# UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



PRESENTADO POR: ANA LUCRECIA RUIZ SÁNCHEZ

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE: LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

> ASESOR DRA. LESVIA MARGARITA MORALES

> > **GUATEMALA, AGOSTO 2009**

# UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

#### DIRECTOR

M.A. Gustavo Bracamonte

#### **SECRETARIO**

Lic. Axel Santizo

# CONSEJO DIRECTIVO REPRESENTANTES DE DOCENTES

M.A. Fredy Morales Lic. Julio Moreno

# REPRESENTANTE DE PROFESIONALES EGRESADOS

Lic. Ramiro McDonald Blanco

#### REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Adriana Castañeda Milton Lobo

## TRIBUNAL EXAMINADOR

Dra. Lesvia M. Morales (Presidente - Asesor)
M.A. Elpidio Guillén (Revisor)
Lic. Hugo Gálvez (Revisor)
M.A. Otto Yela (Examinador)
M.A. Donaldo Vásquez (Examinador)
M.A. Maria del Rosario Estrada (Suplente)

#### **ASESOR**

DRA. LESVIA MARGARITA MORALES



# Escuela de Ciencias de la Comunicación Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 03 de octubre de 2005 Dictamen Aprobación 241-2005 CT-AKMG/lg

Señorita: Ana Lucrecia Ruiz Sánchez Escuela de Ciencias de la Comunicación Edificio.

Estimada señorita Ruiz:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el punto 2.2 el punto DOS del Acta 10-2005, de sesión celebrada el 03 de octubre de 2005.

"DOS 2.2. Comisión de Tesis ACUERDA: a) Aprobar a la estudiante Ana Lucrecia Ruiz Sánchez. Carné 200023019 el proyecto de tesis "Las técnicas asertivas en el proceso de comunicación interna en las organizaciones" b) Nombrar como asesor (a) a M.A. Lesvia Morales"

Atentamente,

"ID YENSEÑAD A TODOS"

M.A. Aragelly Mérida Coordinadora Comisión de Tesis

AKMG/lg cc. Comisión de Tesis



# Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 24 de octubre de 2007. ECC 1,274-07

Señor (a)(ita)

Ana Lucrecia Ruíz Sánchez

Esc. Ciencias de la Comunicación

Estimado (a) Señor (a) (ita):

Para su conocimiento y efectos me permito transcribir lo acordado por El Consejo Directivo, en el Inciso 20.13 del Punto VIGÉSIMO del Acta No. 42-07 de sesión celebrada el 22-10-07.

"VIGÉSIMO:...20.13... El Consejo Directivo, con base en el dictamen favorable y lo preceptuado en la Norma Séptima de las Normas Generales Provisionales para la Elaboración de Tesis y Examen Final de Graduación vigente, ACUERDA: 1) Nombrar a los profesionales: Dra. Lesvia Morales. (Presidenta), M.A. Elpidio Guillén y Lic. Hugo Gálvez, para que integren el Comité de Tesis que habrá de analizar el trabajo de tesis del (a) estudiante ANA LUCRECIA RUÍZ SÁNCHEZ, Carné No. 200023019, cuyo título es: LAS TÉCNICAS ASERTIVAS EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES. El comité contará con quince días calendario a partir de la fecha de recepción del proyecto, para dictaminar acerca del trabajo."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licda. Miriam Yucutt Secretaria

MY/csg





#### Autorización informe final de tesis por Terna Revisora

M.A.
Aracelly Mérida,
Coordinadora
Comisión de Tesis
Escuela de Ciencias de la Comunicación,
Edificio Bienestar Estudiantil, 2do. Nivel.
Ciudad Universitaria, zona 12

Distinguida M.A. Mérida

Atentamente informamos a ustedes que el (la) estudiante

ANA LUCRECIA RUIZ SÁNCHEZ Carné 200023019 Ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo titulo final es:

"LAS TÉCNICAS ASERTIVAS EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS

#### ORGANIZACIONES"

En virtud de lo anterior, se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

"ID Y ENSEÑAD ATODOS"

Miembro Consisión Revisora

)

Miembro Comisión Revisora

Dra. Lesvia M. Morales Presidente Comisión Revisora

# INDICE

Dedicatoria Introducción Resumen	I II III
CAPITULO I	
<ul><li>1.1 Título del tema</li><li>1.2 Justificación</li><li>1.3 Planteamiento del Problema</li><li>1.4 Alcances y Límites</li></ul>	1 1 2 4
CAPITULO II	
2.1 LA COMUNICACIÓN, ELEMENTO FUNDAMENTAL DEL DESARROL	LO HUMANO
<ul> <li>2.1.1 Introducción a la Comunicación</li> <li>2.1.2 Los Padres de la Comunicación</li> <li>2.1.3 Consolidación de la Comunicación</li> <li>2.1.4 Diferencia entre comunicación e información</li> <li>2.1.5 Principales puentes y barreras de la Comunicación</li> <li>2.1.5.1 Puentes que facilitan la comunicación</li> <li>2.1.5.2 Barreras sinónimo de Incomunicación</li> <li>2.1.5.2.1 Barreras Semánticas</li> <li>2.1.5.2.2 Barreras Psicológicas</li> <li>2.1.5.2.3 Barreras Fisiológicas</li> <li>2.1.5.2.4 Barreras Físicas</li> </ul>	5 5 6 10 11 11 12 12 12 13 14
<ul> <li>2.1.6 Posibilidades de la Persuasión</li> <li>2.1.7 La motivación en el trabajo</li> <li>2.1.8 La Autoestima. ¿Qué es y cómo Reforzarla?</li> <li>2.1.9 Análisis Transaccional como apoyo a los programas de comunicación</li> </ul>	14 15 16 18
<ul><li>2.1.10 Comunicación en los negocios</li><li>2.1.11 La Comunicación y las Relaciones Interpersonales</li></ul>	21 22
2.2 LA COMUNICACIÓN, COLUMNA VERTEBRAL DE LAS ORGANIZACIO	ONES.
<ul><li>2.2.1 La Comunicación Organizacional</li><li>2.2.2 Tipos de Comunicación en la empresa</li><li>2.2.3 La Imagen Institucional</li></ul>	25 26 27

2.2.5	Canales 2.2.5.1 2.2.5.2 2.2.5.3	icaciones Internas o Comunicación Indoor s de Comunicación Interna Contacto Personal Canales de Comunicación Controlados Canales de Comunicación Masivos	27 29 29 29 29
2.2.7	El Depa Estrate 2.2.8.1 2.2.8.2	ollo de la Comunicación Interna artamento de Comunicación Interna gias eficaces para comunicarse en el trabajo Cara a Cara Comunicación Telefónica Uso de la Palabra Escrita	30 31 32 32 32 32
2.2.9		ncipales Programas de Comunicación de la empresa.	33
		RTIVIDAD, ACIA UNA COMUNICACIÓN SATISFACTO	RIA
	•	de Conducta erísticas, emociones e implicaciones de	36
	los dife	rentes tipos de conducta.	37
		nos referimos cuando hablamos de Asertividad?	38 43
		nentes de la conducta asertiva	43 47
	2.3.5.1	Conducta Motora	47
		2.3.5.2.1 Conducta motora verbal 2.3.5.3.2 Conducta motora no verbal	47 49
2.3.6		on entre Asertividad y Fobia Social	<del>4</del> 9
2.3.7	La Ase	ertividad es Innata y Aprendida	51
		as para lograr ser asertivo	54 59
	•	de Respuesta Asertiva renamiento Asertivo	59
	TULO CO ME	III ETODOLÓGICO	
3.2 O	étodo de bjetivos écnicas	e Estudio	65 69 70
3	3.3.1	Entrevista	. 0
	3.3.2	Observación	
	3.3.3 3.3.4	Encuesta Test	
	3.3.5	Análisis Comparativo	

3.4 Instrumentos 3.4.1 Cuestionario 3.4.2 Prueba 3.4.3 Guía de Observación 3.4.4 Guía de Entrevista	71
<ul><li>3.5 Procedimiento</li><li>3.6 Población</li><li>3.7 Muestra</li><li>3.8 Análisis Estadístico</li></ul>	71 71 72 72
CAPITULO IV	
PRESENTACIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS DE RESULT	TADOS
<ul> <li>4.1 Descripción de las organizaciones y análisis de entrevistas</li> <li>4.1.1 CONALFA</li> <li>4.1.2 Banco de Guatemala</li> <li>4.1.3 Helados Sarita</li> <li>4.1.4 INAB</li> </ul>	73 73 75 76 78
<ul><li>4.2 Análisis de la Encuesta</li><li>4.3 Análisis de la Observación</li><li>4.4 Análisis del Test</li></ul>	80 90 93
CAPITULO V	
PROPUESTA DE APLIACIÓN EN COMUNICACIÓN AS	SERTIVA
Conclusiones Recomendaciones	146 147
Bibliografía	148
Anexos Guia de Entrevista Guia de Observación Cuestionario Test Entrevistas	151 151 152 153 154 155

Para efectos legales, únicamente la autora es responsable del contenido de este trabajo.

# DEDICATORIA

#### A DIOS

Creador y Comunicador Supremo. Por su papel como el mejor emisor y receptor de mensajes en mi vida, a través del canal de la oración. Por regalarme el derecho de la vida y brindarme las habilidades necesarias que me han llevado a alcanzar la excelencia en cada uno de los diferentes papeles que desarrollo en el juego de la vida.

## A LA SANTÍSIMA VIRGEN

Mil gracias a su Inmaculado Corazón. Por ser un ejemplo en el camino de mi vida, que como una montaña rusa que sube y baja, nos devela que con la suficiente firmeza, humildad, fidelidad, sencillez, obediencia, perseverancia, paciencia, fé, esperanza, caridad, mansedumbre y espíritu de sacrificio; se le puede poner el color que más nos guste y hacer de ella un bello arcoiris que irradie luz y esperanza a todos los que nos rodean.

#### A MI AMADA MADRE

Celia Yolanda Sánchez Tello de Ruiz. Porque contigo aprendí el verdadero significado del lenguaje, a través de la manifestación de tu amor incondicional con tus arrullos, tus caricias y las noches de larga espera a mi llegada. Gracias por siempre estar al pendiente de alimentar mi corazón con tus palabras y conversaciones trasnochadoras sobre nuestras actividades del día y por alimentar mi cuerpo con el alimento diario que sin importar la hora tu siempre me ofrecías con dedicación y esmero. Gracias por ser ese lucero que se que me guía desde el cielo, por tu ejemplo de lucha, amor incomparable, de entrega, de servicio, de humildad y fortaleza, por enseñarme el papel tan importante que como mujer jugamos en el camino de la vida y sobre todo la importancia de una sonrisa. Tu mejor enseñanza: "Siembra para cosechar".

## A MI AMADO PADRE

Fausto René Ruiz Hernández. Por ser el cayado perfecto que con tu valentía, coraje y lucha diaria, representas el icono perfecto de entrega por los demás. Gracias por ser la brújula que guía mi camino en el sendero de la vida y por ser el candil que me ilumina con sus sabios consejos. Por demostrarme que los pequeños detalles hacen la diferencia y que las cosas más valiosas de la vida el dinero no las puede comprar. Simplemente Gracias por ser mi primer amor.

#### A MIS ABUELOS

Por ser como unos segundos padres y representantes de mi pasado. Muy en especial a mi abuelita Francisca y Josefina, que me enseñaron el valor de una sonrisa, el poder de una palabra y el valioso significado de la palabra "Actitud" ante las adversidades de la vida.

Gracias por inculcarme la importancia de la oración y la Fé, por esos sabios consejos que con sus ojos acuosos llenos de

anécdotas me heredaron historias y valores incomparables que me periten el día de hoy seguir construyendo la historia de nuestra familia y heredando a las futuras generaciones un pedacito de sus lecciones de vida.

## A MI TIO NUFO

El segundo padre que Dios me regalo en esta vida. Mil gracias tío por sus cuidados y sus sabios consejos. Por sus palabras alentadoras, "dale chata, ya falta poco"; porque se que aunque hoy no esté físicamente para ser mi padrino como se lo había pedido, se que su alma se encuentra acompañándome como me lo prometió.

#### A MIS HERMANOS:

No de sangre pero si de corazón: Verónica, Paola, Ericka y Paco; por ser mis compañeros de infancia y permitirme sentir y conocer el cariño de un hermano.

## A MIS SOCIOS Y COMPAÑEROS DE UNIVERSIDAD

Requena, Lucho y Heinrich. Por ser el grupo dinámico que sobrevivió a las adversidades y trasnochadas de la época universitaria. Por permitirme conocer y compartir las cualidades de un verdadero equipo de trabajo, compartiendo altibajos profesionales y personales, demostrándome que la verdadera amistad no tiene límites.

# A MI ASESORA

Doctora Lesvia Margarita Morales, por su paciencia, asesoría, confianza y constante motivación para el cumplimiento y desarrollo del presente trabajo de investigación.

# A LA M.A. ARACELLY MÉRIDA

Por su apoyo incondicional en el proceso, desarrollo y realización a feliz término en mi proyecto de tesis.

#### A MIS CATEDRÁTICOS

De los diferentes centros de estudio, por ser los encargados de la misión más importante en la formación y desarrollo del ser humano como lo es la educación y por ser los comunicadores de la información y conocimientos, que con sus palabras actitudes y procedimientos me permitieron desarrollar mis destrezas y habilidades en las diferentes áreas de estudio.

#### A MIS CENTROS DE ESTUDIO:

Colegio Santa Teresita: Que me brindó los cimientos de mi educación y mi fé católica, lugar que fue como si segundo hogar por doce años y me inculcó valores invaluables, regalándome a mis amigas de infancia.

Colegio Markam: Que fungió como una estructura intermedia para reforzar mis valores, disciplinas y hábitos que me permitieran ser una profesional ejemplar.

A la Tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala y a la Escuela de Ciencias de la Comunicación, por permitirme terminar de reafirmar los pilares de mi educación brindándome la oportunidad de poner en práctica mis valores como ser humano y ciudadana, ampliando mi mentalidad a una realidad enfocada en la promulgación de una cultura con sentido social.

# A LOS DIFERENTES GRUPOS U ORGANIZACIONES A LAS QUE HE PERTENECIDO

En especial a Clínica de Especialidades Punto Diez, Guatemala Comercial, Idea Nouva Studio y Herbalife Internacional, por permitirme poner en prácticas mis conocimientos profesionales y así desarrollar y determinar mis fortalezas, obligaciones, debilidades y amenazas personales en el camino de la vida;

# A MIS AMIGOS LOS ÁNGELES:

Mensajeros de Dios, que me Han ofrecido la oportunidad de experimentar el amor de Dios de variedades ilimitadas, permitiéndome encontrar modos más satisfactorios de relacionarme con las demás personas, con Dios y conmigo misma.

#### A TODOS MIS FAMILIARES Y AMIGOS EN EL CAMINO DE LA VIDA:

A aquellas familias que me han enseñado que los vínculos espirituales son un sinónimo de los vínculos sanguíneos. Que pueden unirte tanto a una persona, que sin ser tu misma sangre puedes ser feliz con su alegría y consternarte por su tristeza. Un especial agradecimiento a la familia Sánchez Barco, Nisthal Barrios, Rios Guzmán, Guevara Paz, Perdomo Morales, Marroquin Gálvez, Stokes Rowe.

A los aun presentes y a los ausentes, a los que pasaron y ya no regresaron y a los que están por venir...a los amigos de infancia, de adolescencia y a los amigos de mis amigos...porque cada uno ha dejado una huella en mi vida, una lección, una historia y se han llevado un pedacito de mi corazón. Te lo digo a ti que sabes que con tu apoyo, incondicional, tus palabras, tu silencio, tu hombro o tu sonrisa has permitido que encuentre el punto de equilibrio en el sube y baja de la vida.

¡Gracias familia y amigos, por permitirme compartir mis sueños, mis esperanzas, mis locas utopías de un mundo nuevo y mejor!

Algunas Personas llegan a nuestras vidas y muy pronto se van...otras se quedan con nosotros, nos dejan huellas en el corazón y nunca más volvemos a ser los mismos...Gracias a TÍ, por ser una de ellas y estar hoy aquí acompañándome como siempre en esta nueva etapa y logro en mi vida.

# INTRODUCCIÓN

Como seres racionales y pensantes, los seres humanos están en la capacidad de ser reconocidos por las diferentes habilidades que les caracterizan como seres únicos sobre la tierra, en diferentes ambientes y ocasiones.

Haciendo uso de sus habilidades innatas o en su defecto aprendidas, un individuo se distingue principalmente por la actitud con la actúa ante determinadas situaciones. ¿Cuál considera que es su mejor habilidad? ¿La música, la actuación, el canto, la poesía, la redacción? Cualquiera que considere como su mejor habilidad, le merece ser respetado, querido y admirado por ello. Sin embargo, ¿Cómo calificaría sus habilidades asertivas comunicacionales?

Muchas personas confunden la asertividad con el exceso de autoridad o falta de tacto, pero en realidad se refiere al derecho que tiene todo ser humano de dar a conocer sus necesidades, de decir no y de sentirse satisfecha de sus decisiones, definida de una manera más simple, se refiere a la firme autoseguridad del individuo.

Este término se ha impuesto como una "moda" en las últimas décadas, como una habilidad valiosa en un mundo en el que la gente no escucha, y si lo hace no entiende o entiende pero no responde. Es por ello que más que una moda se debe de establecer como una tendencia que sea desarrollada eficazmente por el ser humano en cualquier área de su vida afectando positivamente a las personas con las que se relaciona y así lograr la creación de un ambiente más agradable y productivo.

Si existe algún factor determinante en la vida de los seres humanos, es el adecuado manejo de las relaciones con las personas que le rodean, principalmente cuando se trata de obtener el éxito laboral, en donde se han identificado tres tipos de personalidades que llevan a clasificar a las personas como pasivas, asertivas o agresivas. Cada una de ellas puede ser reconocida mediante patrones típicos verbales o de comportamiento, que pueden ser pulidos y perfeccionados en base a un convencimiento personal de su necesidad de querer ser mejor.

Es importante tomar en cuenta que los primeros contactos sociales aprendidos en el hogar y en la escuela, repercuten en su modelo de conducta social y por ende en las negociaciones que se realizan a diario en el trabajo con los jefes y compañeros.

Para poder tener éxito en esta habilidad, es necesario tener claro que para poder tratar de entender a los demás, el primer paso es entenderse y negociar para uno

mismo, pues al descubrirse internamente se crece y se logra ser más efectivo en las relaciones con los demás, sobre todo en el área laboral.

El proyecto que se presenta a continuación, presenta una panorámica general sobre "LAS TÉCNICAS ASERTIVAS EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES".

El primer capítulo, presenta una síntesis sobre la problemática a estudiar, incluyendo los alcances y limitaciones de la misma, en el cual se pretende ubicar al lector en un mismo ángulo, que le permita darse cuenta como se llegó a la definición del problema objeto de estudio.

El segundo capítulo, abarca tres subcapítulos principales:

La Comunicación, Elemento Fundamental del Desarrollo Humano. Este primer capítulo presenta una panorámica general acerca de los inicios y evolución de la Comunicación, así como los elementos que favorecen y afectan este proceso.

El segundo capítulo denominado *La Comunicación, Columna Vertebral de las Organizaciones*, se centra en todo lo referente al desarrollo, estrategias y programas aplicables al proceso de comunicación organizacional.

El tercer capítulo está basado en La Asertividad, Camino hacia una Comunicación Satisfactoria. Esta técnica es una derivación de las llamadas "Habilidades Sociales", tema que cada vez se encuentra más de moda, sobre todo en el mundo empresarial, por ser una habilidad que se encuentra muy ligada al respeto y cariño por uno mismo y por ende, a los demás, convirtiéndose así en una herramienta clave que contribuye a elevar el autoestima en base a habilidades y convicciones producto de la aplicación de un plan estratégico de técnicas asertivas.

Cada capítulo se desglosa en otra serie de subtemas propios de cada uno de ellos, los cuales se fundamentan en una investigación documental; es decir, diferentes fuentes de información impresa, a lo que se agregan comentarios personales que ilustran lo referente a la fundamentación teórica, a manera de dar consistencia a los objetivos y no caer así en la superficialidad o arbitrariedad del tema a trabajar.

En el tercer capítulo se presenta la Metodología utilizada para el desarrollo del proyecto, para lo cual se establecieron objetivos que buscan fundamentalmente el desarrollo de una propuesta que establezca técnicas asertivas como forma de comunicación eficaz y eficiente a nivel interno de las empresas a estudiar. En este mismo marco se detallan las técnicas e instrumentos que sirvieron como

herramientas para poder desarrollar el trabajo de campo, así como la población y muestra objeto de estudio.

El capítulo IV, se presentan los datos recabados y el correspondiente análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, a través de la entrevista, observación, encuestas y test respectivo, los cuales develaron datos importantes que aportan valor a la idea de poner en marcha dicho proyecto.

En el capítulo V, se plasma el Objetivo General, trazado desde el inicio de dicho informe, el cual busca ayudar a las personas a aprender más sobre las relaciones humanas y la asertividad en general, a través de teoría y la práctica de las diferentes técnicas que le permitirán al individuo y a las organizaciones en general, crear un clima de opinión y convivencia favorable a los objetivos personales e institucionales, motivando al personal a integrar su esfuerzo en el logro de ellos.

Por último y no menos importante se presentan las diferentes fuentes directas, indirectas, bibliográficas y electrónicas que sirvieron como proveedores de datos e información para la confiable y correcta elaboración del proyecto. Así mismo se anexan los modelos de instrumentos utilizados para la elaboración de dicho proyecto, los cuales fueron piezas fundamentales para el desarrollo del mismo.

# DESUMEN

El presente trabajo de investigación está basado específicamente en una de las habilidades sociales que permite al hombre potenciar su nivel de comunicación consigo mismo y al mismo tiempo la capacidad para relacionarse correctamente con los demás, permitiendo actuar, pensar y decir lo que cree que es lo más apropiado para sí mismo, defendiendo sus derechos, intereses o necesidades sin agredir a nadie, ni permitir ser agredido. A este término se le conoce como ASERTIVIDAD.

Este concepto no es más que una actitud intermedia o neutra entre un pasivo o no asertivo y otro agresivo al reaccionar con otras personas, manifestándose a través de su postura corporal, en sus ademanes o gestos del cuerpo, en su expresión facial y en su voz.

Una persona asertiva suele ser tolerante, puede decir "no" sin sentir culpa, acepta los errores, propone soluciones factibles sin ira, se encuentra segura de sí misma y frena pacíficamente a las personas que le atacan verbalmente. Es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, respetando los derechos del otro y expresando sus sentimientos de forma clara. Consiste en hacer y recibir cumplidos y en hacer y aceptar quejas.

Para llevar a cabo la amplificación de dicho tema, sirvieron como ejes para el desarrollo de este proceso de investigación, las ciencias de la Comunicación y la Psicología.

En el campo de la Comunicación el enfoque fue hacia sus fundamentos teóricos, su aplicación en el área organizacional y la implementación de técnicas funcionales en el proceso de comunicación interna de las organizaciones. Al mismo tiempo en el campo Psicológico, el desarrollo del tema tomó un enfoque de carácter Conductista; modelo psicológico que tiene sus raíces en la Escuela de Psicología estadounidense conocida como Funcionalismo y en la teoría Darviniana de la evolución, ya que ambas corrientes hacen hincapié en una concepción del individuo como un organismo que se adapta al medio (o ambiente) cuyo objetivo se convierte en la modificación de las conductas.

Tomando como base que el objetivo general de este trabajo es desarrollar una propuesta para la implementación de técnicas que permitan una comunicación eficaz y eficiente a nivel interno de una organización, se realizó un trabajo de campo para corroborar dicho objetivo, realizándose a través de dos vertientes:

1. Determinar cómo están las empresa a nivel interno (empleados) y

 Determinar las expectativas de las diferentes empresas objeto de estudio en cuanto a productividad y los medios que pueden aplicarse para el logro de sus metas.

Los grupos de la muestra son personas que ocupan diferentes cargos dentro de las organizaciones y dos superiores que están a cargo de algún Departamento que forma parte imprescindible dentro del organigrama de cada una de ellas.

Con el objetivo de lograr la mayor fiabilidad de los resultados finales y así facilitar el entendimiento del tema a desarrollar, se implementó la técnica integrada, que en la investigación cualitativa multivariable se conoce como Triangulación de las fuentes.

Se define como investigación cualitativa ya que se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos de la situación o problema objeto de estudio.

Al mismo tiempo la triangulación de datos o fuentes supone el empleo de distintas estrategias o la pluralidad de enfoques e instrumentos de investigación utilizados en la recopilación de datos.

Las técnicas aplicadas en dicha recopilación fueron: La *entrevista* a los encargados de Departamento, la *observación* de instalaciones y de expresiones corporales durante el desarrollo de la entrevista, la *encuesta* y el *test* aplicados al personal de las diferentes organizaciones; así como un *análisis comparativo* que permite analizar y comparar las respuestas obtenidas con las técnicas en mención.

La aplicación de estás técnicas develaron el interés de los encargados, en la implementación de un proyecto comunicacional que permita un mejor flujo de información en todas las vías posibles de comunicación; a través del cual se logre el desarrollo individual y colectivo de los miembros dentro de la organización, ya que el problema que se identificó como común denominador, es la necesidad de fortalecer las habilidades comunicacionales del trabajador y afianzar su autoestima, logrando así una mejor coordinación y un mejor desempeño de labores que por ende daría como resultado un trabajo en equipo de carácter productivo, efectivo y eficaz.

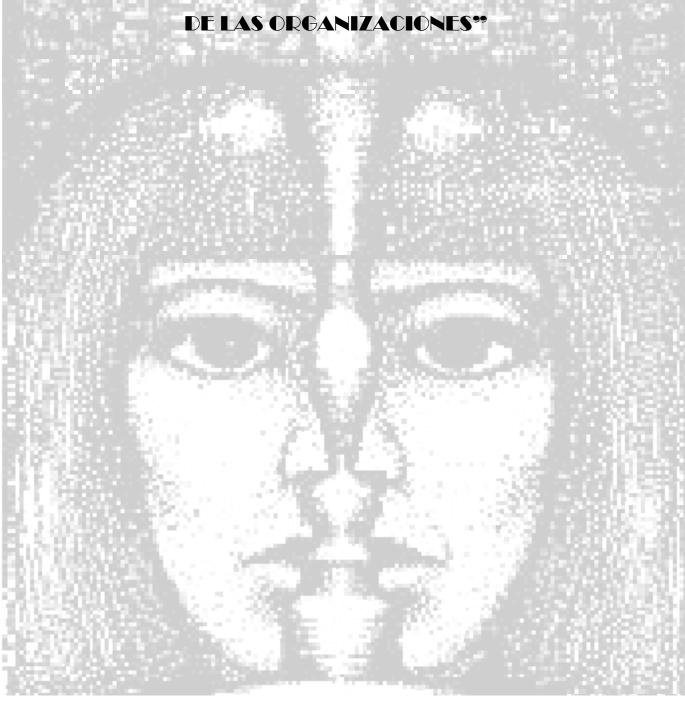
Se logró definir que la comunicación es un instrumento social tan importante, que sin esta herramienta se puede afirmar que jamás se podría influir en las ideas, en los sentimientos o en las acciones de otras personas. El destino del hombre es afrontar y resolver problemas; y esto, como es natural, es obra de la comunicación. Este hecho explica el porque, a quienes saben comunicarse adecuadamente, se les da preferencia en diferentes ámbitos, adquiriendo de paso, especial relevancia en los círculos en que se desenvuelve.

Quienes saben comunicarse, son garantes de una aureola de superioridad, forjando con éxito, sus propias oportunidades. Quienes se preocupan por cultivar la habilidad para hacerlo, logran más que aquellos que sabiendo más, no pueden expresarse adecuadamente; y más todavía , los que saben comunicarse porque han aprendido a relacionarse, y logran alcanzar un liderazgo positivo en los grupos en los que intervienen, despertando una buena impresión e influencia a través de sus expresiones.

No sobra decir que el éxito que llega a tenerse como comunicador o simplemente como buen conversador, no es algo que se da porque sí. Una de las ventajas de esta habilidad, es que puede ser innata o aprendida, razón por la cual se evidencia la importancia de contar con herramientas básicas para desarrollar una mejor comunicación, de interesar a los demás en ciertas ideas y de que éstas sean de utilidad para todos.

Con esta conclusión se corrobora la funcionalidad y viabilidad del objetivo general del presente trabajo de investigación, a través de la aplicación de la propuesta de comunicación asertiva a nivel interno de las organizaciones.

# "LAS TÉCNICAS ASERTIVAS EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES"



# **CAPITULO I**

#### 1.1 TITULO DEL TEMA:

# "LAS TÉCNICAS ASERTIVAS EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES"

# 1.2 JUSTIFICACIÓN:

La palabra Crisis suena como una alarma para cualquier época, región o ambiente en el que se desenvuelve el ser humano. Existe una máxima que asegura que en épocas de crisis lo primero que hacen las empresas es cortar el presupuesto destinado a la máquina de café y al área de comunicación interna, sin tomar en cuenta que es cuando más se debe fortalecer en este aspecto. En la actualidad, se atraviesa por un periodo de crisis económica global, donde es necesario que las diferentes empresas y organizaciones cuenten con una corriente de comunicación eficaz y eficiente, que le permita reflejar al mismo tiempo una imagen externa confiable, y así lograr un posicionamiento con bases sólidas, que haga a la empresa estar al nivel de un mercado altamente competitivo.

Para los trabajadores de las empresas de los diferentes rangos jerárquicos, es necesario proporcionar herramientas que les permitan lograr autoconfianza en el desarrollo de sus actividades personales y profesionales, las cuales les ayudarán a generar cambios significativos en sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, jefes y subalternos.

La palabra productividad se ha vuelto muy popular en la actualidad, ya que se considera, que el mejoramiento de la misma es el motor que está detrás del progreso económico y de las utilidades de la organización. La productividad también es esencial para incrementar los salarios y el ingreso personal. Un país que no mejora en este aspecto pronto reducirá su estándar de vida.

Pero para lograrlo se debe emprender a la brevedad posible, dos tipos de acciones: unas que fortalezcan el peso político de cierta área y permitan ganar poder y capacidad de maniobra; y otras que apunten a mejorar la calidad de los vínculos que establecen los líderes con sus equipos, ya que en esta relación se teje el verdadero pulso de la organización.

Este tipo de relaciones son un reto al que hay que enfrentarse diariamente, desde el seno del hogar hasta el centro de trabajo, en donde es aun más difícil de sobrellevar por la diferencia de caracteres, formas de pensamiento y niveles jerárquicos. Es de suma importancia que el mensaje llegue con eficacia al jefe, equipo de trabajo o compañeros, y para ello es necesario actuar correctamente, saber que, cuando y como decir lo que nos parece o no, con

respecto a una situación determinada. Es aquí donde la comunicación asertiva se hace presente para brindarnos técnicas efectivas en el desarrollo de las comunicaciones que van desde una felicitación hasta un reclamo, sobre algún caso en particular.

Debido a que la asertividad es aplicable a cualquier área, también será un apoyo para los comunicadores y público en general, quienes diariamente se encuentran en contacto tanto con personas capaces y dinámicas, así como con individuos pasivos y difíciles de tratar, razón por la cual este proyecto surge como una ayuda para poder adaptar sus planteamientos con sus interlocutores de una manera eficaz, con solo poner en práctica su asertividad natural.

Por otro lado, no se descarta la idea de que usted sea un buen comunicador, pero tampoco se debe descartar la idea de lograr ser mejor. No se pierde nada con evaluar su rendimiento y darse una oportunidad para comprobar como lo hace actualmente y desarrollar su capacidad donde más lo necesite. Puede ser que ya posea gran experiencia en esta área, pero siempre es necesario perfeccionar las habilidades y así lograr una comunicación eficaz sobre todo con todos los miembros de su equipo de trabajo, con quienes no siempre se logra ser compatibles.

Ser un buen comunicador es una tarea agradable, nada pesada, con la cual se pueden lograr muchas satisfacciones, tanto a nivel personal como profesional.

Que mejor campo que el de la Comunicación para cultivar y cosechar los frutos de una semilla tan benéfica como la Asertividad, porque la Comunicación no se aprende una sola vez y para siempre, es una tarea perenne.

#### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Una empresa está compuesta por un grupo de personas y si sus integrantes no se comunican con eficacia, surgirían los mismos problemas que podrían afectar a una familia en la que no existe ningún vínculo.

No se debe olvidar que la mayoría de problemas de incomunicación son propios de las grandes ciudades, grandes empresas o grandes grupos, lo cual viene aunado a un estado colectivo de confusión. A nivel organizacional se puede decir que la amplia gama de "recursos internos" puede inducir a una visión fragmentada, incluso contradictoria, al ser vista en su totalidad, por lo que es necesario conseguir una coherencia en toda forma de comunicación tanto a nivel interno como externo.

Según Chris Roebuck, (2,000: 8) "más del 80% de nuestra existencia consciente la pasamos enviando o recibiendo información y la falta de la misma nos puede conducir a un mal rendimiento en el desarrollo de nuestras actividades".

En la actualidad es muy común escuchar las inconformidades e inquietudes que los trabajadores tienen con respecto a su área de trabajo y lo complejo que les resulta comunicarse asertivamente con sus jefes o subalternos.

Comunicarse cara a cara con un grupo de personas puede resultar hasta cierto punto intimidatorio, tanto si se trata de nuevos clientes como de compañeros de trabajo, lo cual puede llevarnos a cometer errores y provocar confusión.

Los trabajadores muchas veces no pueden corregir sus errores porque los desconocen, y por el contrario los jefes o superiores no pueden mejorar el desarrollo de la empresa en general, porque es muy común que simplemente impongan reglamentos o surjan cambios repentinos, sin tomar en cuenta la opinión del empleado, quien es el que sabe realmente como se desarrolla su trabajo, acción que resulta contraproducente para la empresa y la relación interna de los trabajadores.

Jeff Davidson (1999:xxii), señala que "muchos confunden ser asertivo con ser muy agresivo, autoritario o falto de tacto; algunos piensan que para serlo hay que reñir y otros lo relacionan con una índole defensiva. Sin embargo la asertividad no es más que autoseguridad; tener la capacidad y la disposición de hablar por uno mismo, hacer que su punto de vista se escuche y se conozca sin pisotear los derechos de los otros".

En la actualidad la mayoría de las empresas requieren de este tipo de estrategias porque de alguna manera su función social es tener un impacto a corto, mediano y largo plazo, tanto a su público interno como externo.

Según Alan Weiss (1999:xxi), indica que "el secreto de una alta autoestima y una fuerte motivación consiste en adquirir las habilidades especificas que generan resultados, seguir aplicándolas y así seguir teniendo éxito".

La actividad competitiva de las empresas en esta nueva era, es cada vez más fuerte, y este hecho impacta principalmente en dos cosas que son trascendentales para cualquier gerente: primero, se logrará un desempeño adecuado y cómodo de su organización si se obtiene la satisfacción de las personas dentro de la misma, lo cual se enmarca como CALIDAD DE VIDA.

Por otra parte en todas las empresas se busca la rentabilidad, la cual no debe de ir desprendida de la satisfacción de las personas que trabajan dentro de la empresa y que son los generadores de las acciones de trabajo.

En este mundo tan lleno de información, tan comunicado tecnológicamente, con tantos cambios por los mercados internacionales, las interculturalidades, es necesario saber comunicarse con eficacia, ya que esta es una de las habilidades más importantes para conseguir el éxito en el trabajo.

Tomando como base este planteamiento se puede dar origen a la siguiente interrogante: ¿Cómo puede lograrse una capacidad productiva de trabajo y un equilibrio de comunicación social interna en las organizaciones?

#### 1.4 ALCANCES Y LIMITES

#### Institucional:

El siguiente trabajo se concretó en un diagnóstico de cuatro organizaciones guatemaltecas, tomando como guía la estructura organizacional del Sector Público, presentada en la Cuarta Edición del Manual de Organización del Sector Público (actualizada a Febrero 2004), siendo las siguientes::

- BANCO DE GUATEMALA: Institución Pública Financiera Bancaria
- CONALFA: Comisión Nacional de Alfabetización
- INAB: Entidad descentralizada no empresarial
- Helados Sarita: Organización Privada de tipo comercial

# Geográfica:

Las organizaciones objeto de estudio se encuentran ubicadas en la ciudad capital de Guatemala, específicamente en:

- BANCO DE GUATEMALA: 7<sup>a</sup>. Avenida 22-01, Zona 1
- CONALFA: 2ª- Calle 6-51,Zona 2
- INAB: 7a. Avenida 12-90, Zona 13
- Helados Sarita: 1ª. Calle 35-20 Zona 11, Colonia Toledo

#### Personal:

El trabajo de campo se limitó a ser efectuado con el personal que labora a nivel administrativo de cada una de las organizaciones, teniendo como objetivo el 20% del total del personal perteneciente a diferentes rangos jerárquicos, para la aplicación de las diferentes técnicas.

Así mismo se tomó en cuenta a dos personas de niveles jerárquicos superiores:

- 1 Jefe o persona encargada la comunicación interna de la empresa.
- 1 Gerente o de rango jerárquico superior al encargado de comunicación.

# Temporal:

El trabajo de campo se realizó durante los meses de agosto, septiembre y octubre del año 2005, en jornada vespertina de 14:00 horas a 17:00 horas respectivamente.



# 2.1 LA COMUNICACIÓN, ELEMENTO FUNDAMENTAL DEL DESARROLLO HUMANO

# 2.1.1 INTRODUCCIÓN A LA COMUNICACIÓN:

Los primeros estudios fueron llevados a cabo en 1910. En Europa, las personas dedicadas a hacer comunicación eran sociólogos, psicólogos, matemáticos y filósofos.

Durante los años sesenta, el movimiento hippie fue objeto de estudio. Entre los principales exponentes, se encuentra el alemán Wilburg Scramm, quien afirma que la comunicación no es una ciencia, sino una encrucijada de disciplinas (matemáticas, filosofía, sociología).

( http://www.monografias.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml#ASPECT)

<u>Historia de la investigación en comunicación:</u> Los precursores de la comunicación residían en la Universidad de Chicago: Charle Cooley, John Dewey, Hebert Mead.

El primer legado es el hacer énfasis en la interacción social, en la descripción y en las relaciones interpersonales, ya que los investigadores proponen un proceso científico.

La investigación en comunicación se ha podido beneficiar de los aportes de la sociología aplicada. Es decir, la fusión entre investigación teórica e investigación aplicada, ya que crea una base muy útil para el futuro de las ciencias de la comunicación.

Para los investigadores de la escuela de Chicago, la comunicación no se limitaba a la simple transmisión de mensajes, sino que la concibieron como un proceso simbólico mediante el cual una cultura se erige y se mantiene. (http://www.monografias.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml#ASPECT)

#### 2.1.2 LOS PADRES DE LA COMUNICACIÓN.

Laswell (Politólogo), Integrante de la universidad de Chicago, su principal obra de estudio son las técnicas de propaganda. ("The Propaganda Technique in the World of War" 1927). Este estudio se centra principalmente en las estrategias y medios de esfuerzos utilizados, en donde define a la propaganda como el manejo de las actitudes colectivas mediante la manipulación de símbolos significativos. Subraya el gran papel desempeñado por los medios masivos de comunicación en la formación de

la conciencia nacional y patriótica. Su estudio de la propaganda se centró en la comunicación, en el análisis de los procesos y de los efectos.

**Kurt Lewin (psicosociólogo),**. Alemán de la Universidad de Berlín. Ejecutor de un programa de investigación sobre las dinámicas de grupo. Su principal obra es "The Iowa Child Welfare Research Station". En donde se interesa en los problemas propios de la comunicación de grupo y en los modelos del grupo relativos a la comunicación, así mismo se interesa en los problemas de la personalidad y de la interacción, llegando a ser el inventor del término "campo psicológico".

**Carl Hovland (psicólogo).** Se interesa en la formación de las actitudes y siendo jefe del departamento de guerra de estudios experimentales, se orientó hacia la investigación de la psicología social sobre los mecanismos de la *persuasión*, sobre todo en los efectos de documentos fílmicos en reclutas.

Estudió la opinión de las variaciones individuales sometidas a diferentes argumentaciones, así como la persuasión como característica principal de la audiencia o según la percepción del comunicador por parte del público.

# Paul Lazarsfeld (matemático, sociólogo).

Tras la invasión de los Nazis a Austria, Paul emigró a los Estados Unidos y descubrió los valores fundamentales de investigación de la comunicación.

Poseedor de un gran conocimiento en investigación cuantitativa y cualitativa. Ya que fue capaz de modificar y unificar estos dos tipos de investigación para alcanzar objetivos en comunicación.

Logra respaldar su trabajo en la siguiente obra: "The Bureau of Applied Social Research of the Columbia University", que se convirtió en uno de los institutos más importantes hasta nuestros días en investigación de la comunicación.

Establece un puente entre la investigación académica y el interés comercial, combinando de esta manera la teoría y los problemas concretos (la práctica).

(http://www.monografias.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml#ASPECT)

#### 2.1.3 CONSOLIDACIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

La Segunda Guerra Mundial trae como consecuencia la utilización masiva de los medios de comunicación, y como primer medio masivo se tiene a la radio; en donde demuestran el gran poder que tienen lo mensajes para influir en la gente, por lo que aparece una nueva Universidad en el estudio de la comunicación: "Universidad de Columbia".

(http://www.monografias.com/trabajos/sequemun.shtml)

Las investigaciones realizadas por la Universidad de Columbia se centran totalmente en la propaganda, la persuasión, la opinión pública, los usos y efectos de la comunicación.

La capacidad de comunicarse con eficacia tal vez sea la habilidad más fundamental para cualquier individuo, y de hecho para la existencia en general. Sin comunicación no se consigue nada, puesto que es lo que mantiene unida a la sociedad. Es la capacidad de relacionarse (transmitir ideas, vivencias y sentimientos) lo que ha permitido el desarrollo de la raza humana.

Valiéndose de las palabras, se trata de revelar algo al interlocutor. En otras oportunidades, se transmite aquello que se quiere significar sin utilizar palabras, recurriendo a expresiones faciales o a movimientos del cuerpo. Incluso existen ocasiones en las que, deliberadamente se procura engañar a otros, tratando de encubrir el auténtico sentimiento, y en su lugar, expresar uno falso.

El lenguaje hablado es un código sonoro; no se trata de un código secreto, ya que un gran número de personas lo comprende y lo utiliza para transmitir significaciones a los demás. Cuando faltan palabras, se recurre a gestos – encogimiento de hombros, apretones de manos o elevación de cejas- con el afán de transmitir sentimientos de exasperación, angustia o sorpresa.

Ciertos movimientos, así como ciertos sonidos, pueden encontrarse en numerosas culturas, pero varían en cada una de ellas.

Las ciencias de la comunicación engloban un campo muy extenso el cual puede ser dividido en varios niveles (propuesta de Chafee-Bergan), siguiendo la organización social.

(http://www.monografias.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml#ASPECT)

# Modelo comunicacional de Chafee y Bergan (1986).

Durante los años Ochenta, estos autores pensaban en llamarla ciencias de la comunicación y pasaba a través de cinco niveles (o modelo piramidal).

- 1. Nivel intrapersonal. Se relaciona consigo mismo.
- 2. Nivel interpersonal. Se relaciona con otras personas.
- 3. Nivel medio. Se relaciona con grupos y el individuo.
- 4. Nivel medio superior. Relaciones entre grupos.
- 5. Nivel concerniente. Medios masivos.

Por lo que McQuayl ilustra de nueva cuenta la pirámide en 1987

#### Modelo comunicacional de McQuayl.

- 1. Nivel concerniente a la sociedad (masiva, pública).
- 2. Nivel organizacional (Unidireccional, Bidireccional).
- 3. Nivel intergrupal. (Rural, privada). .
- 4. Nivel interpersonal. (publicitaria, Visual).
- 5. Nivel individual (Yo, intrapersonal). .

Homs Quiroga (1990:1), señala que Berlo define seis ingredientes en los procesos de la comunicación:

- 1. La fuente de comunicación, que es el origen del mensaje.
- 2. El codificador, que es quien da forma al mensaje.
- 3. El mensaje, tal y como será transmitido.
- 4. El canal, que transmitirá el mensaje.
- 5. El decodificador, que lo interpretará.
- 6. El destinatario, del mensaje.

David K. Berlo, en su libro "El Proceso de la Comunicación Humana", cita a Aristóteles, quien en su estudio de la retórica deja entrever que la meta principal de la comunicación es *la persuasión*. (Homs Quiroga: 1990. 1)

Esto implica que quien recibe un mensaje, dentro de un proceso de comunicación, debe ser persuadido por su contenido o estimulado para asumir determinada actitud o actuar.

Este proceso, es un caso hipotético, dentro de una empresa podría ejemplificarse de la siguiente manera:

Un director de manufactura que está insatisfecho con los volúmenes de producción de la planta a su cargo, decide establecer un concurso de productividad, ofreciendo un premio al trabajador que alcance el mayor índice.

(El hecho en sí es la **fuente**). Posteriormente redacta un memorándum dirigido a los supervisores, a fin de solicitarles den a conocer este plan a los obreros. Al redactar el memorándum el director se convierte en **codificador** de un **mensaje**. Este memorándum ya mecanografiado es el **canal**. Cada supervisor que lea el memo se convierte en **decodificador** que pasará el mensaje a sus **destinatarios**: los obreros.

Existe un ingrediente fundamental en todo proceso de comunicación y este es el **feed back**, también denominado retroalimentación, que no es sino la respuesta generada como consecuencia del mensaje y envida al emisor original de la misiva.

El incremento de la productividad que se logre a través de este concurso será la **retroalimentación** que recibirá el director. Si el incremento es bajo o nulo, será porque los obreros estarán indicando al director que están desmotivados, a disgusto o no les interesó el concurso. Sin embargo, si los

resultados son óptimos, el director sabrá que los trabajadores fueron *entusiasmados* por la propuesta.

Este concepto de **feed back**, se convirtió en la espina dorsal de todos los conceptos de comunicación, pues implica que este proceso no debe ser estéril. Debe enriquecer a ambos interlocutores a través del intercambio de experiencias, ideas, propuestas y todo aquello que un ser humano puede aportar a otro.

La comunicación entre la gente es una actividad que se da de manera continua, es un proceso dinámico de intercambio de ideas. A pesar de incluir conversación, expresiones faciales y movimientos corporales, también puede producirse mediante silencios.

Sitúese por un momento en la posición de un vendedor que intenta venderle un traje a un cliente y le describe sus cualidades con palabras, hablando en forma *persuasiva*. Sin embargo, el cliente permanece en silencio, desvía la vista del traje y examina otros que se encuentran en el perchero. El vendedor "lee" en estos signos aquello que el cliente es incapaz de poner en palabras: "el traje es demasiado caro". Entonces el vendedor muestra otro taje a un precio que, a su juicio, está dentro de las posibilidades del cliente y éste responde: "palpa la tela y examina la marca", expresando sin palabras que está dispuesto a ser *persuadido*. ¡La venta está en marcha!

Hacer entender un mensaje, no es tan sencillo como podría parecer. Del emisor depende asegurarse de que el receptor lo capte y que lo que se haya recibido sea lo mismo que se ha emitido.

Es importante resaltar que la interrelación entre individuos proporciona las bases para que surja el proceso de comunicación, que es un proceso de interacción de opiniones.

Cada día transcurre en constante comunicación con diferentes personas y en diferentes situaciones. Es necesario adoptar el estilo apropiado a cada situación; la persona más hábil para comunicarse, es justamente aquella que varía su estilo, de modo que convenga a cada una de ellas.

Es importante recordar que la comunicación puede ser difundida por diversos medios, (cara a cara, por teléfono, en forma de nota), los cuales influirán en la eficacia del mensaje.

Varios estudios han determinado que en la mayoría de situaciones de comunicación, sobre todo en la verbal, la primera transmisión de un mensaje solo obtiene un 50% de éxito. La comunicación escrita presenta la ventaja, que tiene menos posibilidades de ser malinterpretada, aunque muchas veces simplemente nos limitamos a leer un documento "por encima", o repetir la lectura del mismo. (Roebuck, Chris. 2000. P.34)

A nivel empresarial, se puede decir que la comunicación es el vehículo de mayor importancia para el desarrollo de la misma. Es necesario comunicarse con otras personas, ya sea para discutir ideas, transmitir una información o impartir órdenes, y como tal, constituye la mayor parte de las actividades del día, tanto de un alto ejecutivo como de un empleado de menor rango.

Demostrar el funcionamiento de una máquina, escribir un informe o un memorando, exigen técnicas de comunicación diferentes de las exigidas por los casos de interacción. Es por esto que para que la comunicación resulte efectiva, las personas necesitan desarrollar sus aptitudes para escuchar, leer o responder a una actividad.

Para ello se cuenta con una habilidad que muchas veces no se desarrolla pero que se puede convertir en un proceso de aprendizaje, la cual permite expresar lo que se quiere, lo que se piensa y lo que se siente.

## 2.1.4 DIFERENCIA ENTRE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN:

Se debe recalcar que la mayor diferencia entre ambas es la necesaria existencia del feed back o retroalimentación, la cual transforma un proceso informativo en comunicativo.

Por lo tanto, a la información se puede considerar como un ingrediente de la comunicación. La importancia que reviste el tener bien definidos ambos términos reside en que en la mayoría de los casos la gente considera ambos términos como similares, por lo que en muchas empresas, a veces, se sobreentiende que con tener saturados de información a los empleados ya existe buena comunicación. Por no tener bien claros sus objetivos ante la comunicación, los directivos se olvidan de establecer un canal que les permita obtener retroalimentación por parte del personal.

La información siempre deja al receptor en el papel de espectador, marginado y sin posibilidad de participar en el asunto del cual se le informa. Sólo cuando tiene acceso a la retroalimentación es cuando se siente participe e integrado a los objetivos de la fuente.

Cuando la empresa no ha establecido canales para recibir retroalimentación, en primer lugar se estará privando de la opinión del personal respecto a determinado programa o decisión de los superiores, además de algunas sugerencias de cómo instrumentarlo mejor.

Quizá los directores no obtengan información sobre los obstáculos que podrían entorpecer la marcha del plan. Sin embargo, los obreros podrían tener detectadas esas fallas operativas y si se les hubiese tomado en cuenta, hubieran estado dispuestos a hablar sobre ellas. Es importante recordar que nadie conoce mejor su trabajo, que la persona que se encarga de ejercerlo.

Además, al sentir la imposición del plan (aunque pudiese representar para ellos un beneficio económico) siempre lo considerarán como un plan de los directores y no se sentirán responsables de llevarlo adelante con éxito.

La información simplemente proporciona conocimientos sobre algo, mientras que la comunicación integra a dos o más interlocutores a un objetivo común, rotando los papeles de emisor y receptor.

No es raro encontrar jefes que pregonan apertura y disposición favorables a la comunicación y sin embargo, su actitud es contraria a lo que dicen, debido a que subvaloran la capacidad de sus subalternos o no le dan importancia al contenido de sus propios mensajes, pues los consideran intrascendentes aunque necesarios para estimularlos.

# 2.1.5 PRINCIPALES PUENTES Y BARRERAS DE COMUNICACIÓN:

Existen puentes que facilitan la comunicación generando participación, integración, solidaridad, colaboración, identificación. Al mismo tiempo existen barreras que la obstruyen, las cuales representan aislamiento, desintegración, rechazo, apatía, desconfianza.

# 2.1.5.1 PUENTES QUE FACILITAN LA COMUNICACIÓN:

Uno de los más importantes es la empatía. Según Homs Quiroga (1990:17), Berlo, la describe como un proceso en el cual el emisor, analizándose a si mismo sus reacciones y gustos, trata de inferir la manera en que se comportará el receptor. Se puede decir que la empatía consiste en ponerse en el lugar de las otras personas. Es decir, tratar de adivinar las reacciones y expectativas del receptor, identificándose con el, de tal manera que se vea por sus ojos, se oiga por sus oídos y se piense con su cerebro.

Si se da a la empatía la misma connotación que al proceso de identificación del emisor con un receptor, se puede decir que la empatía es un efectivo y excelente puente de comunicación.

Homs Quiroga (1990:29), indica que para Berlo, existen dos tipos de empatía: Por **inferencia y por asimilación de un papel o un rol.** 

**Por inferencia,** consiste en ingerir o deducir el comportamiento de los demás tomando como referencia la manera en que uno mismo se comportaría en una circunstancia similar. Por ejemplo, ayuda a un jefe a determinar cual debe ser la estrategia a seguir para reprender a un subordinado y obtener de él una actitud positiva ante futuros problemas. Partirá de la base de que no debe hacerlo de una manera que a él mismo, si fuese subordinado, le molestaría u ofendería si le llamasen la atención.

Por asimilación de un papel o roll, el cual quiere decir que por imitación usted puede ponerse en los zapatos de otro, actuando como esa persona lo

haría. Este caso se puede ejemplificar con la conducta que usualmente adoptan los subalternos cuando son dirigidos por un jefe respetado, querido y admirado. Terminan actuando (en relación con él) como el mismo lo hace y al tomar una decisión tratan de deducir el modo que él enfocaría ese asunto. Si él es puntual, todos tratan de serlo; si él evita las palabras vulgares, los demás también lo evitan en sus relaciones laborales, etc. Ante esta situación, de identificación personal, la comunicación entre el jefe y sus subalternos será fluida y eficaz.

Para que la empatía sea un instrumento de apoyo eficaz para la comunicación, se requiere del conocimiento de la psicología del interlocutor y esto, sólo es posible a través de la observación de la conducta, más que por lo que la gente diga de si misma.

# 2.1.5.2 BARRERAS, SINÓNIMO DE INCOMUNICACIÓN

Las principales barreras son: semánticas, sicológicas, físicas y fisiológicas.

**2.1.5.2.1** Las barreras semánticas, son las derivadas del uso incorrecto de las palabras desde el punto de vista de su significado.

Las palabras no son más que símbolos que representa ideas y conceptos y por lo tanto, se debe procurar que las palabras signifiquen lo que realmente lo que se quiere decir.

Sin embargo, a veces ocurre lo contrario: el emisor desconoce la connotación exacta de una palabra porque es nueva para él o porque no forma parte de su léxico cotidiano y por lo tanto, no domina su significado, por lo cual, no es recomendable usar palabras que no nos sean totalmente familiares para no dar a entender lo que no se quiso decir.

**2.1.5.2.2 Las barreras psicológicas,** son las más difíciles de superar, pues existen tantas formas de presentación de este problema, como individuos.

No siempre lo que dice la gente es verdad, sobre todo cuando está involucrada su propia imagen. El receptor proyectará su propia personalidad y rasgos psicológicos: si es *tímido*, estará contestado de la forma que él considera que no molestará al interlocutor; si es sumamente *cortés y diplomático*, siempre estará vistiendo sus respuestas con amabilidades a fin de agradar; si tiene *complejo de inferioridad*, siempre pondrá a salvo su orgullo, tratando de dar pistas falsas, que escondan sus limitaciones; en fin, es muy usual que la gente diga lo que le conviene decir (dependiendo su arco ético podrá responder desde falsedades hasta verdades a medias o disfrazadas) o lo que supone que el interlocutor desea oír.

Quizá una de las más fuertes e invencibles barreras de comunicación de tipo psicológico, sean las *actitudes*.

Monique Augrás, en su libro "Opinión Pública" habla de que en la formación de actitudes se pueden encontrar aspectos perceptibles, afectivos y sociales. Sin embargo, el aspecto más importante de la actitud es su capacidad implícita para reaccionar y actuar ante un estímulo.

Cada persona se diferencia de las demás por la originalidad de sus reacciones a las influencias de la realidad, las cuales caracterizan *su* actitud hacia aquello que influye sobre ella. (Melgar, Luis Alexander. 2002. P.23)

Recuerde que las actitudes pueden ser un puente o una barrera de comunicación, dependiendo hacia donde se dirijan. Por ejemplo, cuando un jefe al enterarse del error de un subalterno, pida información sobre lo sucedido; el subalterno puede tratar de ocultar la verdad y complicar más la situación, generando una barrera de desconfianza entre ambos.

Las actitudes son determinantes en el proceso de comunicación pues actúan como filtro que permite que la percepción del mensaje pase y predispone a devolver feedback en el mismo sentido o en función a la forma en que el mensaje fue percibido o asimilado.

**2.1.5.2.3 Las Barreras fisiológicas,** son aquellas derivadas de problemas de percepción como el escuchar mal, entender incorrectamente o expresarse deficientemente.

Un claro ejemplo es la cadena de mensajes que se forman cuando la información pasa de una persona a otra, como pasa en el conocido juego del teléfono descompuesto.

Allport G. W. y Postman L. en su libro "Psicología del Rumor", analizaron el proceso de deformación del mensaje y descubrieron las siguientes etapas:

- a. <u>Nivelamiento</u>: Los detalles desaparecen. Después de iniciado el proceso se pierde información. La función principal del nivelamiento será facilitar la retención y transmisión de la información volviéndola más accesible para ser explicada y razonada.
- **b.** <u>Acentuación</u>: Los pocos detalles retenidos son valorados y analizados. Algunos detalles serán magnificados.
- **c.** <u>Mudanza</u>: Para reforzar el énfasis sobre aspectos específicos e integrar los elementos, que son el centro de los intereses del grupo, aparecen invenciones que no constaban en la historia original.

Por otro lado, Wayne Pace y Robert Boren en "The Human Transaction", hacen mención de que los mensajes reproducidos en serie, como el agua en un gran río, cambian, debido a pérdidas, ganancias, absorciones y

combinaciones, a lo largo del camino recorrido desde sus fuentes hasta el destino final.

**2.1.5.2.4** Las barreras físicas, entre la que destaca como la más importante es el ruido. Se considera como barrera física, porque es una interferencia física, ajena tanto al emisor como al receptor, que obstaculiza el intercambio de mensajes.

En el concepto de Shannon y Weaver; (The Mathematical Theory of Communication, University of Illinois Press) el ruido significa toda interferencia que obstaculiza la comunicación, ya sea audible, visual, odorifica o táctil. Por lo tanto, ruido es desde el sonido desagradable que hace un autobús y que interrumpe una conferencia, hasta el repentino apagón de luz en una presentación, un olor bastante fuerte en medio de una plática, o una coma mal empleada en una redacción, que cambia el sentido de una frase o complica el entendimiento de un memo.

Las barreras que impiden que su mensaje llegue a su destino pueden provocar resultados desastrosos. Por ejemplo, debido a un teléfono estropeado, no podrá contactar a un cliente cuando lo necesite, con lo que se perderá una valiosa venta. Es de suma importancia, controlar que no existan barreras que hagan imposible la llegada del mensaje a su destino cada vez que exista una comunicación. Algunas pueden ser responsabilidad del emisor, otras de la tecnología, pero rara vez se atribuyen a la persona a quien va dirigido el mensaje.

# 2.1.6 POSIBLIDADES DE LA PERSUASIÓN:

Cuando se habla de comunicación se da por entendido, que a través de ella, es fácil hacer cambiar de opinión o de actitud a las personas.

Con la actitud se hace referencia a la forma como se responde ante las diferentes situaciones de la vida, la cual puede ser positiva o negativa. No se refiere a lo que se da, sino "como" se da, esa es la Actitud.

Retomando el tema de la persuasión, Joseph Klapper, en su libro "The Effects of mass communication" hace notar que la Investigación de la comunicación, ha revelado que las personas tienden, en términos generales, a leer, observar y escuchar las comunicaciones que presenten puntos de vista con los cuales ellos mismos se encuentren en afinidad o simpatía y tienden a evitar comunicaciones de matices opuestos.

La teoría de Gestalt muestra que la percepción del objeto se construye a partir de relaciones complejas entre la figura (objeto) y el fondo (contexto), el cual incluye no solamente los demás objetos, sino también implicaciones sociales y afectivas. Se puede deducir que no es fácil hacer cambiar de opinión a una persona. Por lo general la gente se encierra en sus propias ideas e ignora aquello que agrede sus propios dogmas y principios.

Sin embargo, surge la pregunta: ¿Entonces no es posible hacer cambiar de opinión a las personas?, ¿Para qué serviría en la empresa un programa de comunicación si no se puede influir en las actitudes humanas? A esta interrogante el mismo De Fleur en su trabajo titulado "Teorías de la Comunicación Masiva", tiene la respuesta: "los medios (de comunicación) pueden crear nuevas convicciones compartidas con respecto a tópicos con los cuales el público ha tenido poca experiencia previa".

Cuando las personas no tienen una actitud u opinión definida respecto a algo, los mensajes, a través de los medios de comunicación pueden crear nuevas actitudes u opiniones generalizadas en un grupo específico. Por ejemplo en una empresa donde jamás se ha dado la posibilidad de que ésta sea vendida a una corporación mundial mayor, es relativamente fácil sensibilizar al personal para que asimile favorablemente el cambio de posición. Solo habría que buscar cuidadosamente los argumentos que justifiquen la venta y los beneficios que reportará al personal el cambio de propietario.

Cambiar de opiniones o actitudes no es fácil, pues nadie cambia sus ideas solamente por cambiar. Primeramente se debe estar conscientes que como emisores de mensajes, para persuadir o lograr inducir conductas en los individuos, se requiere de un trabajo profesional, bien programado y estructurado, utilizando los medios necesarios y adecuados a las características del público y los objetivos que se persiguen, y por último tener la paciencia necesaria para invertir el tiempo que sea preciso para que resulte el proceso de modificación de opiniones o actitudes.

El tratar de apurar el proceso persuasivo puede tener un efecto contrario, que es propiciar la actitud defensiva del público, que se podría sentir agredido en sus ideas, costumbres, hábitos, actitudes o creencias. Los frutos de un programa de comunicación, generalmente se obtienen a mediano y largo plazo, pero cuando se consiguen, si fueron bien dirigidos por el personal, son duraderos y estables. Al igual que los buenos vinos, los programas de comunicación requieren de un tiempo de maduración.

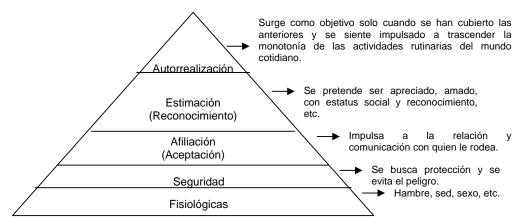
#### 2.1.7 LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Es un hecho, que el ser humano por lo general, cumple con sus tareas por presión de alguien que le obliga a realizarlas, o por motivación propia, es decir su propia voluntad.

La administración moderna desde hace muchos años ha optado por promover los beneficios de la motivación como medio para el cumplimiento de las tareas asignadas.

Abraham Maslow, clasifica las necesidades humanas en cinco categorías a las que representa gráficamente en forma de pirámide, quedando en la base las necesidades fundamentales. Conforme el individuo va satisfaciendo cada una de las necesidades de la base, se fija como objetivo la siguiente, del nivel inmediato superior. Las elementales son las *fisiológicas*, que satisfacen la

parte instintiva y las últimas son las de *autorrealización* que son las que se dirigen a la parte espiritual. (Homs Quiroga, Ricardo. 1990. Pl91).



La autorrealización en la teoría de Maslow, es el estado de satisfacción consigo mismo en el que las personas logran desarrollar su potencial máximo. (Feldman Robert, S. 1995. P.310)

Un individuo que se sienta a gusto por lo que hace y las labores que desarrolla, será alguien que no pondrá límites a su esfuerzo y siempre dará lo más que pueda, desarrollándose al máximo en su trabajo. Es alguien que no pone límite a sus actividades ni al tiempo que debe invertir.

# 2.1.8 "La Autoestima, ¿Qué es y Cómo Reforzarla?"

## ¿Que es la Autoestima?

" Es la distancia entre la visión que se tiene de su persona y la imagen ideal que se quiere alcanzar. Si hay mucha diferencia entre una cosa y otra, su equilibrio se resentirá."

De ahí, por ejemplo, que actrices bellas, inteligentes y famosas que no se valoren, mientras que mujeres con menos atributos y éxito profesional sepan quererse y consigan ser más felices a lo largo de toda su vida.

Rasgos que caracterizan a una persona con problemas de autoestima:

Las personas perfeccionistas, con un alto nivel de autocrítica y autoexigencia, se enfrentan a muchos más problemas de autoestima:

- Son Inseguras, desconfían de sus facultades y les cuesta trabajo tomar decisiones, ya que siempre tienen miedo a equivocarse y a enfrentarse al fracaso.
- Tienen una imagen distorsionada de sí mismas, tanto en lo que se refiere a rasgos físicos como en lo relacionado con su carácter y valía personal.

- Necesitan aprobación de forma desesperada, así que dependen en exceso del afecto de los demás, de lo que dicen, etc. Y eso las hace vulnerable.
- Les cuesta manifestar sus sentimientos por miedo a sentirse rechazadas y, si algo funciona mal en una relación de pareja o amistad, enseguida se culpan.
- Experimentan angustia y depresión por no ser capaces de superarse y de gustarles a todos. Su idea de bienestar está ligada a lo que los demás les digan.

# ¿Cómo Reforzar su Autoestima?

Lo fundamental que debe hacer para reforzar y/o aumentar su autoestima es "Aprender a Quererte a si mismo".

A continuación se citan algunos tips para que lo logre:

- 1. Comience por aceptarte tal como es, en lugar de querer ser lo que otros guieren que sea.
- Identifica cuales son sus creencias y quien se las inculcó. Esta será la base para su autoconocimiento, basado en esto podrá realizar la reingeniería de tu vida. Haga un listado de todas tus creencias y desecha aquellas que te frenen.
- 3. Cambie su punto de referencia sobre los hechos de tu pasado. Muchas veces se vive atormentándose con hechos del pasado que le causaron algún dolor. Cambiando su punto de referencia, cambiará su punto de vista. Si es capaz de cambiar su punto de vista, no podrá cambiar su pasado, pero si la interpretación que tiene de él.
- 4. Cultive sus Fortalezas, en vez de concentrarse en sus debilidades y se sorprenderá el poder que tiene para crear su realidad. La mejor manera de liberarse de tus defectos es aumentar sus cualidades, ya que los defectos se diluirán en ella.
- 5. **Está atento al lenguaje que emplea,** siempre utilice habla en positivo, reafirmando las fortalezas que ya tiene e incorporando a su personalidad atributos que desee tener.
- 6. **Libérese de rencores.** El rencor es una carga muy pesada, que le hace infeliz y le impide avanzar, por lo que desde hoy en adelante hágase la firme meta de perdonar y olvidar todas las ofensas que has recibido.
- 7. **Aprenda a decir SI,** cuando quiera decir Si y NO cuando quiera decir NO. Ya que cada vez que dice Si cuando quiere decir No, muere una parte de usted mismo.
- 8. Cultive el hábito de tener confianza en si mismo. Tenga confianza en sus propias opiniones, hágalo de una forma positiva y realista, sin creerse lo mejor, pero pudiendo serlo.
- 9. Haga cosas que no se le den bien, pero que le diviertan. Para romper los esquemas de conducta perfeccionista, ayude a realizar tareas en las que no importa el resultado. Dedicarse, por ejemplo, a cantar o dibujar acaba con la ansiedad y la necesidad de hacerlo todo bien.

- 10. Cultive su sentido del humor, y no le de importancia a las cosas que no las tienen. No todo el mundo está pendiente de usted y, la mayoría de las veces, aquello que le parece importante no tiene relevancia para el resto. Reírse de las cosas es muy saludable.
- 11. No se evalúe por una actuación determinada. Es importante saber separar los hechos del valor que se tiene como ser humano. Cualquiera tiene derecho a equivocarse. Por ejemplo, hacer el ridículo en una fiesta no tiene nada que ver con su valía personal.
- 12. No huya de las responsabilidades, acéptalas como un reto. Tome decisiones como un ejercicio de entrenamiento y, si algo sale mal, tenga el coraje de volver a intentarlo. Nadie esta libre de equivocarse y, si se cierra una puerta, se abrirá otra.
- 13. **Prémiese por sus logros**, márque pequeños objetivos y hágase un regalo por haberlos conseguido. Esta técnica le enseñará a valorar sus triunfos y a alegrarse por ellos.
- 14. **Ejercite tu cuerpo**, practique su deporte favorito o simplemente realice una caminata 30 minutos diarios. Parte de la filosofía de tener una mente sana es tener un cuerpo sano. (http://www.manualpractico.com/Asertividad.html)

Es importante tener presente que solo usted puede hacer el cambio. Usted toma la decisión de estar, ser y hacer lo mejor para lograr un nivel de autoestima que le permita estar bien consigo mismo y por consiguiente con el resto de personas que le rodea.

Según Carl Jung, el sí mismo es el arquetipo central, el "arquetipo del orden y la totalidad de la personalidad". De acuerdo con su teoría el inconsciente y el consciente no están necesariamente en oposición, sino que se complementan para forma una totalidad que es el "sí mismo". (Melgar, Alexander. 2002. P.13).

# 2.1.9 EL ANÁLISIS TRANSACCIONAL COMO APOYO A LOS PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN

Cuando la gente interactúa en formas asertivas y no asertivas, se da una transacción en que una persona responde a otra. El estudio de esas transacciones recibe el nombre de Análisis Transaccional (AT), la cual se encuentra catalogada dentro de las teorías existentes, respecto a la comunicación persuasiva, como una de las más interesantes. Este análisis fue desarrollado en la década de 1950 por Eric Borne para aplicarlo en la psicoterapia. (Yo estoy bien y tu estás bien: "I`m OK, You´re OK" y "Los juegos que todos jugamos") la cual se basa en la idea de que todo proceso de comunicación está matizado por unas transacciones que tienen como fin, generalmente, lograr que cada uno de los interlocutores tenga el control de la situación. (Homs Quiroga, Ricardo. 1990. P.42-43).

Existen dos tipos de transacciones:

Transacciones Complementarias:

Es cuando los estados del ego del emisor y receptor durante la transacción inicial, simplemente se invierten en la respuesta. Se puede decir que cuando el patrón entre los estados se describe en forma gráfica, las líneas son paralelas, en el cual el supervisor habla el empleado como lo hace un padre con su hijo.

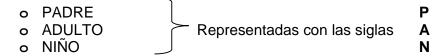
# Transacciones No Complementarias:

Llamadas también transacciones cruzadas, se producen cuando las líneas del estimulo y respuesta no son paralelas. Es este caso el supervisor trata al empleado mediante una transacción de adulto con adulto.

La aplicación de esta teoría a las interacciones ordinarias se hizo evidente muy pronto y fue divulgado por el libro de Berne Games People Play (1964), así como por las obras de Harris, Jongeward y otros. El objetivo del análisis transaccional es lograr una mejor comprensión de cómo las personas se relacionan entre sí, de modo que mejoren la comunicación y las relaciones humanas.

(www.monografias.com/trabajos14/dinamicagrupos/affonjimmy@terra.com.pe)

Para lograrlo, cada uno de los interlocutores asume un papel o rol que considera conveniente y adecuado para tal fin. Esta teoría hace notar que dentro del individuo a nivel inconsciente habitan tres personalidades prefabricadas y listas para utilizar, las cuales son:



Para identificar dichas personalidades se cuenta con una serie de características que las distinguen:

Padre: Recibe este nombre porque sus características de conducta, son similares a las que asumen los padres con relación a los hijos. Esta personalidad a veces es asumida en el trabajo, en el trato con subalternos o superiores: el jefe de transporte con los choferes, el gerente con el supervisor, etc.

Estas personas se caracterizan por ser: protectoras, comprensivas, autoritarias, solapadoras, manipuladoras, sentimentales, prejuiciosas, tradicionalistas, educadoras, gusta de refranes y moralejas entre otras.

Adulto: Esta faceta es racional y objetiva. Se utiliza para resolver problemas reales que requieren de un tratamiento maduro. Se caracteriza por: ser fría, calculadora, no emotiva, analítica, pragmática, realista, negociadora, decidida, disciplinada, trabajadora, congruente, organizada, planificadora, objetiva, responsable, ecuánime, administradora, etc.

**N**iño: Se refiere al modo de ser infantil de las personas, para resolver situaciones informales. Dicha personalidad se distingue por proyectarse de forma: *instintiva*, *caprichosa*, *manipuladora*, *afectuosa* y *emotiva*, *ingenua*,

maliciosa y pícara, explosiva y temperamental, inestable, expresiva, fantasiosa y soñadora, idealista, voluble, juguetona, superficial, dependiente, ególatra y egocentrista, impositiva, vive al día sin pensar en el futuro, etc.

Así pues cuando comienza el proceso de comunicación entre dos individuos, el que inicia la conversación selecciona de las tres facetas la que le favorece, a fin de tomar ventaja sobre su interlocutor. Escogida su mejor carta, la otra persona inconscientemente buscará la faceta que le permita encarar al otro. De esta manera cada uno se convertirá en "padre", "adulto" o "niño". (Homs Quiroga, Ricardo. 1990. P.41-42).

Esta teoría puede ser ejemplificada de la siguiente manera:

Un empleado llega tarde a su trabajo. Sintiéndose culpable trata de evadir la responsabilidad de su falta asumiendo la personalidad de niño. "Buenos días...tomé un taxi y se le ponchó una llanta".

El jefe asume la personalidad padre: "Eso no es cierto...usted se levantó tarde"

Empleado: "Créame que así sucedió".

Jefe: "Pero podría haber cambiado de taxi y no esperar a que el chofer cambiara la llanta".

Empleado: "Todos los que pasaban estaban ocupados"

Jefe: "Esto no es más que un pretexto. La semana pasada me dijo que había chocado el taxi. Debe levantarse más temprano y cumplir con el reglamento de la empresa".

Empleado: "Me levanto temprano pero somos muchos en mi familia para un solo baño. Tiene usted razón, tendré que levantarme aún más temprano....quizá a las cuatro de la mañana".

Como se pudo observar el empleado asumió el papel de niño. Al principio trató de mentir, pero al no tener como justificar su error prefirió aceptar su culpa y apelar a la benevolencia, por él ya conocida de su jefe.

El jefe asumió el rol de padre. Disfrutó de acorralar al empleado y hacerle sentir su autoridad. Cuando el interlocutor se rindió, al aceptar su culpa, entonces se volvió generoso y le dio otra oportunidad, tal y como lo haría un padre, que en el fondo es incapaz de actuar drásticamente en contra de su hijo.

Por otra parte si se analiza el mismo caso desde la personalidad de un adulto, sería de la siguiente forma:

*Empleado:* "Buenos días. Me retrasé un poco pero compensaré este tiempo quedándome después de que termine mi turno".

*Jefe:* "Suena lógico pero no es práctico, pues sienta un mal precedente entre sus compañeros. El día de mañana cada quien llega a la hora que quiere y se justifica ofreciendo cubrir el tiempo pendiente".

Empleado: "No debe usted juzgarnos a todos de la misma manera. Usted sabe que cuando el trabajo lo requiere, yo me quedo a concluir lo que está pendiente; eso no acostumbra a hacerlo ninguno de mis compañeros".

Jefe: "Tienes razón; ponte a trabajar, pero trata de no repetir esto, pues me pondrías en aprietos delante de los demás".

Aquí ambos interlocutores negociaron como adultos, razonando y dando argumentos objetivos que justificaban su postura. Como emisores de mensajes se debe seleccionar cuidadosamente la faceta de personalidad con que se enviará el mensaje, pues de ello dependerá la forma que éste sea recibido por el su público receptor.

Análisis Transaccional y Liderazgo:

Cuando los directores o gerentes realizan transacciones a partir de un solo estado de ego y limitan su opción de estilos de liderazgo.

Análisis Transaccional Y Resolución Del Conflicto:

Hay varios nexos naturales entre el análisis transaccional y los métodos de resolución del conflicto que se describieron. El estado del padre puede llevar a utilizar una estrategia de fuerza, en tanto que el estado del hijo puede suavizar el conflicto o intentar evitarlo.

Beneficios Del Análisis Transaccional:

- Este análisis no sólo opera entre individuos, sino que también puede darse entre un emisor y un público masivo (plenamente identificado o desconocido), que se convierte en su receptor. Permite adecuar su presentación a cada perfil del público.
- El adiestramiento en el análisis transaccional proporciona a los empleados ideas nuevas sobre su propia personalidad, además les ayuda a entender por que otros responden algunas veces en determinada forma.
- Una de las grandes ventajas o beneficios es el mejoramiento de la comunicación interpersonal.

(www.monografias.com/trabajos14/dinamicagrupos/affonjimmy@terra.com.pe)

#### 2.1.10 COMUNICACIÓN EN LOS NEGOCIOS:

En el amplio y competitivo mundo de los negocios, la comunicación efectiva juega un papel sumamente importante, tanto para un jefe como para un subalterno, por lo que se considera de suma importancia capacitar a otras personas.

Los investigadores de mercado por ejemplo, que necesitan establecer una comunicación, utilizan la entrevista para descubrir qué productos compra la gente y por qué los compra. Un caso no demasiado obvio, pero que sin embargo constituye un acontecimiento cotidiano en el mundo de los negocios, se da cuando un empresario requiere del supervisor para obtener informaciones acerca de la línea de producción o de las relaciones con las fuerzas de trabajo. El empresario busca determinados datos y necesita comunicarle al supervisor exactamente cuáles quiere.

En los negocios también tiene suma importancia capacitar a otras personas, pues la enseñanza implica hacerse comprender por los demás. Capacitar a una persona para que realice una tarea determinada, tanto si esa tarea consiste en manejar una máquina como si se trata de llevar la contabilidad o de supervisar un trabajo, requiere de cierta planificación. ¿Qué experiencia previa ha tenido la persona que va a capacitarse? ¿Puede subdividirse la tarea en pequeñas técnicas que se enseñaran separadamente? ¿El trabajo se demostrará en forma práctica o una lectura resultará más apropiada? ¿Qué técnicas sociales se utilizarán? ¿Recompensas o castigos?

Para que la capacitación en las tareas resulte efectiva, es necesario que la comunicación también lo sea y para que la comunicación también lo sea es necesario conocer el objetivo, tener un plan y seleccionar las acciones correctas para concretarlo.

Hacerse comprender por los otros mediante la persuasión es un método que siempre tiene su paralelo en el mundo de los negocios y puede darse en un vendedor que pretenda vender un producto determinado a un cliente o a un minorista, o en un contador que trate de persuadir a un banco de que invierta en determinada firma, o en un gerente de marketing que tratará de "vender" una nueva idea sobre envolturas al gerente de producción, la transmisión a los encargados de la empresa sobre sugerencias que el mensajero o secretaria han recibido de los clientes.

Recuerde que no solo las mercaderías requieren ser vendidas, también las ideas como en la venta de productos es necesario comunicarse con otras personas a fin de convencerlas de que la idea propuesta es justamente la que ellos querían. (Williams, Beryl. 1977. P. 29-30)

#### 2.1.11 LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

La comunicación juega un papel fundamental en la vida humana. La forma como se da la comunicación determina en gran parte el éxito que se obtiene en la relación con los demás. Se habla en primer lugar, de la comunicación inmediata y cercana, "La Comunicación Interpersonal".

El éxito que se experimenta durante la vida, depende en gran parte de la manera como se relacione con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación. Se habla en particular de la manera en que usted suele hablarles a aquellos con quienes usualmente entra en contacto a diario, sus hijos, pareja, amigos o compañeros de trabajo.

Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, cuando suele referirse a otras personas por lo general se hace en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Es una buena regla el referirse a otras personas en los términos en que quisiera que ellos se refiriesen a usted.

Cuando se esté hablando de alguien, siempre es bueno preguntarse: ¿Cómo se sentiría esta persona si estuviera presente, escuchando lo que está diciendo de ella? ¿Se sentiría bien o mal? ¿Mejoraría su autoestima o empeoraría? .

Es importante recordar que cualquier persona se encuentra en capacidad de impactar positiva o negativamente en las vidas de aquellos con quienes se entra en contacto. Entonces, cuando se hace referencia a otra persona, es bueno parar y pensar en lo que se va a decir. Y esto no quiere decir que no se pueda expresar discordia o enojo con otras personas por alguna situación en particular. Sin embargo, es importante recordar siempre, reprochar o criticar la acción o los resultados y no la persona.

¡Todo ser humano impacta a diario en la vida de otras personas! Y se logra con aprecio o con indiferencia, con alabanzas o con a través de las críticas, con una sonrisa o con el desdén. Lo triste es que casi siempre se permite que la oportunidad de impactar positivamente la vida de otras personas pase de largo, privándose, no sólo de haber podido influir de manera positiva sobre la vida de otro ser humano, sino privándose también de la satisfacción que trae el hacer esto.

Existen muchos empleados que por muy eficiente que sea nunca escucha un elogio a su entrega y dedicación a su trabajo. No hay que esperar hasta que llega el convivio de fin de año para hacerle saber lo que ha prosperado su departamento con su trabajo. Es necesario mantener una motivación constante al empleado y hacerlo sentir pieza clave de la empresa.

El Doctor Shad Helmstetter autor del libro "Qué decir cuando esté hablando consigo mismo" dice que durante los primeros 18 años de vida, las personas han oído por lo menos 148,000 veces las expresiones NO!! o NO HAGA ESO!!. Además se estima que durante ese mismo período de tiempo son muy pocas las veces que han escuchado de lo que pueden ser capaces o que tan lejos puede llegar. Es claro que todas las personas tienen áreas en su vida o actitudes personales que necesitan mejorar; pero también, se tienen grandes cualidades. Es bueno exaltar las cualidades positivas de otros, convirtiéndose así en la clase de persona que otros quieren a su alrededor. (www.elexito.com)

A continuación se presenta una serie de definiciones correspondientes al término Relaciones Interpersonales:

• Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad. (Mercedes Rodríguez Velásquez)

- Es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie. (Omar Pacheco)
- Es el amor que una siente por otra persona. Tratando de respetar sus derechos personales, tratando ser de ser cortes con todas las personas .(Juan Reynolds)
- Es la amistad que une ya sea espiritual o relación que se entabla en grupos sociales. (Fredy Quispe Ticona)
- Interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece. (Georgina Ehlermann)
- Es la habilidad con la cual nacemos, la que debemos desarrollar y perfeccionar durante toda nuestra vida, para que cada día sea lo mejor posible. (Paula Troncoso)
- Es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean. (Carmen Cifuentes)
- Es saber respetar a las personas y compartir a través de una excelente comunicación para el alcance de objetivos comunes. (A.G.)
- Es la capacidad que tenemos para comunicarnos entre sí con una o más personas, con respeto y estableciendo lazos de comunicación efectivos. (A.G.
- Es la capacidad de desarrollarse íntegramente a través del 'otro ', con el fin de encontrar sentido a nuestras vivencias sociales e individuales, buscando siempre la felicidad. (Maria A. Fer)
- Es la relación que tenemos con las personas que tenemos a nuestro alrededor con las cuales compartimos, inquietudes, logros, amor. (Trola Karina Estrada G.)
- Es la capacidad que posee el ser humano para interactuar con otras personas respetando sus derechos, manteniendo una óptima comunicación y trabajando unidos en pos de un objetivo en común'. (Jennifer De Jesús Jaramillo Rolas)
- Representa la interacción cotidiana que tiene lugar entre los miembros de un grupo de trabajo. (Omar Vidal Cabrera)
- Es la etapa en la que el individuo entra en una relación más profunda con otras personas ya sea de amistad o negocios y hay respeto mutuo de opiniones y a la vez ciertas sugerencias relacionadas al tema. (Relaciones Interpersonales)

- Es la comunicación entre los seres humanos en busca de comprensión y entendimiento. (Daniel Materán)
- Las relaciones interpersonales son aquellas que nos ayudan a crecer como individuos, respetando la forma de ser de los demás y sin dejar de ser nosotros mismos. (Anónimo)
- Es aprender a interrrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás. (Tamaris Arcelay)
- Las relaciones interpersonales son la manifestación de que como seres humanos somos seres sociales, que construimos nuevas historias para el mejoramiento de relaciones saludables (Ana Ximena)
- Sin importar la connotación que esta tenga (positiva o negativa) dice de cómo nos involucramos con los demás y de nuestra capacidad para adaptarnos a otros. (Daniela Fernández)
- Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existan entre las personas durante la realización de cualquier actividad. (Mercedes Rodriguez Velasquez)
- Las relaciones interpersonales son el conjunto de contactos que tenemos los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas. (Maria Teresa Marinakis)

(http://www.psicopedagogia.com/definicion/relaciones%20interpersonales)

# 2.2. LA COMUNICACIÓN, COLUMNA VERTEBRAL DE LAS ORGANIZACIONES

#### 2.2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

La comunicación organizacional tuvo su origen en las Relaciones Públicas, en 1906, cuando el periodista norteamericano lvi L. Lee, tuvo la idea de ofrecer a empresas e instituciones sus servicios como promotor de ellas ante la prensa. Homs Quiroga, (1990:61) indica que según Gerald Goldhaber, la comunicación organizacional estudia el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

La Comunicación Organizacional es una actividad que tiene como objeto la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información.

Es importante diferenciar las Relaciones Públicas de la Comunicación Organizacional, ya que ambas tienen el mismo objetivo, la creación y mantenimiento de una imagen atractiva. Sin embargo, la Comunicación Organizacional lo hace a través del manejo de información y las Relaciones Públicas, a través de eventos y actos de carácter, social, técnico o profesional.

Se puede decir que este tipo de comunicación, es un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos, externos e internos.

- **1. Externo:** compuesto por clientes, proveedores, gobierno, sindicatos, cámaras, asociaciones, instituciones financieras, etc.
- **2. Interno:** constituido por quienes trabajan en la empresa, así como también sus familias.

#### 2.2.2. TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA:

Es muy importante que el sector o departamento que coordina las comunicaciones esté informado verazmente de todo lo que sucede en la organización.

#### Dirección Y Sentido

Las comunicaciones se clasifican según su dirección o sentido en:

#### Comunicaciones descendentes:

Está destinada hacia los sectores subordinados a los que el jefe señala lo que se espera de ellos, a través de avisos, instrucciones, políticas, reglas y normas, sugerencias, mensajes motivacionales, órdenes, castigos, límites, premios, etc.

#### Comunicaciones ascendentes:

Está destinada hacia los sectores gerenciales. Los subordinados tienen la posibilidad de expresar como ven el desarrollo de las tareas de sus superiores y, aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades, sirve para mejorar las acciones. Se presentan en forma de quejas, sugerencias, peticiones, respuestas a encuestas, etc.

# Comunicaciones horizontales:

Es de tipo informal y surge entre los miembros del personal. Les permite comparar cómo se sienten, qué piensan, puntos de vista, etc. Por ejemplo un empleado que se dirige a sus compañeros en una junta o en la revista interna, o la exhibición de fotos o poemas de un empleado, en el periódico mural.

#### Comunicaciones oblicuas o transversales

Se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores.

Además existe otra clasificación:

#### Preventiva:

Es aquella que se planifica y desarrolla cuando no hay problemas graves que resolver. Es implementada para evitar que éstos aparezcan. Equivale a crear una vacuna contra la desintegración apatía, desmotivación, resentimientos, etc.

#### Correctiva:

Responde a la necesidad de resolver favorablemente problemas que ya surgieron como huelgas, rotación de personal, ausentismo, conflictos. A esta la consideraremos como una medicina que combate el problema específico, utilizando el tratamiento adecuado para cada caso.

#### 2.2.3 LA IMAGEN INSTITUCIONAL:

Toda persona proyecta una imagen y dentro de la Comunicación Organizacional. Significa la personalidad que una institución o persona física proyecta. Desde que nace un niño, aun sin tener conciencia de lo que hace, proyecta una imagen: es simpático o antipático, agradable o desagradable

Una imagen positiva despierta simpatías y se hace merecedora de colaboración, comprensión y ayuda, en beneficio de quien la proyecta.

Una imagen negativa genera rechazo y a veces, hasta agresión. Sin embargo, tanto personas físicas como instituciones pueden controlar las características de su imagen, siempre y cuando utilicen los medios y estrategias adecuadas, pues si no se tiene cuidado, se puede ser rebasados por la propia imagen y resultar perjudicados. (Homs Quiroga, Ricardo. 1990. P.67)

#### 2.2.4 COMUNICACIONES INTERNAS O COMUNICACIÓN "INDOOR"

Este término se define como el "Proceso comunicacional donde se integran los dirigentes (gerentes, directores, etc.) de una organización con todos los niveles de empleados de la misma, a fin de que se obtenga una buena imagen interna o "indoor image".

La comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (feed-back) a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes. También, funcionará como una llamada de atención ante posibles conflictos, lo cual permitirá que éstos se solucionen a tiempo.

Esta comunicación debe hacerse en base a una mutua "credibilidad" y con un lenguaje en común, de forma que sea entendible por todas las partes que la componen, es decir, tanto por el emisor como por el receptor; y es muy importante evitar los "ruidos" en el proceso de comunicación.

Con respecto a la credibilidad, pieza fundamental en cualquier tipo de

comunicación, se consigue por medio de un plan entendible, coherente y estratégico de comunicaciones internas.

Uno de los objetivos que persiguen las comunicaciones internas es crear un clima cordial y de confianza donde el empleado se sienta a gusto y vea que sus objetivos y los de la empresa están muy relacionados.

Es importante tener presente que la comunicación interna, trabaja a mediano y largo plazo, creando *actitudes positivas* para la empresa.

# ¿Por qué implementar un plan de comunicaciones internas?

Simplemente, porque una buena opinión del público interno es muy importante para la organización, ya que ayudará a alcanzar los objetivos y optimizar las posibilidades de la empresa ú organización.

Una buena opinión pública interna traerá de la mano un mejor clima laboral, menos conflictos, menos ausentismo del personal; en una palabra, que todos y cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y pongan lo mejor de sí en todas las tareas que realicen.

Lo que se busca por medio de la comunicación interna es que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea, lo que comúnmente se dice: "ponerse la camiseta de la empresa".

Todos los escalones de una organización "deben" estar interesados en lo que sucede puertas adentro ya que ellos dependen en gran medida de lo que le suceda a la empresa.

# Justificación de las Comunicaciones Internas:

Existe una serie de aspectos que justifican la puesta en práctica de una adecuada comunicación dentro de las organizaciones. A continuación se enlista una serie de ellos:

- Acerca a la gente la información que desea y no sabe donde buscarla.
- Ayuda a que desaparezca la indecisión.
- Concentra la atención en los puntos que la organización considere más importantes.
- A fin de formar una opinión o de actuar se necesita la información, y la comunicación interna la hace llegar.
- Al momento que "todos" entiendan y acepten las políticas y objetivos de la empresa, será más fácil actuar.
- La comunicación interna generará un clima de pertenencia y así se trabajará mucho mejor y más a gusto.
- La información es un instrumento muy importante en el proceso de toma de decisiones, y la comunicación es la encargada de difundirla.
- La comunicación proporciona señales de alerta ante conflicto potenciales de manera que se podrán solucionar más fácil y

rápidamente.

#### 2.2.5 Canales De Comunicación Interna:

Las comunicaciones internas llegan por tres canales:

- **2.2.5.1 Contacto Personal**: es un canal que no puede controlarse, pero a la vez es altamente influenciable. Es importante que los niveles jerárquicos estén capacitados para que el mensaje no se distorsione y para mejorar las relaciones interpersonales.
- **2.4.1.2 Canales de comunicación controlados:** son responsabilidad del o los departamentos que manejen las comunicaciones internas, como por ejemplo: un house organ (Recursos Humanos, Comunicaciones Internas, Relaciones Públicas, Personal, etc.)
- **2.4.1.3 Canales de comunicación masivos:** son responsabilidad del departamento que maneja la imagen institucional de la empresa.

Otros puntos importantes para mantener la comunicación interna son:

Informar acerca de lo tratado o decidido en reuniones donde las decisiones tomadas afecten a más de un sector de la organización, redacción de un house organ, la atención de una línea directa, recorrer la empresa y contactarse con la gente de los diferentes sectores. Todo esto facilitará el camino para la recolección de datos.

#### Planificación:

El programa de comunicación interna debe ponerse en marcha de a poco para que "todos" estén preparados a recibir la siguiente etapa del proceso. Se debe tener en cuenta:

- La definición de los programas que se utilizarán (ej.: buzón de sugerencias, cartelaras, etc.)
- Que el pasaje de un tema a otro se haga en forma gradual
- No dejar las acciones y los planes por la mitad
- Hacer notar los logros
- Asumir v/o calcular los riesgos
- Ordenar, optimizar y coordinar los mensajes
- Generar ámbitos de comunicación hacia las jerarquías más altas
- Optimizar los canales comunicativos con que ya se cuenta
- Evaluar los hechos producidos después de la emisión de los mensajes
- Las fuentes de información pueden ser: periódicos zonales, nacionales, revistas especializadas, el mismo personal de la empresa, etc.
- Es muy importante que el sector o departamento que coordina las comunicaciones esté informado verazmente de todo lo que sucede en la organización.

# 2.2.6 DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Este proceso es clave de motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas y valoradas. Seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo, lo cual le llevará a generar una mayor fidelización de los empleados hacia la organización así como un mayor compromiso. Esto se convierte en una estrategia para el área de Recursos Humanos.

Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos, los supervisores conozcan las políticas de empleo y a su vez los empleados saben cuales son sus derechos. Con este programa seguramente habrá menos posibilidades de que se produzcan males entendidos o sentimientos por parte de los empleados de que no forman parte del equipo de la empresa. Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas es preciso crear numeroso canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa.

La información que se envía y se recibe en las comunicaciones es de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos. Los hechos son elementos de información que se pueden medir o describir de manera objetiva. Por ejemplo el coste de un computador.

Los sentimientos son las respuestas emocionales de los empleados ante las decisiones o las acciones realizadas por los directores u otros empelados. Un caso en el que la empresa debe ser especialmente cuidadosa con los sentimientos de sus empleados, es cuando ésta atraviesa un proceso de reestructuración o decide reducir las dimensiones de su planta y en consecuencia efectuar considerables despidos.

Es de suma importancia tomar en cuenta la tipología de los receptores "indoor" (puertas adentro).

A continuación se detalla cada uno de ellos y sus caracteristicas:

RECEPTOR INTUITIVO	RECEPTOR RACIONAL	
Abstracto	Concreto	
Idealista Pragmático		
Familiar Técnico		
Calido	Frío	
Blando o Sofá	Duro o Hard	
Responden a:		
Entienden de:		
La Imaginación Diagramas		
El Entusiasmo	Planos	
Lo emotivo	Fotos	
Lo Sentimental	Hechos descriptivos y lógicos	

Por medio de una investigación previa se puede identificar los tipos de receptores y llegar a ellos con mensajes más claros, lo que hará aún más positiva la estrategia comunicacional.

# **OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:**

La comunicación dentro de la empresa pretende:

- a. Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa.
- **b.** Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.
- c. Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores.
- d. Crear una disposición favorable hacia la empresa
- **e.** Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.
- **f.** Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos a la empresa.
- g. Abatir los índices de rotación de personal.
- **h.** Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abortados a tiempo.
- i. Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución
- j. Ayudar a elevar el nivel cultural de personal.
- k. Motivar al trabajador o incrementar su productividad.
- I. Cuidar internamente la imagen de la empresa, a fin de que esta sea positiva.
- **m.** Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la empresa y su personal.

Tome siempre en cuenta que la mejor Comunicación Interna consiste en: "Decir la mejor verdad, de la mejor manera posible y en el mejor momento" (Croci, Jesica)

#### 2.2.7 EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA:

Este departamento puede ser ubicado en cualquiera de las siguientes áreas:

- **A.** En la Dirección o Gerencia de Relaciones Públicas o en la de Comunicación Organizacional. Puede serlo en cualquiera de estos dos por ser la otra cara de la moneda: tiene los mismos objetivos, pero enfocados a diferentes públicos, que en la comunicación interna es el personal.
- **B.** En la Dirección o Gerencia de Relaciones Industriales, de Personal o de Recursos Humanos. También puede ser ubicado en cualquiera de estos tres porque precisamente en esta área se coordinan y controlan las relaciones con el personal. (Homs Quiroga. 1990. P.73)

#### 2.2.8 ESTRETEGIAS EFICACES PARA COMUNICARSE EN EL TRABAJO

En este momento se examinarán las situaciones que se producen con más frecuencia en el trabajo y le proporciona estrategias que puede utilizar de inmediato para conseguir que su comunicación resulte más eficaz. Los principales ámbitos que se tratan son la comunicación cara a cara, las reuniones de grupo, la comunicación escrita y la telefónica.

#### 2.2.8.1 Cara a Cara:

Discutir un tema cara a cara puede ayudar a ahorrar tiempo. En una reunión permite transmitir ideas complejas u se podrá mantener la iniciativa, teniendo la oportunidad de anticiparse y acabar con los rumores y las habladurías antes de que comiencen. Aunque en ocasiones resulta tentador dejar que las cosas se olviden por si solas, recuerde que lo mejor es que todo el mundo esté informado de los acontecimientos y las decisiones, incluso si no están satisfechos con ellos.

#### 2.2.8.2 Comunicación Telefónica:

Las llamadas internas son tan importantes como las externas. Ofrecen una imagen de su departamento, de su equipo y de usted mismo. Es importante recordar que todo el mundo se cansa de malgastar su tiempo en llamadas telefónicas improductivas. Es importante tomar en cuenta ciertos aspectos: Responda las llamadas en los primeros cuatro tonos, transmita a su interlocutor un apretón de manos verbal a través de su identificación, hágase responsable al contestar tome acción de acuerdo a lo que le solicitan, mantenga una llamada activa haciendo preguntas abiertas, tome notas y repita para verificar que ha comprendido el mensaje y finalice amigable y comprometidamente a lo acordado durante la conversación.

#### 2.2.8.3 Uso de la palabra escrita

La comunicación escrita le brinda la posibilidad de transmitirlas e información complejas en un formato que permite al receptor asimilarlas a su propio ritmo y a su manera.

Las principales formas de comunicación escrita que probablemente utilizará en el trabajo son las cartas, las notas (incluyendo los e-mails o correspondencia electrónica) y los informes.

Es importante tener en mente: ¿Qué se desea conseguir? ¿ Por qué se necesita hacer eso? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿A quién va dirigido el mensaje?

No utilice un e-mail o una nota para evitar la comunicación cara a cara. Eludir hablar con las personas puede traerle problemas futuros, pues nunca será un tipo de comunicación tan personal como la oral, adicional a ello este medio no permite una respuesta inmediata.

(Roebuck, Chris. 2000. P. 16, 22, 24)

# 2.2.9 LOS PRINCIPALES PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA

# ¿CÓMO FACILITAR UNA COMUNICACIÓN EFICAZ?

La información en las empresas es una fuente de poder y una estrategia como se mencionó anteriormente. Actualmente las empresas dependen cada vez más de lo que se ha denominado trabajadores del conocimiento para prestar un servicio o producir un producto. Los trabajadores del conocimiento transforman la información en un producto o servicio y necesitan grandes cantidades de información para cumplir adecuadamente con su trabajo.

Los métodos más importantes para la difusión de información dentro de una empresa son los siguientes:

# • El manual del empleado:

Se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa.

La filosofía, cultura de la organización como los derechos y deberes que tiene cada empleado (recibir un trato uniforme y coherente) Informa a las supervisoras la forma de evaluar e impedir que tomen decisiones arbitrarias hacia los empleados lo que generaría repercusiones negativas por empleados descontentos.

Algunas empresas para protegerse a sí mismas. Piden a los empleados que firmen un acuse de recibo en el que se declara que el empleado ha recibido el manual y que se remitirá al mismo para informarse sobre las normas, reglamentos y políticas de la empresa, teniendo en cuenta que de ningún modo es un contrato.

A pesar de todo los manuales de empleado pueden ayudar a evitar o a solucionar problema laborales. Una empresa puede comunicar con todo detalle una política de nepotismo a través del manual de empleado (el nepotismo es una práctica consistente en dar un trato favorable a los familiares con respecto otros trabajadores en la organización).

#### • Comunicaciones escritas:

Los memorados son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa que no estén reflejados en el manual del empleado. Por ejemplo cuando se produce un cambio en la cobertura de un tipo específico de procedimiento médico. Debe difundirse entre los empleados para que conozcan los resultados de la empresa y reciban una retroalimentación de su rendimiento global.

#### Boletín Informativo:

Consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar infamación de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.

#### Comunicación electrónica:

El correo electrónico o e- mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red. Este medio es rápido de transmitir resultados financieros o acontecimientos claves de la empresa a un gran número de empleados.

Uno de los problemas es que al ser muy fácil de utilizar contribuye en algunos casos ha que haya un exceso de información. Además la gente tiende a imprimir todos los mensajes recibidos lo que provoca una avalancha de papeles que precisamente se pretende evitar mediante el correo electrónico

#### Reuniones:

Facilitan él dialogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrase separados.

Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo fenomenal que tenga como consecuencia una reducción de la productividad de la empresa.

#### Retiros:

Han ganado popularidad entre las empresas estadounidenses en los últimos años. El retiro consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo como por ejemplo un refugio de montaña donde se mezcla el trabajo con actividades recreativas tales un partido de fútbol.

Otros tipos de empresas suelen aprovechar estos retiros para anunciar ascensos o acontecimientos importantes que provoquen cambios y motivación en la organización.

#### Comunicaciones informales:

Comúnmente llamados como rumores de la oficina, consiste en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro sino que este surge espontáneamente. La información que se suele transmitir es información sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra

#### Gestión mediante paseos

Utilizada para controlar la comunicación informal. Consiste en que el director pasee por toda la empresa de forma que lo empleados de todos los niveles tenga las oportunidades hacer sugerencias, reclamos.

# Estudios de actitud del empleado

Lo que se le pide al empleado que respondan como se sienten con respecto al trabajo que realizan, a sus supervisor, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que han recibido. Las repuestas que den diferentes subgrupos al estudio de actitudes del empleado. Las respuestas que den diferentes subgrupos al estudio pueden comprarse con las de la población total de empleados, de manera que los directores puedan identificar los grupos que atraviesan peores relaciones internas y así proporcionales la atención que necesiten.

# Procedimientos de apelación

Permiten a los empleados dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección.

El menos reglamentado es el programa de puertas abiertas, el denominador común de este tipo de programas es que los empleados, disponen de acceso directo a cualquier director o directivo de la empresa. Tiene dos importantes ventajas: hace que los empleados se sientan mas seguros y confiados con la empresa y que los directores actúen con menos arbitrariedad.

#### Programa de asistencia al empleado

Ayudan a al empleado a afrontar problemas personales que interfieren en su rendimiento en el puesto de trabajo, tales como el, abuso de drogas o de alcohol, la violencia familiar. Cuando un problema de un empleado interfiere en su rendimiento a éste se lo considera un empleado con problemas ya que comienza la baja en la productividad, en su aspecto físico, entre otros factores.

#### • Sistema de sugerencia

Esta diseñado con el fin de solicitar, valorar las ideas valiosas de los empleados. Los directores deben seguir los siguientes tres directrices para diseñar el sistema de sugerencias:

- \* Tener un comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas.
- \* Aplicar las sugerencias que se acepten y dar un agradecimiento a la persona que la haya realizado.
- \* Establecer el valor de la recompensa al beneficio que suponga para la empresa la sugerencia.

# • Premios de reconocimiento

Agradecen públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Éstas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y los logros son valorados. Por ejemplo un premio al empleado del mes que es fácil de ser percibido en Mc Donald's, consiste en una cartelera con la foto del empleado acreedor al reconocimiento, que se pone en cada uno de los restaurantes de manera que lo puedan ver empleados y clientes.

Para acometer con eficacia cualquiera de los métodos mencionados es

importante que los supervisores al obtener la información por parte de los empleados actúen sobre las mismas para lograr el cambio que se espera, caso contrario los empleados lo verán como un estudio en vano y seguramente no volverán a colaborar.

La información debe utilizarse con ética, no se debe utilizar de forma negativa (despedir a un empleado por estar descontento). Algunos de los métodos deben utilizarse de forma confidencial como una consultora por ejemplo.

# 2.3 LA ASERTIVIDAD, CAMINO HACIA UNA COMUNICACIÓN SATISFACTORIA

#### 2.3.1 TIPOS DE CONDUCTA

Cuando se habla de "conducta" no se refiere solamente a "comportamiento externo", pues los psicólogos cognitivo-conductuales, denominan "conducta" a todo el conjunto de comportamientos, emociones, pensamientos, etc. que posee una persona en las situaciones a las que se enfrenta.

Identificada también con el nombre de Asertividad, la conducta afirmativa es la opción que de manera más completa llena los requisitos para una comunicación realmente satisfactoria y eficaz. En ella se equilibran los derechos, sentimientos, creencias y necesidades propios, con los derechos y necesidades de los demás. Los resultados obtenidos a través de este estilo de conducta superan con creces a aquellos logrados mediante comportamientos agresivos o no afirmativos.

Un ejemplo puede ser cuando usted se sienta en una sala de juntas a discutir sobre algún tema de la empresa. Cuando le sirven la taza de café que pidió, se da cuenta que la taza está sucia, con marcas de pintura de labios de otra persona. Usted podría:

- a) No decir nada y usar la taza sucia aunque a disgusto.
- b) Armar un gran escándalo en la sala de juntas y decir a la persona encargada que enviará un reporte a Recursos Humanos para que le extiendan un reporte por ese error.
- c) Llamar a la persona encargada y pedirle que por favor le cambie la taza.

Este ejemplo ilustra los tres puntos principales del continuo de asertividad:



Ni a) ni b) sean conductas apropiadas en esa situación si lo que se pretende es reducir el estrés.

Estas formas de comportamiento hace a las a veces que las personas sean ineficaces para la vida social, generándose malestar. Sin embargo, como cualquier otra conducta, es algo que se puede ir aprendiendo con la práctica.

Una de las razones por la cual la gente es poco asertiva, es debido a que piensan que no tienen derecho a sus creencias, derechos u opiniones. En este sentido, el entrenamiento asertivo no consiste en convertir personas sumisas en quejumbrosas y acusadoras, sino a enseñar que la gente tiene derecho a defender sus derechos ante situaciones que a todas luces son injustas. (http://www.psicologia-online.com/autoayuda/hhss/HHSS5.htm)

# 2.3.2 Características, emociones e implicaciones de los diferentes tipos de conducta.

A continuación se describen los diferentes tipos de conducta:

Persona No asertiva	Persona Agresiva	Persona Asertiva
Este tipo de personalidad no defiende los derechos e intereses personales. Respeta a los demás, pero no a si mismo.	Defiende en exceso los derechos e intereses personales, sin tener en cuenta los de los demás: a veces, no los tienen realmente en cuenta, otras, carece de habilidades para afrontar ciertas situaciones.	Conocen sus propios derechos y los defienden, respetando a los demás, es decir, no van a "ganar", sino a "llegar a un acuerdo".

Las personas no-asertivas presentan a veces problemas somáticos (es una forma de manifestar las grandes tensiones que sufren por no exteriorizar su opinión ni sus preferencias).

Otras veces, tienen repentinos estallidos desmesurados de agresividad, los cuales suelen ser bastante incontrolados, ya que son fruto de una acumulación de tensiones y hostilidad y no son manifestados con habilidad social.

En el caso de las personas agresivas, se puede decir que no todas lo son realmente en su interior. La conducta agresiva y desafiante es muchas veces en su mayoría, una defensa por sentirse excesivamente vulnerables ante los "ataques" de los demás o bien es una falta de habilidad para afrontar situaciones tensas. Otras pocas si responden a un patrón de pensamiento rígido o a convicciones muy radicales (dividir el mundo en buenos y malos).

Muy común es el estilo pasivo – agresivo: la persona callada y no –asertiva en su comportamiento externo, pero con grandes dosis de resentimiento en sus pensamientos y creencias. Al no dominar una forma asertiva o agresiva para expresar estos pensamientos, las personas pasivo-agresivas, utilizan métodos sutiles e indirectos: ironías, sarcasmos, indirectas, etc. Es decir, intentan que la otra personas se sienta mal, sin haber sido ellos, aparentemente los

culpables. Obviamente esto se debe a una falta de habilidad para afrontar las situaciones de otra forma.

# 2.3.3 ¿A QUÉ SE HACE REFERENCIA CUANDO SE HABLA DE ASERTIVIDAD?

Hay quien considera que asertividad y habilidades sociales son términos sinónimos. Sin embargo, hay que considerar que la asertividad es solo una parte de las habilidades sociales, aquella que reúne las conductas y pensamientos que permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido.

La palabra asertivo de aserto, proviene del latin assertus y quiere decir "Afirmación de la certeza de una cosa". Así pues, asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad, vitalidad pujante, comunicación segura y eficiente.

(http://www.miespacio.org/cont/trin/comase.htm)

Al decir asertividad se hace referencia a una forma para interactuar efectivamente en cualquier situación, incluyendo aquellos momentos en las relaciones entre los seres humanos que representan un reto para quien envía un mensaje, debido a que a través de este se puede confrontar o incomodar a quien lo recibe.

#### Ser asertivo implica:

- Tener una comunicación intrapersonal muy efectiva consigo mismo.
- Encontrar el valor que se tiene por quien se es.
- Saberse y sentirse bien por los talentos recibidos y por las cualidades desarrolladas.
- Haber aprendido a reconocerse.
- Es un sentido de igualdad fundamental en todo.
- Es la disposición de lograr lo que se desea manteniéndonos conscientes.
- Es asumir riesgos calculados.

En las relaciones sociales no siempre se actúa del modo deseado. En unos casos, esto debe ser así por las convenciones sociales, porque resulta difícil comportarse como se quiere.

Algunos autores retoman la asertividad como aquella conducta que posibilita la disminución de la ansiedad. En tanto que Fensterheim y Baer, definen al individuo asertivo como: "Aquella persona que tiene una personalidad excitativa o activa, el que define sus propios derechos y no presenta temores en su comportamiento".( Fensterheim y Baer. 1976. P. 510-511)

Opinan además estos autores que las características básicas de la persona asertiva son:

- Libertad de expresión.
- Comunicación directa, adecuada, abierta y franca.
- Facilidad de comunicación en toda clase de personas.
- Su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones.

A continuación se enlista lo que algunos autores opinan sobre Asertividad:

Wolpe (1976:510-511), define la conducta asertiva como: "La expresión adecuada dirigida a otras personas, de cualquier emoción que no sea la respuesta de ansiedad."

Alberty y Emmons (1978), la definen como: "La conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros."

Lazarus (1966:209-212), define la conducta asertiva como: "El aspecto de la libertad emocional que se relaciona con la capacidad de luchar por los propios derechos."

Lange y Jakubowaki (1976), plantean que: "La aserción o asertividad implica defender los derechos y expresar pensamientos y creencias en forma honesta, directa y apropiada, sin violentar los derechos de los demás. La base de la aserción es la comunicación mutua, dar y recibir respeto". (Lange y Jakubowaki. 1976. P 415-417)

Mac Donald (1978:889), define la asertividad como: "La expresión abierta de las sugerencias (por medio de palabras y acciones) de una manera tal que haga que los otros lo tomen en cuenta."

Rimm y Master (1984:506) definen la conducta asertiva como: "La conducta interpersonal que implica la honesta y relativamente expresión de sentimientos."

Libet y Lewishon (1988:607), definen la asertividad como: "Una capacidad compleja de emitir conductas que son reforzadas positiva o negativamente, y de no emitir conductas que son castigadas."

Los siguientes autores retoman la asertividad como la habilidad de expresar los sentimientos.

Rich y Schroeder (1976:508), definen la conducta asertiva como: "La habilidad de buscar y mantener o mejorar el reforzamiento en una situación interpersonal a través de la expresión de sentimientos o deseos. Cuando esa expresión se arriesga a la pérdida de reforzamiento o incluye al castigo".

Según Carrobles (1979:508): La asertividad: "Es la habilidad de exponer en un momento determinado (personal o social), de manera apropiada y directa, creencias y sensaciones tanto positivas como negativas."

Alberti y otros (1977:683) definen la asertividad así: " Es el conjunto de conductas emitidas por una persona en un contexto interpersonal, que expresan los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de esa persona de un modo directo, firme y honesto, respetando al mismo tiempo los sentimientos y actitudes, deseos, opiniones y derechos de otras personas".

Walter Riso (1988:45) define la conducta asertiva como: "Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo a sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta." (http://usuarios.lycos.es/doliresa/index-3.html)

Una de las razones por la cual la gente es poco asertiva, es debido a que piensan que no tienen derecho a sus creencias, derechos u opiniones. En este sentido, el entrenamiento asertivo no consiste en convertir personas sumisas en quejumbrosas y acusadoras, sino a enseñar que la gente tiene derecho a defender sus derechos ante situaciones que a todas luces son injustas.

Se puede decir que la personalidad asertiva implica tres actitudes importantes:

#### 1. Sabe decir "no" o mostrar su postura hacia algo.

- 1.1. Manifiesta su propia postura ante un tema, petición, demanda.
- 1.2. Expresa un razonamiento para explicar o justificar su postura, sentimientos o petición.
- 1.3. Expresa comprensión hacia las posturas, sentimientos, demandas del otro.

#### 2. Sabe pedir favores y reaccionar ante un ataque.

- 2.1. Expresa la presencia de un problema que le parezca debe ser modificado (cuando lo haya).
- 2.2. Sabe pedir cuando es necesario.
- 2.3. Pide clarificaciones si hay algo que no tiene claro.

#### 3. Sabe expresar sentimientos.

- 3.1. Expresa gratitud, afecto, admiración.
- 3.2. Expresa insatisfacción, dolor, desconcierto.

En base a los comportamientos, pensamiento y sentimientos más comunes de las personas con problemas de asertividad, existen cuatro típicas formas erróneas de responder, las cuales convierten al receptor en una persona no – asertiva:

# 1. Bloqueo:

Conducta: ninguna, "quedarse paralizado".

<u>Pensamiento</u>: a veces, no hay un pensamiento claro, la persona tiene "la mente en blanco". Otras, la persona se va enviando automensajes ansiógenos y repetitivos: "tengo que decir algo", "esto cada vez es peor", "Dios mío ¿y ahora que hago?", etc.

Generalmente esta forma de respuesta causa una gran ansiedad en la persona y es vivida como algo terrible e insuperable.

# 2. Sobreadaptación:

Conducta: el sujeto responde según crea que es el deseo del otro.

<u>Pensamiento:</u> atención centrada en lo que la otra persona pueda estar esperando: "tengo que sonreírle", "si le digo mi opinión se va a enfadar", "¿querrá que le dé la razón?" Ésta es una de las respuestas más comunes de las personas no-asertivas.

#### 3. Ansiedad:

<u>Conducta:</u> tartamudeo, sudor, retorcimiento de manos, movimientos estereotipados, etc.

<u>Pensamiento:</u> "me ha descubierto" "¿y ahora qué digo?" "tengo que justificarme", etc.

La persona se da rápidas instrucciones respecto a cómo comportarse, pero éstas suelen llevar una gran carga de ansiedad. Otras veces, la ansiedad es parte de un bloqueo. En estos casos, la persona no puede pensar nada porque está bloqueada, y generalmente, tampoco emite otra respuesta encaminada a afrontar la situación. Esta forma de comportamiento tiene grados: puede ir desde una respuesta correcta, que afronta la situación, aunque con nerviosismo interno o externo, hasta el descrito bloqueo, en el que la persona no emite más respuesta que la ansiedad.

#### 4. Agresividad:

*Conducta:* elevación de la voz, portazos, insultos, etc.

<u>Pensamiento:</u> " ya no aguanto más", "esto es insoportable", "tengo que decirle algo como sea", " a ver si se cree que soy idiota".

Esta conducta, a veces, sigue a la de ansiedad. La persona se siente tan ansiosa, que tiene necesidad de estallar, con la idea, además de tener que salir airoso de la situación.

Se debe ser concientes de que nadie es puramente agresivo, ni no-asertivo, ni siquiera asertivo; ya que las personas tenemos tendencias hacia alguna de

estas *conductas*, más o menos acentuadas, pero no existen los "tipos puros". Se podrá encontrar personas que se asemejen al "ideal" de persona asertiva, y se puede intentar por medio de las técnicas adecuadas, acercarse al máximo posible a este modelo, pero jamás se tendrá el perfil completo, ya que nadie es perfecto.

Es por ello que para delimitar las características que presenta cada estilo de conducta, (no-asertivo, agresivo y asertivo) se describirá a continuación como funcionan en cada caso los tres patrones de conducta.

- Comportamiento externo
- Patrones de pensamiento
- Sentimientos y emociones

# **COMPORTAMIENTO EXTERNO**

Persona No asertiva	Persona Agresiva	Persona Asertiva
Volumen de voz bajo, habla poco fluida, bloqueos, tartamudeos, vacilaciones, silencios, muletillas (estoo¿no?)	Volumen de voz elevado, a veces: habla poco fluida por ser demasiado precipitada, habla tajante, interrupciones, utiliza insultos y amenazas.	Habla fluida, seguridad, ni bloqueos ni muletillas.
Huida del contacto ocular, mirada baja, cara tensa, dientes apretados o labios temblorosos, manos nerviosas, onicofagia (hábito de morderse las uñas), postura tensa, incómoda.	<ul> <li>Contacto ocular retador, cara tensa, manos tensas, postura que invade el espacio del otro.</li> </ul>	Contacto ocular directo, pero no desafiante, relajación corporal, comodidad postural.
Inseguridad para saber qué hacer y decir.	Tendencia al contraataque.	Expresión de sentimientos tanto positivos como negativos, defensa sin agresión, honestidad.
Frecuentes quejas a terceros ("X" no me comprende, "Y" es un egoísta y se aprovecha de mi")		Capacidad de discrepar abiertamente, de pedir aclaraciones, decir "no", sabe aceptar errores.

# PATRONES DE PENSAMIENTO

Pe	rsona No asertiva	Persona Agresiva	Persona Asertiva
•	Consideran que así evitan molestar u ofender a los demás. Son personas "sacrificadas".	"Ahora solo yo importo. Lo que tú pienses o sientas no me interesa".	Conocen y creen en unos derechos para sí y para los demás.
•	"Lo que yo sienta, piense o desee, no importa. Importa lo que tú sientas, pienses o desees".	Piensan que si no se comportan de esta forma, son excesivamente vulnerables.	Sus convicciones son en su mayoría "racionales".
•	"Es necesario ser querido y apreciado por todo el mundo".	Lo sitúan todo en términos de ganar-perder.	
•	Constante sensación de ser incomprendido, manipulado, no tenido en cuenta.	Pueden darse las creencias:     "hay gente mala y vil que     merece ser castigada" y/o     "es horrible que las cosas no     salgan como a mi me     gustaría que saliesen".	

#### SENTIMIENTOS / EMOCIONES

Persona No asertiva	Persona Agresiva	Persona Asertiva
Impotencia, mucha energía mental y poca externa, frecuentes sentimientos de culpabilidad, baja autoestima, ansiedad, frustración.	<ul> <li>Ansiedad creciente, soledad, sensación de incomprensión, culpa frustración, baja autoestima (sino no se defenderían tanto), sensación de falta de control.</li> </ul>	Buena autoestima, no se sienten inferiores ni superiores a los demás, satisfacción en las relaciones, respeto por uno mismo.
Deshonestidad emocional (pueden sentirse agresivos, hostiles, etc. Pero no lo manifiestan y a veces, no lo reconocen ni ante si mismos.	<ul> <li>Honestidad emocional: expresan lo que sienten y "no engañan a nadie".</li> <li>Enfado cada vez más constante y que se extiende a cada vez más personas y situaciones.</li> </ul>	Sensación de control emocional.

Es importante darse cuenta que estos tipos de conducta tienen unas lógicas repercusiones o consecuencias en las personas que les rodean, el ambiente en el que se suelen mover, etc.

Persona No asertiva	Persona Agresiva	Persona Asertiva
Pérdida de autoestima, del aprecio de las demás personas (a veces), falta de respeto de los demás.	<ul> <li>Generalmente sufren rechazo o huída por parte de los demás.</li> </ul>	<ul> <li>Frenan o desarman a la persona que les ataque.</li> <li>Aclaran equívocos.</li> <li>Los demás se sienten respetados y valorados.</li> </ul>
Hace sentir a los demás culpables o superiores: depende de cómo sea el otro, tendrá la constante sensación de estar en deuda con la persona noasertiva ("es que es tan buena"), o se sentirá superior a ella y con capacidad de "aprovecharse de su bondad".	Conducta de "círculo vicioso" por forzar a los demás a ser cada vez más hostiles y así aumentar ellos cada vez más su agresividad.	Las persona asertiva suele ser considerada "buena", pero no "tonta".

(Castanyer, Olga. 1996. P.25-35)

# 2.3.4 DERECHOS ASERTIVOS:

Todo ser humano tiene derecho a ser quien es y a expresar lo que piensa y siente. Cuando esto se hace de forma asertiva se asegura el máximo respeto por los demás y por uno mismo.

Una de las razones por la cual la gente es poco asertiva, es debido a que piensan que no tienen derecho a sus creencias, derechos u opiniones. En este sentido, el entrenamiento asertivo no consiste en convertir personas sumisas en quejumbrosas y acusadoras, sino a enseñar que la gente tiene derecho a defender sus derechos ante situaciones que a todas luces son injustas.

A continuación se expone una serie de ideas falsas y el derecho de la persona que es violado:

- \* No hay que interrumpir nunca a la gente. Interrumpir es de mala educación.
- Usted tiene derecho a interrumpir a su interlocutor para pedir una explicación.
- \* Los problemas de uno no le interesan a nadie más y no hay que hacerles perder el tiempo escuchándolos.
  - Usted tiene derecho a pedir ayuda o apoyo emocional.
- \* Hay que adaptarse a los demás, si no es posible que se arriesgue a perder una amistad.
  - Usted tiene derecho a decir "NO".
- \* Cuando alguien tiene un problema hay que ayudarle.
- Usted tiene el derecho de decidir cuando prestar ayuda a los demás y cuando no.

Los derechos asertivos se supeditan al principal, el derecho a decidir si se desea hacerlos servir. El criterio para tomar tal decisión será personal. A modo general, se recomienda que se tenga en cuenta de una parte, la influencia que ejerce cada uno de ellos en la conservación de la autoestima, y de otra, la valoración de las situaciones concretas en las que decida utilizarlos.

Nunca olvide que todos cuantos le rodean tienen estos derechos, no sólo usted.

Esta es una recopilación de los derechos que han sido consensuados por varios autores. Adaptados de P. Jakubowski y A.J. Lange

- Derecho a tener y a cambiar de opinión.
- Derecho a tomar decisiones propias.
- Derecho a cometer errores, y por tanto a decidir, aun a costa de equivocarse.
- Derecho a ser tratado con respeto.
- Derecho a decir NO y no sentirse culpable por ello.
- Derecho a hacer menos de lo que humanamente eres capaz de hacer.
- Derecho a tomarse tiempo para tranquilizarse y pensar.
- Derecho a tener y expresar los propios sentimientos.
- Derecho a pedir información.
- Derecho a sentirse bien consigo mismo.
- Derecho a poder reclamar los propios derechos.

(http://www.geocities.com/esalac/asertividad.html)

#### RASGOS DE UNA PERSONA ASERTIVA

Las personas asertivas son personas comunes y corrientes, y pasan desapercibidas hasta que se encuentran ante una situación en la que es necesario negociar, es entonces cuando se diferencian por:

• Saben lo que quieren

- Se aseguran de ser justos
- Solicitan lo que desean con claridad
- Se mantienen calmados
- Aceptan la critica y el elogio con ecuanimidad
- Expresan elogios y afecto abiertamente
- Ventilan constructivamente sus emociones negativas

Como se puede ver son simples detalles, pero al combinarlos y aplicarlos eficazmente se puede lograr grandes cambios positivos para usted y todos los que le rodean.

Existen algunas acciones asertivas necesarias de aprender, que se describen a continuación y pueden ayudarle a concientizar sus reacciones ante determinada situación o a mejorarlas en su defecto.

# **ACCIÓN ASERTIVA BÁSICA**

Está es una expresión simple y directa de sus creencias, sentimientos u opiniones. Usualmente una simple exposición de la forma "Yo quiero" o "Yo siento".

# **ACCIÓN ASERTIVA POR EMPATÍA**

Demuestra sensibilidad hacia la otra persona. Usualmente contiene dos partes, un reconocimiento de la situación de la otra persona o sus sentimientos, seguida de una exposición que hace valer sus derechos. El siguiente ejemplo está enfocado a mejorar la comunicación de una pareja:

"Yo se que has estado muy ocupado, pero me gustaría sentir que nuestra relación es importante para ti. Me gustaría que hicieras tiempo para mi y para nosotros."

# **ACCIÓN ASERTIVA PROGRESIVA**

Esto ocurre cuando la otra persona no responde a su aserción básica y continua intentando violar sus derechos. En ese caso gradualmente se escala en su aserción y se muestra progresivamente firme. Esto podría incluir el mencionar algún tipo de acción como consecuencia; realizada sólo después de varias exposiciones asertivas básicas.

**Por ejemplo**: "Si mañana cuando vuelva mi computadora no está lista me veré forzado a acudir a la oficina de protección al consumidor."

#### **ENFOCAR EL "YO"**

Esto es especialmente útil para expresar sentimientos negativos. Comprende una exposición de tres partes:

Para comenzar sería recomendable desarrollar un sistema de creencias y valores que le permita ser asertivo consigo mismo. Se trata de darse permiso a si mismo, permiso para enfadarse, para decir "No", para solicitar ayuda y para equivocarse. (http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/gi/comase.htm)

#### SIEMPRE RECUERDE:

- Emplee sus mejores técnicas de comunicación.
- Mantenga contacto visual directo.
- Adopte una postura abierta y relajada.
- Asegúrese que su expresión facial coincide con su mensaje.
- Mantenga un tono de voz bien modulado y estable.
- Escuche a los demás y demuéstreles que les escuchó.
- De ser necesario haga preguntas para aclarar dudas.
- Trate siempre de encontrar una solución "Ganar Ganar", y muy importante, elija un buen momento para ser asertivo.

El ser asertivos es una cuestión individual, no existe fórmula mágica alguna, se trata de evaluar opciones y elegir la más apropiada. Así pues, la aserción no implica ni pasividad, ni agresividad.

Son ejemplos típicos de comportamientos agresivos, la pelea, la acusación y la amenaza y, en general todos aquellos comportamientos que signifiquen o comporten, la agresión de los demás sin tener en cuenta sus sentimientos. El comportamiento agresivo suele aparecer como consecuencia de la cólera o la ira y de la incapacidad para autocontrolarse. En general, la persona agresiva, o que se comporta agresivamente en un momento concreto, no suele sentirse satisfecha de sí misma, y lo que consigue es que los demás no quieran tenerla cerca, y fácilmente pueden, también, ser agresivos con ella.

Se dice de la **persona pasiva** que no sabe expresar sus sentimientos y no sabe defender sus derechos como persona. La persona pasiva, por lo general, no se siente satisfecha, ya que no consigue decir lo que piensa o siente y no hace llegar su mensaje a los demás. Suele sentirse insegura, poco aceptada y tenida poco en cuenta por los demás.

La ventaja de aprender y practicar comportamientos asertivos es que se hacen llegar a los demás, los propios mensajes expresando opiniones, mostrándose considerado. Se consiguen sentimientos de seguridad y el reconocimiento social. Sin duda, el comportamiento asertivo ayuda a mantener una alta autoestima.

En todo caso, para aprender asertividad es completamente imprescindible tener bien claro el hecho que tanto el estilo agresivo, como el pasivo, por lo general, no sirven para conseguir los objetivos deseados.

#### 2.3.5 COMPONENTES DE LA CONDUCTA ASERTIVA.

Puede hablarse de un rango amplio que abarca componentes adecuados que al combinarse optimizan la efectividad de la conducta, tales como:

**2.3.5.1** <u>Conducta Motora:</u> Duración de la conversación, contacto visual, sonrisas, movimientos de brazos y piernas, expresión facial y corporal, gestos, entonación.

"Se han realizado algunas investigaciones referentes a la evaluación de habilidades sociales, las cuales muestran que se le da un mayor valor a los aspectos verbales" (Roman y Bellack, 1980; Conger y Mc Fall, 1981; Trown, 1980. p. 407) Las respuestas activas a través del sistema motor pueden tener dos manifestaciones básicas; motora verbal y no verbal.

**2.3.5.1.1** Conducta Motora Verbal: La expresión del sujeto puede analizarse en dos subgrupos de componentes: Lingüísticos y paralinguisticos.

En primer lugar puede analizarse el contenido en sí, o sea, la que el sujeto dice, piensa y siente (aspectos lingüisticos). Dicho contenido define el tipo de respuesta expresando oposición, afecto o requerimiento.

En segundo lugar, se puede analizar la entonación y el volumen de voz (componentes paralingüisticos).

El sistema de procesamiento cognitivo (imágenes, pensamientos; es el resultado o conclusión de una serie de pasos previos en el procesamiento de la información donde interactúan varios factores) al igual que el sistema de procesamiento autonómico, (tiene como función principal preparar el organismo para una acción eficiente, la cual involucra las respuestas fisiológicas inervadas principalmente al sistema nervioso autónomo que a su vez activan el sistema motor) pueden distorsionar la entonación, disminuir sustancialmente el volumen de voz, incluso inhibir totalmente el contenido.

#### Componentes Lingüísticos:

Existen otros elementos verbales que influyen decisivamente en que una comunicación sea interpretada como asertiva o no. Investigaciones han encontrado una serie de elementos del contenido verbal que diferencian a las personas asertivas de las que no lo son: utilización de temas de interés para el otro, interés por uno mismo, expresión emocional, etc. Al igual ha sido evidente que las expresiones de afecto positivo ocurren con mayor frecuencia en personas socialmente habilidosas.

#### Duración del habla:

Esta directamente relacionada con la asertividad, la capacidad de enfrentarse a situaciones y el nivel de ansiedad social. *En líneas generales, a mayor duración del habla, más asertiva se puede considerar a la persona.* En ciertas

ocasiones, el hablar durante mucho rato puede ser un indicativo de una excesiva ansiedad.

#### Retroalimentación:

Cuando alguien está hablando, necesita información intermitente y regular de cómo están reaccionando los demás. Necesita saber si los que le escuchan lo comprenden, le creen, están sorprendidos, aburridos, etc.

Los errores más frecuentes en el empleo del feed back consisten en dar poca y no hacer preguntas y comentarios directamente relacionados con la otra persona.

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

# **Preguntas:**

Son esenciales para mantener la conversación, obtener información y mostrar interés por lo que la otra persona está diciendo. El no utilizar preguntas puede provocar cortes en la conversación y una sensación de desinterés.

# **Componentes Paralinguísticos:**

El área paralinguística o vocal hace referencia a "cómo" se transmite el mensaje, frente al área propiamente lingüística o habla, en la que se 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 trasmitir. Un volumen de voz demasiado bajo, por ejemplo, puede comunicar inseguridad o temor, mientras que si es muy elevado transmitirá agresividad y prepotencia.
- Tono: puede ser fundamentalmente agudo o resonante. Un tono insípido y monótono puede producir sensación de inseguridad o agarrotamiento, con muy pocas garantías de convencer a la persona con la que se está hablando. 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 pro otros componentes paralingüísticos apropiados.
- Claridad y Velocidad: El emisor de una mensaje asertivo debe hablar con una claridad tal, que el receptor pueda comprender el mensaje sin tener que sobreinterpretar o recurrir a otras señales alternativas.

velocidad no debe ser ni muy lenta ni muy rápida en un contexto comunicativo normal, ya que ambas anomalías pueden distorsionar la comunicación.

**2.3.5.1.2 Conducta Motora no verbal:** Sus indicadores son mirar a los ojos, expresión facial y expresión corporal.

Igualmente pueden verse afectados por el sistema autonómico y cognitivo, aunque el autonómico parece inferir de manera más directa y frecuente, bien sea activando el sistema motor esquelético, produciendo la retirada física de la situación o simplemente distorsionando la expresión facial y corporal (temblores, rigidez y movimientos excesivos) y el contacto visual (evitación de miradas, intermitencia o bajas de vista).

Como ya se ha mencionado, la comunicación puede manifestarse de diversas formas. Para que un mensaje se considere transmitido de forma socialmente habilidosa (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.

A continuación se enlistan los componentes no verbales que contiene todo mensaje que se emite:

#### LA MIRADA

Ha sido uno de los elementos más estudiados en la literatura sobre habilidades sociales y aserción. Casi todas las interacciones de los seres humanos dependen de miradas reciprocas. Es importante pensar en como nos sentimos si hablamos con alguien y éste no nos está mirando, o al contrario, si alguien nos observa fijamente sin apartar la mirada de nosotros. La cantidad y tipo de mirada comunican actitudes interpersonales, de tal forma que la conclusión más común que una persona extrae cuando alguien no le mira a los ojos es que está nervioso y le falta confianza en si mismo (que algunas veces, por nuestra propia inseguridad, la persona que no nos está mirando a los ojos nos "contagie" el nerviosismo).

Los sujetos asertivos miran más mientras hablan que los sujetos poco asertivos.

De esto desprende que la utilización de la mirada como componente no verbal de la comunicación implica 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

Este aspecto juega varios papeles en la interacción social humana:

- Muestra el estado emocional de una persona, aunque esta pueda tratar de ocultarlo.
- Proporciona una información continua sobre si se está comprendiendo el mensaje, si se está sorprendido, de acuerdo, en contra, etc. De lo que se está diciendo.
- Indica actitudes hacia las otras personas.

Las emociones: alegría, sorpresa, ira, tristeza, miedo, se expresan a través de tres regiones fundamentales de la cara; la frente/cejas, ojos/párpados y la parte inferior de la cara, boca.

La gente normalmente, manipula sus rasgos faciales adoptando expresiones según el estado de ánimo o comportamiento que le interese transmitir. También se puede intentar no transmitir o no dejar traslucir estado de ánimo alguno, (la llamada "cara de poker), pero en cualquier caso, la persona está manipulando sus rasgos faciales.

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 quiere decir.

# LA POSTURA CORPORAL

La posición del cuerpo y de los miembros, la forma en que sienta la persona, cómo está de pie y como se pasea, reflejan las actitudes y conceptos que tiene de si misma y su ánimo respecto a los demás. Existen cuatro tipos básicos de posturas:

- **Postura de acercamiento**: indica atención, que pude 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

Estos 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 contradecir, tratando de ocultar los verdaderos sentimientos.

Comparados un grupo de sujetos asertivos con otro que no lo era, se halló que mientras que el primero gesticulaba un 10% del tiempo total de interacción, el segundo grupo solo lo hacia el 4%.

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

(Castanyer, Olga. 1996. P.36-41)

#### 2.3.6 RELACIÓN ENTRE ASERTIVIDAD Y FOBIA SOCIAL

El síntoma nuclear de la fobia social, alrededor del cual gira el resto de síntomas es el temor a ser evaluado negativamente por los demás. El fóbico social no se atreve a posicionarse sobre las cosas, a dar su opinión, o a tomar una iniciativa, por temor a ser descalificado.

El bajo auto concepto que tiene, le lleva a intentar evitar cualquier situación social en la que pudiera ponerse en entredicho lo que él dice o piensa. Estas situaciones son vividas como altamente amenazantes porque pueden desencadenar un sentimiento intenso de inadecuación y de poca valía personal, después de someterse a una autocrítica despiadada. Por tanto, frente a determinadas situaciones sociales prefiere inhibirse y no correr el riesgo de sufrir el rechazo que teme.

Pero ocurre que mientras evita estas situaciones, o se inhibe cuando está en ellas, no pone a prueba la certeza de sus temores. Más bien al contrario, va alimentando la idea de que no ha sido rechazado porque ha logrado pasar desapercibido. De esta manera aumentan paulatinamente sus sentimientos de inadecuación personal y de inseguridad. Quizás, si expresase su discrepancia de opiniones, podría contemplar como contrariamente a sus expectativas, no son rechazadas.

El fóbico social le otorga una autoridad desmesurada a los otros, a la vez que es excesivamente autoexigente. Si no fuera así, ¿por qué debería de afectarle tanto una crítica?, ¿por qué no iba a permitirse un error o mostrar una debilidad?, ¿por qué no negarse a una petición poco razonable?

Por tanto, incorporar los derechos asertivos y las habilidades que se derivan, son un tema de extrema importancia y magnitud para la persona que sufre de fobia social, pues paralelamente a la adquisición de habilidades, habrá de modificarse las creencias que están en el trasfondo de su actitud y lo mantienen en su tendencia a la inhibición conductual.

# 2.3.7 LA ASERTIVIDAD ES INNATA Y APRENDIDA.

La asertividad, puede convertirse en un aprendizaje, un proceso nuevo de descubrimiento de las potencialidades que se tienen en una relación consigo mismo es un comportamiento aprendido. Si se corre con la suerte de contar con buenos modelos de personas asertivas durante la infancia, será algo

natural desarrollar ese hábito, de otra manera posiblemente se encuentre en la situación de desear cultivarlo.

Los hombres y a las mujeres tradicionalmente tienen la orientación social de formas diferentes. En ocasiones es socialmente aceptable para los hombres ser agresivos, mientras que se espera que las mujeres sean pasivas y sumisas, en la actualidad la realidad es otra. Algunas mujeres al intentar romper el "molde" sumiso con el que pretende "etiquetarlas" la sociedad frecuentemente creen que la única manera de hacerlo es adoptando la postura diametralmente opuesta, la de la agresividad, al mismo tiempo que reconocen que el comportamiento agresivo es poco femenino.

Es entonces cuando consideran ser asertivas, lo cual, a diferencia de la agresividad, si es compatible con la feminidad. Se puede decir que el primer paso hacia la asertividad se genera en la relación del ser humano consigo mismo.

Algunas personas evitan ser asertivas porque temen desagradar a otros y no ser aceptados por esto. Sin embargo, aunque se podría evitar una desavenencia inmediata al evitar ser asertivos, a la larga podría lastimarse la relación. Esto también podría suceder si evita hacer valer sus derechos y permite que se aprovechen de usted una y otra vez. Algunas personas encuentran dificultad en ser asertivas por actitudes negativas aprendidas durante la infancia, en esos casos ayuda concentrarse en lo positivo de uno mismo, de los demás y la situación. Un buen paso a seguir es empezar a expresar lo que le agrada de sus amigos y familia y pronto le devolverán los elogios. La práctica correcta de habilidades asertivas puede devolverle el sentimiento de auto eficacia y la integración social, muchas veces ausente.

Cuando se habla de aprender a ser asertivos se refiere a promover el desarrollo de las habilidades que le permitan ser personas directas, honestas y expresivas en sus comunicaciones; además de ser seguras, auto-respetuosas y tener la habilidad para hacer sentir valiosos a los demás

A continuación se enlistan ciertas características de la asertividad:

- Como toda habilidad, la asertividad no es un término dicotómico (todo - nada), sino que la conducta puede resultar más o menos asertiva. Es decir, puede conseguir en mayor o menor medida los objetivos señalados anteriormente.
- 2. La asertividad no es una característica de personalidad aunque pueda estar relacionada con determinadas formas de la misma. Por tanto, una persona puede mostrarse más asertiva en determinadas situaciones y menos en otras. Este sería el caso de alguien que cuando expresa una opinión contraria o se muestra en desacuerdo ante su pareja, suele hacerlo de forma asertiva. En cambio, ante su jefe suele inhibirse o bien, se siente incómodo o provoca conflictos cuando lo hace.

3. Todas las habilidades pueden aprenderse con mayor o menor dificultad y en este sentido, la asertividad no es diferente. Así que una persona que suele ser poco asertiva en su interacción con personas del sexo contrario y de edad similar, puede llegar a serlo más mediante el entrenamiento correspondiente.

Cuando se habla de aprender a ser asertivos se refiere a promover el desarrollo de las habilidades que le permitirán ser personas directas, honestas y expresivas en nuestras comunicaciones; además de ser seguras, autorespetarnos y tener la habilidad para hacer sentir valiosos a los demás.

## Ser asertivo implica:

- Tener una comunicación intrapersonal muy efectiva consigo mismo: Ser conscientes de sus propios pensamientos, sentimientos, motivaciones, necesidades y deseos sin juzgarlos, administrar nuestras emociones y asumir la situación de manera responsable.
- Encontrar el valor que se tiene por quien se es, la conciencia de ser tan importantes como cualquier otra persona en este planeta. No más importantes, pero tampoco menos, ni el mejor ni el peor, todos igual de importantes.
- Saberse y sentirse bien por los talentos recibidos y por las cualidades desarrolladas. Es reconocer que su inteligencia es suficiente para valorar sus situaciones, y tomar decisiones sin necesidad de la aprobación de otros.
- 4. Haber aprendido a reconocerse, y esto representa tener una imagen positiva de si misma(o), y un sentimiento positivo que se han logrado a través de un aprendizaje continuo, idealmente el ser asertivos debería de llevarle a trabajar conscientemente hacia una solución de "Ganar Ganar" esto significa asegurarse que todas las partes involucradas encuentren satisfacción a sus necesidades tanto como sea posible.
- 5. Es un sentido de igualdad fundamental en todo. Es también la disposición a sintonizarse con la experiencia de otros sin saltar a conclusiones ni juicios acerca de ellos o las propias, desarrollar la habilidad de aplicar el raciocinio derivado de la experiencia para tomar decisiones responsables y beneficiosas.
- 6. Es la disposición de lograr lo que se desea manteniéndose conscientes que los resultados dependen de muchos factores, sin embargo es válido mantenerse flexibles al elegir y si es necesario permitirse cambiar de opinión.
- 7. **Es asumir riesgos calculados**, pero sin evadir la realidad, aceptar que existen situaciones más allá del control, y mantenerse confiados que al permanecer centrados en aquellas que si puede influenciar, la mayoría de sus necesidades serán satisfechas.

  (http://www.miespacio.org/cont/trin/comase.htm.)

## 2.3.8 TÉCNICAS PARA LOGRAR SER ASERTIVO

Para lograr ser asertivos es importante tener una visión positiva de la vida y un sentido de valor como seres únicos así como tener claros los propios derechos y responsabilidades. A su vez resulta útil expresar algo positivo a cada persona con quien trate en el día, aunque sean solo pequeños detalles, recuerde que estos pueden hacer grandes diferencias.

Hacer una lista de las cosas que más le gustan de su trabajo y hogar es una buena idea para comenzar a entrenarse para ver lo positivo de cada situación. Una vez terminada esa lista elabore otra con sus mejores atributos personales, esto le permitirá mantener una perspectiva clara al surgir situaciones que le brinden la oportunidad de actuar asertivamente.

Existen técnicas y reglas que aprendidas y aplicadas permiten ejercer la asertividad de forma efectiva. Para ello hay que prepararse a negociar y hay que cumplir las reglas que implican una negociación eficiente.

#### GLOSARIO DE TÉCNICAS ASERTIVAS

A continuación se describirá un paquete de técnicas que van encaminadas a llevar una discusión de forma asertiva:

#### 1. ESTABILIZADOR:

Esta técnica consiste en tomar en cuenta el derecho propio y el del interlocutor y posteriormente elegir una conducta a seguir. Básicamente las tres fases que se manejan son:

- a) Tu derecho es... "Francisco, yo reconozco tu necesidad..."
- b) Mi derecho es... "Pero yo estimo que tu coche es muy valioso".
- c) Luego... "No te lo puedo..."

#### 2. GUIÓN DEEC:

En este caso se crea un argumento verbal que servirán para expresar sus sentimientos con respecto a algo.

Los pasos a seguir son:

- a) Describir la conducta no deseada.
- b) Expresar la emoción que le provoca.
- c) Enunciar la conducta deseada (quiero que, te pido que)

#### Ejemplo:

"Pepe tengo un problema contigo; frecuentemente me pides que me quede a trabajar horas extras..." (Conducta no deseada"....con lo cual me siento molesto" (emoción que provoca).

"Quiero pedirle que planeemos todos los días en la mañana nuestro trabajo para organizarnos adecuadamente y no requerir horas extras" (conducta

deseada). "Si hacemos esto, yo me sentiré mejor y tú tendrás el trabajo a tiempo" (consecuencias positivas).

#### 3. DISCO RAYADO:

Mediante la repetición serena de las palabras que expresan sus deseos, una y otra vez, con tranquilidad, sin entrar en discusiones ni provocaciones que pueda hacer la otra persona. Este procedimiento permite sentirse a sus anchas e ignorar las trampas verbales manipulativas, los cebos dialécticos y la lógica irrelevante, sin apartarse del punto en que desea insistir. No ataca a la otra persona, es más hasta le da la razón en ciertos aspectos, pero insiste en repetir su argumento una y otra vez hasta que la otra persona queda convencida, o por lo menos, se da cuenta de que no va a lograr nada más con sus ataques.

#### Ejemplo:

Tú tienes la culpa de que lleguemos tarde como siempre. (Disco rayado) - Tenia que terminar un trabajo y no tenia más tiempo. – Pero es que siempre llegamos tarde a todas partes y estoy harto. (D.R.) – Es cierto pero sabes que no podía hacer el trabajo en otro momento.- Pero esque siempre por una causa u otra siempre llegamos tarde por tu culpa. – (D-R.).

#### 4. BANCO DE NIEBLA:

También llamada "técnica de claudicación simulada". Consiste en dar la razón a la persona en lo que se considere puede haber de cierto en sus críticas, pero negándose a la vez a entrar en mayores discusiones. Así se dará un aparente ceder al terreno, sin cederlo realmente, ya que en el fondo, se deja claro que no se va a cambiar de postura.

#### Ejemplo:

- Tu tienes la culpa de que llegáramos tarde como siempre- (Banco de niebla) Si, es posible que tengas razón. Claro, como siempre, tienes otras cosas que hacer antes de quedar -. (Banco de niebla),
- Pues si, casi siempre tengo otras cosas que hacer antes.-
- Pues estoy harto de que por tu culpa siempre lleguemos tarde . (Banco de Niebla) Ya, es verdad, siempre llegamos tarde.

La persona está demostrando que cambiará si lo estima conveniente, pero no porque el otro se empeñe en ello.

Para esta técnica es muy importante controlar el tono de voz en el que se emite la respuesta, ya que si se dice de forma dura y tajante o excesivamente despreciativa, puede suscitar agresividad en el interlocutor. El tono debe de ser tranquilo y hasta ligeramente reflexivo, como meditando las palabras que nos dice el otro. (De hecho, quizás conviene realmente meditar sobre si la persona esta teniendo razón con su crítica).

#### 5. ASERCIÓN NEGATIVA:

Esta técnica enseña a aceptar los propios errores y faltas (sin tener que excusarse por ellos) mediante el reconocimiento decidido y comprensivo de las

críticas, hostiles o constructiva, que se formulan a propósito de sus características negativas.

Favorece sentirse bien aun reconociendo los aspectos negativos de su comportamiento o de su personalidad, sin tener que adoptar actitudes defensivas o ansiosas, ni verse obligado a negar un error real, consiguiendo a la vez reducir la ira de sus críticos.

#### Ejemplo:

"Acepto que no se planear mi tiempo, pero te tengo que avisar que no participaré en el proyecto". (Aceptación de algo no real).

#### 6. ASERCIÓN POSITIVA:

Consiste en la aceptación asertiva de las alabanzas que le den (elogios, felicitaciones) pero sin desviarse del tema central.

## Ejemplo:

"Es verdad, es un tema que domino, pero no voy a dar la plática".

#### 7. INTERROGACIÓN NEGATIVA:

Le enseña a suscitar las críticas sinceras por parte de los demás con el fin de sacar provecho de ellas (si son útiles) o de agotarlas (si son manipulativas), inclinando al mismo tiempo a sus críticos a mostrarse más asertivos y a no hacer uso tan intenso de los trucos manipuladores.

También le permite provocar con serenidad las críticas contra usted mismo, en el seno de las relaciones intimas, induciendo al mismo tiempo a la otra persona a expresar honradamente sus sentimientos para mejorar la comunicación.

#### Ejemplo:

¿Qué otras cosas te molestan?

¿Que hay de malo en decir no?

#### 8. COMPROMISO VIABLE:

Cuando se emplean las técnicas asertivas verbales, es muy práctico -siempre que no esté en juego el respeto que se debe a usted mismo- ofrecer a la otra parte un compromiso viable. Puede regatear cuando se trate de sus objetivos materiales, pero si atañe a su dignidad, no caben compromisos de ninguna clase.

#### Ejemplo:

"Esta bien, entrégame el trabajo el martes por la tarde en vez del lunes a medio día".

#### 9. AUTORREVELACIÓN:

A través de ella se logra aceptar e iniciar la discusión de los aspectos positivos y negativos de su personalidad, su comportamiento, su estilo de vida

y su inteligencia, con objeto de fomentar y favorecer la comunicación social y reducir la manipulación.

Le facilita revelar aspectos de usted mismo y de su vida que anteriormente le provocaron sentimientos de ignorancia, ansiedad y culpabilidad.

#### Ejemplo:

"Acabo de regresar de vacaciones estuve por Europa has estado allá"?

"Si, he viajado a Europa; me encantó Italia y también el Museo del Prado, pero se me hizo un continente de viejos".

#### 10. INFORMACIÓN GRATUITA:

Consiste en escuchar activamente la información que le dan los otros sin habérsela pedido para seguir la conversación. Le permite mostrase empático con los demás y tomarlos en cuenta.

## Ejemplo:

"Entonces le gusta el área económica". ¿Qué opina del área financiera?

#### 11. TRANSMISIÓN ACTIVA:

Se trata de verificara si la otra persona entendió lo que usted dijo. Le permite comprobar si su comunicación ha llegado en verdad al emisor y evaluar su propia efectividad como comunicador.

#### Ejemplo:

"¿Quieres resumir lo que te dije antes de que le transmitas a Juan mi mensaje?"

#### 12. RECEPCIÓN ACTIVA:

Consiste en verificar si usted entendió lo que le dijeron. Le facilita reducir el exceso de subjetividad al interpretar una información.

#### Ejemplo:

"Déjame hacer una recapitulación; lo que quisiste decir en..."

#### 13. PREGUNTA CONFRONTANTE:

Técnica útil cuando se busca definir un compromiso con una persona que no lo quiere aceptar.

## Ejemplo:

Lo que estoy entendiendo es que....

- a) ...no te quieres comprometer a esto...
- b) ...si te quieres comprometer a esto...

O bien:

"Me estoy fijando en que no quieres hacer compromisos".

### 14. TÉCNICAS PARA DISMINUIR LA IRA:

Consiste en dos básicamente:

## A. Repetición e interrogación negativa:

## Ejemplo:

"Permíteme ver si te comprendí: Estás enojado conmigo porque...¿Hay algo más que te esté molestando de mi?

#### B. Aceptación:

## Ejemplo:

"Me doy cuenta de que está molesto conmigo. ¡Que bueno que me lo dice! Quiero dialogar contigo acerca de esto."

<u>RECUERDE</u>: Ser asertivo no significa querer llevar siempre la razón, sino expresar las opiniones y puntos de vista, sean estos correctos o no. Todos tienen también derecho a **EQUIVOCARSE**.

## 15. TÉCNICAS DE REDUCCIÓN DE ANSIEDAD

Ciertas situaciones de interacción social provocan en las personas poco asertivas reacciones o respuestas con un nivel muy elevado de ansiedad, de manera que en ciertas ocasiones pueden incapacitar total o parcialmente al sujeto para emitir la conducta adecuada, por muy aprendidas que tenga las técnicas y muy asimilados los pensamientos alternativos racionales.

Aunque rara vez los problemas de asertividad, provienen de la ansiedad en particular, cuando la respuesta de tensión es muy elevada, la persona se queda bloqueada y no puede actuar o bien tiene somatizaciones muy intensas.

Es por ello que se recomienda trabajar aisladamente esta respuesta antes de que comience a poner en práctica otro tipo de habilidades. Para reducir la ansiedad de forma física existen fundamentalmente, dos técnicas complementarias entre sí: *la relajación y la respiración.* 

#### LA RELAJACIÓN:

La Relajación Progresiva (muscular) de Jacobson, se basa en que relajando diversos grupos musculares logra relajar la mente. Debido a que la mayoría de gente desconoce cuáles de sus músculos están tensos, indique a su grupo que a través de esta técnica puede aprender a identificar los músculos que están más tensos y distinguir entre la tensión y la relajación profunda. Esta técnica requiere de mucha práctica e insistencia hasta tenerla dominada por completo.

#### LA RESPIRACIÓN

Esta técnica está muy ligada a la relajación. Existen muchos tipos, desde concentrarse simplemente en sentir el aire que entra y sale, lentamente de los pulmones, hasta ejercicios más sofisticados en los que se va respirando alternativamente por una fosa nasal y por la otra.

(Castanyer, Olga. 1996. P.109 – 111.)

#### 2.3.9 TIPOS DE RESPUESTA ASERTIVA

Existen diversas formas básicas de comportamiento asertivo, que al aplicarlas eficazmente pueden lograr grandes cambios positivos tanto para el emisor como para quienes lo rodean:

- 1 Asertividad positiva: expresión adecuada de lo bueno y valioso que se ve en la otras personas.
- 2 Respuesta asertiva elemental: expresión llana y simple de los propios intereses y derechos.
- 3. Respuesta asertiva con conocimiento (o asertividad empatica): Planeamiento inicial que transmite el reconocimiento hacia la otra persona y un planteamiento posterior sobre los propios derechos e intereses.
- 4. Respuesta asertiva ascendente (o asertividad escalonada): Elevación gradual de la firmeza de la respuesta asertiva.
- 5. Asertividad subjetiva: Este tipo de respuesta incluye varios aspectos:
  - Descripción, sin condenar, del comportamiento del otro.
  - Descripción objetiva del efecto del comportamiento del otro.
  - Descripción de los propios sentimientos.
  - Expresión de los que se quiere del otro.
- 6. Respuesta asertiva frente a la no asertividad o la agresividad: Esta respuesta se utiliza como defensa o aclaración a través de:
  - 1. Hacerle ver a la otra persona como se esta comportando.
  - 2. Mostrarle como podría comportarse asertivamente.

## 2.3.10 EL ENTRENAMIENTO ASERTIVO

Como cualquier otra habilidad humana, la asertividad es susceptible de aprenderse, entrenarse y mejorarse. Esto se consigue mediante las Técnicas denominadas Entrenamiento Asertivo (o también Entrenamiento en Habilidades sociales, aunque esto engloba un mayor número de competencias).

Como se ha descrito, existen técnicas y reglas que aprendidas y aplicadas permiten ejercer la asertividad de forma eficiente.

Para poder ejercitar la asertividad se debe que tener capacidad de negociación. En la negociación se intenta conseguir lo que se quiere con el beneplácito del otro, que lógicamente también va a tener algunos beneficios.

Para ello hay que prepararse cumplir las reglas que implican una negociación eficiente.

La realización de una negociación comprende varias fases: Preparación de una guía de comportamiento, ensayo de lo que se ha preparado y ejecución de lo planificado a través de técnicas especificas.

#### 1. PREPARACIÓN

Para poder conseguir cualquier cosa se tiene que saber como hacerlo y para ello hay que prepararse. En ella se debe pensar la estrategia a seguir en el encuentro con el otro, en el que se va a plantear los problemas y se va a hacer la negociación propiamente dicha.

Ir a un encuentro sin tener una mínima guía de comportamiento, cuando, además, no se es negociador experimentado, es exponerse a no lograr para nada los objetivos que se persiguen. Por tanto hay que preparar el mensaje que se va a decir y lo que se va a hacer en la negociación cara a cara con el otro.

Dentro de la preparación habría que distinguir dos subfases. La primera de **preparación personal** para evitar caer en la pasividad o en la agresividad y la segunda de **preparación del diálogo** que se va a plantear al otro.

## Fase I:

## DE PREPARACIÓN PERSONAL

Se trata de una fase previa, necesaria para:

- a. Tener muy claros los objetivos, que se persiguen en el encuentro. Son los motivos de la negociación. Cuando se negocia se debe tener la vista puesta en dichos objetivos. Hay algunas cosas que le pueden distraer de ellos y hacerle fracasar. Por ejemplo, su emoción. No puede confundir la emoción con el objetivo. Pueda ser que le guste quedar bien, pero normalmente ese no es el objetivo. Le podría gustar machacar al otro, pero así, conseguirá una descarga emocional momentánea, pero no logrará lo que busca. Le agradaría que el otro reconociese que tiene razón y que él estaba equivocado, pero setenemos que preguntar si ese es suobjetivo o si así solamente conseguirá una recompensa de tipo emocional, mientras que su objetivo se pierde. No hay que olvidar la máxima: "lo que cuenta son los hechos y no las palabras". Si se extiende y se descarga emocionalmente puede que haya conseguido una recompensa a corto plazo, pero la pregunta que tiene que hacerse es si ha conseguido sus objetivos.
- b. <u>Huir de juicios de intenciones</u>. Si juzga las intenciones de la otra persona y se basa en ellas para plantear la relación con el otro, corre el riesgo de contestar y reaccionar a las intenciones que piensa que tiene el otro perdiendo de vista sus objetivos. Así se puede llegar a ser agresivos o a ser pasivos. Si le han hecho algo que nos ha dolido y piensa que lo ha hecho con

buenas intenciones, puede estar tentado de dejarlo pasar y no decir nada. Si juzga que lo ha hecho con mala intención, va a atacar su "maldad" y no los hechos y por consiguiente será agresivo.

En una negociación no se trata de agredir y someter al otro, aunque lo vea como un rival. Hay que darle una salida, más o menos airosa, para no tener mal entendidos. Querer que le reconozca lo equivocado que está y se someta completamente a sus deseos puede ser un objetivo emocional, que compense la humillación que ha sentido, pero ¿es realmente su objetivo? Sí tiene que intentar entender que cosas son las pueden motivar al otro para hacer lo que usted quiere que haga.

**c.** Pensar en como crear la oportunidad de la negociación. Si es algo pendiente desde hace mucho tiempo que quiere abordar, hay que buscar al otro y plantear un tiempo y un espacio en el que se pueda dar la negociación. Es lo primero que debe conseguir del otro. Sin ello no se consigue, no es posible hacer la negociación.

En muchas ocasiones no hay que buscar la oportunidad, es la propia situación en la que se genera el problema. Pero en ella puede ocurrirle que cuando el otro se va es cuando se le ocurre aquello tenía que haber dicho. Recuerde: Siempre hay una segunda oportunidad aunque haya que crearla. Crear la oportunidad es buscar al otro y plantear, aunque sea por enésima vez, el tema que le ocupa. Cualquier frase introductoria como decirle, "de lo que hablamos ayer me gustaría comentarte algo" o frases parecidas para iniciar la conversación son ayudas inestimables para crear la oportunidad.

Con los objetivos claros se puede controlar su agresividad y motivarse para dejar de ser pasivos. Con la oportunidad creada y el entendimiento de lo que el otro espera, puede preparar el momento concreto de la negociación.

#### Fase II:

## PREPARACIÓN DEL DIÁLOGO

Sin perder de vista que lo importante son sus acciones y que lo que dice solamente puede ser una guía para que el otro sepa cuales van a ser los siguientes pasos, tiene que preparar el mensaje que vamos a darle. El diálogo que tenga con él tiene que cumplir los siguientes **requisitos para ser asertivo**:

a. <u>Describir los hechos concretos.</u> Se trata de poner una base firme a la negociación, en la que no pueda haber discusión. Cuando describa los hechos que han ocurrido, el otro no puede negarlos y así puede partir de ellos para discutir y hacer los planteamientos precisos.

En este punto es donde más tiene que evitar hacer los juicios de intenciones. No se trata de decir "eres un vago" sino decir, "vengo observando que te levantas desde hace ya varias semanas a la hora de comer". Dirá: me has dicho 10 veces "no sirves para nada" en lugar de "me quieres denigrar y hundir" (juicio de intenciones.)

**b.** Manifestar sus sentimientos y pensamientos. Es decir comunicar de forma contundente y clara como le hace sentir aquello que ha ocurrido y que juicio moral o de pensamiento le despierta. Es el momento de decir "estoy hasta las narices de esta situación y no la soporto más", o "me he sentido humillado y denigrado".

Hay que recordar que no se trata de que el otro lo encuentre justificado o no. Le puede parecer desproporcionado, o injusto, pero es lo que se siente y tiene derecho a hacer; no acepte ninguna descalificación, defienda sus derechos. Le está informando, no le está pidiendo que le entienda o le comprenda, por eso no puede descalificarle, ni aceptarle críticas a sus sentimientos. Haga uso de la técnica del banco de niebla combinado con el disco rayado.

c. Pedir de forma concreta y operativa lo que queremos que haga. No se trata de hablar de forma general o genérica, "quiero que seas más educado", "quiero que me respetes" "quiero que no seas vago"; sino que hay que ser concreto y operativo: "quiero que quites los pies de mi mesa", "quiero que cuando hablo me mires a los ojos y contestes a lo que te pregunto", "quiero que estudies tres horas diarias". Son conductas concretas que el otro puede entender y hacer. Esto le obliga a analizar el problema de forma operativa, buscando soluciones concretas que se pueden describir en forma de actos precisos que tiene que realizar el otro y que, a ser posible, sean aceptables para la otra persona.

Cuando el problema es complejo puede ser interesante emplear un método para hacer este análisis, como este:

- ✓ **Identificar el problema**.- determinar las discrepancias entre la situación actual y los resultados deseados.
- ✓ **Determinar el proceso que causa las discrepancias.** Reunir y analizar la información de las acciones que se han realizado o que se realizan y que explican la existencia del problema.
- ✓ Definir las alternativas.
- ✓ **Examinar las consecuencias**.- ¿Qué pasaría si...? anticipar los probables efectos de cada alternativa.
- ✓ Tomar la decisión.- Evaluar y elegir la mejor alternativa, aquella que maximice el logro de las metas y los objetivos.
- **d.** Especificar las consecuencias. Es decir, aquello que va a ocurrir cuando haga lo que se le ha pedido. Se le podría plantear también las consecuencias que tendrá para él no hacerlo, pero es preferible especificar lo que va a obtener de forma positiva.

De otra manera lo que planteó es un castigo y los castigos son mucho menos efectivos que los premios o refuerzos. Muchas veces se trata solamente de una

forma de presentación, hay que tener en cuenta que frecuentemente algo que puede ser planteado como un castigo, si no lo hace, se puede ver como algo positivo si lo hace.

**Por ejemplo**: "Si no lo haces tendrás un castigo" se puede convertir en "Si lo haces evitarás que haga lo que no quiero hacer que supone un castigo para ti, que es algo que, por supuesto, yo tengo que hacer para ser consecuente con mis objetivos y los sentimientos que ya he expresado".

#### 2. ENSAYO

Lo que se ha preparado, preferentemente por escrito, se tiene que ensayar hasta aprendérselo de memoria. Cuando se va a un examen es normal que se ponga nervioso y se le olviden muchas cosas, puede pasarle lo mismo en este caso y por eso hay que aprendérselo de memoria.

Si la situación le causa alguna ansiedad, es una razón más para el ensayo. Cuando se imagine la situación de la negociación se estará exponiendo a ella en la imaginación y al menos cuando piense en hablar con el otro no se pondrá nervioso y comenzará su negociación en mejor posición anímica. La importancia de esta fase radica en que si el emisor se pone nervioso puede acogerse al diálogo que ha preparado en la seguridad de que va expresar sus deseos de forma completa.

### 3. EJECUCIÓN

En la fase de ejecución hay que tener en cuenta algunas técnicas básicas que le permitan llevar a cabo lo preparado. No hay que olvidar nunca que los objetivos están plasmados en el diálogo que se ha preparado y que su meta inmediata debe ser decirlo. No se trata de contestar a todas las interrupciones que le hagan, no es necesario ser rápido y agudo para poder responder de forma inmediata a todo lo que le digan. Se trata de emplear la técnica del banco de niebla, que también se llama aceptar en principio, seguida de la del disco rayado.

La forma de hacerlo es diciendo que "puede que tengas razón; pero..." (banco de niebla) lo que yo quiero decir es que.. " y se sigue con el diálogo en el punto en el que fuimos interrumpidos o repitiéndolo desde el principio (disco rayado.) Puede parecer muy limitado y que se va a hacer el ridículo, pero es sorprendente lo efectivo y natural que resulta. Si saca otros temas, también importantes, no se debe perder de vista el objetivo, se tiene que acabar con lo que ha motivado la negociación para poder seguir más tarde con lo que acaba de plantear: en ningún momento pierda de vista su objetivo, plasmado en el diálogo preparado.

**Ejemplo:** Un compañero de trabajo te da constantemente su trabajo para que lo hagas. Decides terminar con esta situación. Puede crear la situación preguntándole como lleva su trabajo o esperar a que el la cree cuando te pida otra vez a le ayudes haciéndole algo. Las alternativas podrían ser:

1. **CONDUCTA PASIVA.** Estoy bastante ocupado. Pero si no consigues hacerlo, te puedo ayudar.

- 2. **CONDUCTA AGRESIVA**. Olvídalo. Casi no queda tiempo para hacerlo. Me tratas como a un esclavo. Eres un desconsiderado.
- 3. **CONDUCTA ASERTIVA**. Muy frecuentemente me pides que te eche una mano en el trabajo que te asignan, porque no te da tiempo o porque no sabes hacerlo (hechos). Estoy cansado de hacer, además de mi trabajo, el tuyo (sentimientos), así que intenta hacerlo tú mismo (conductas), seguro que así te costará menos la próxima vez (consecuencias).

A manera de resumen, se recomienda no dejar de tomar en cuenta las Cinco artes básicas de la aserción en el trabajo, que se describen a continuación:

**Orientación activa.** Refleja el hábito de meditar bien las metas de trabajo, los pasos que se han de dar para conseguirlas y cómo utilizar al máximo el talento al llevarlas a cabo.

Capacidad para hacer el trabajo. Es importante, en primer lugar, dominar las artes necesarias para ese empleo en particular. Pero también es primordial tener dominio propio, poseer buenos hábitos de trabajo, disciplina y concentración.

Control de ansiedades y temores. Las reacciones emocionales inadecuadas interfieren en la realización del trabajo. Las tensiones generales pueden producir fatiga, irritabilidad y juicios erróneos. El temor a una situación específica de trabajo puede llevar a evitar las tareas necesarias para que se realice el trabajo e impedir al sujeto conseguir sus metas en el empleo.

**Buenas relaciones interpersonales.** Un experimentado consejero de personal comenta: " La mayoría de los despidos obedecen a que algunos no saben llevarse bien con los demás". Hay que ser capaz de relacionarse con los iguales, subordinados y superiores, saber presentar solicitudes y demandas, saber pedir favores sin rebajarse y sin molestar, decir **no** cuando es necesario y rechazar los desaires con dignidad.

**El arte de negociar.** Este requiere un conocimiento de la sociedad laboral y las artes específicas que le permitirán al sujeto trabajar dentro, a través de o contra la misma, con el fin de conseguir sus metas particulares, respetando a los otros. (http://www.manualpractico.com/Asertividad.html)

## CAPITULO III

#### 3.1 MÉTODO DE ESTUDIO

El método de análisis de estudio que se utilizó en el desarrollo del presente proyecto basó en la corriente funcionalista, la cual fue desarrollada por Lasswell. Esta teoría, al igual que casi todas las teorías de la comunicación, hablaba del poder de los medios de comunicación frente al público, es decir frente a las masas. (www.monografias.com)

Lasswell, junto con Lazarsfeld, sentaron las bases de la teoría funcionalista (teoría que se adhería a la teoría de los efectos, pero que daba un paso adelante al describir ciertas particularidades del proceso comunicativo y de los efectos de los mensajes, diciendo que los emisores siempre tienen la intención de obtener un efecto sobre el receptor). Los estudios sobre los efectos de los mensajes están centrados en *cómo manipular*, *persuadir o influir al auditorio*.

En 1948 publicó el artículo, "Estructura y función de la comunicación de masas", en el que explica, o trata de explicar, el comportamiento de las masas en respuesta a determinados estímulos. Esto dio pie para su más conocida teoría que hablaba de las preguntas que se deben tener en cuenta para analizar e interpretar un acto de comunicación.

Esta teoría tenía como principio lograr la *persuasión* por medio de preguntas como: ¿quién dice?, ¿qué cosa dice?, ¿en qué medio lo dice?, ¿a quién lo dice?, ¿con qué fin? (este modelo es tomado de Aristóteles).

Más adelante, algunos teóricos como Lazarsfeld y Raymond Nixon le suman a este modelo otras peguntas: ¿quién dice qué?, ¿en qué canal? ¿a quién?, ¿con qué efectos?, ¿con qué intenciones? y ¿bajo qué circunstancias?

Uno de los puntos fuertes de esta teoría aplicada a la Información, consiste en que los Medios son esenciales para la sociedad porque cumplen funciones de: integración, cooperación, orden, control, estabilidad, adaptación a cambios, movilización. Los medios efectúan la cohesión social necesaria para la integración social.

De acuerdo con el funcionalismo, la *información* es un conjunto de datos que disminuyen la incertidumbre, haciendo las veces de informadores y transformadores del individuo y la sociedad. Dentro de esta corriente, la comunicación y la información son dos funciones armónicas que se complementan.

El funcionalismo ha posibilitado la manipulación de la comunicación en procesos culturales como: preservación de valores, aculturación, transculturación. También ha permitido comprender el papel que desempeña la industria de la cultura y los medios de comunicación de masas; dio a conocer la manera en que los roles y el estatus de las personas y las instituciones resultan afectados por la información y la comunicación. Asimismo, ha orientado las

comunicaciones sociales hacia el cambio o el ajuste a través de distintos programas.

## Aspectos fundamentales de la teoría funcionalista.

- **A. Funciones e instituciones**. Esta teoría describe que el funcionalismo, es el conjunto de necesidades que existen en las masas y que deben ser satisfechas a través de las instituciones. La función de una institución tiene tres niveles:
- **Nivel 1:** El modo de comunicación o medios estandariza los fenómenos sociales.
- **Nivel 2.** Trata de esclarecer las condiciones de los modos de vida de la comunicación masiva, es decir la interacción entre un emisor único y un receptor masivo. Así pues Se puede entender que la comunicación de masas es la que se lleva a cabo entre un comunicador y un grupo numeroso de personas. Contrario a la creencia popular; la televisión, la radio, el cine, la prensa, etc. son sólo instrumentos de la comunicación de masas y no representan el acto comunicativo en sí.
- **Nivel 3.** La organización institucional analiza las funciones de todas aquellas operaciones repetidas dentro de una institución.
- **B.** Los conflictos y el equilibrio. Las sociedades humanas poseen mecanismos para regular sus conflictos y sus disfunciones; las reglas con las que se conduce a los individuos están fijadas y podrán cambiar según los nuevos medios con que cuente una sociedad, esto con el fin de relacionarse dentro de la sociología.

El equilibrio entonces son las reglas sociales que buscan satisfacer la identidad de una nueva función.

**C.** Estructura social. La sociedad humana es un organismo interrelacionado cuyos elementos forman una estructura donde cada uno de ellos se afecta si cada uno deja de funcionar y puede considerarse su estudio como el conjunto de variables interrelacionadas que se dan en forma de escala que se dan jerárquicamente.

La Historia, puede estudiarse mediante la sociedad y sincronía de ver sus necesidades satisfechas por las instituciones, la historia va evolucionando según los individuos, puntos y lugares, que en ella sirve de referencia para estudios de investigación.

## REPRESENTANTES DE LA TEORÍA FUNCIONALISTA:

"Como pioneros en el estudio del funcionalismo, como corriente metodológica de análisis de la comunicación se puede citar a Paul Lazarsfeld, Robert Merton y Bernard Berelson. Para ellos los medios de comunicación cumplen diversas

funciones en la sociedad donde se desenvuelven". (Interiano, Carlos. 1994. P.86)

Charles Wright, Marchall McLuhan, Merton, Berelson. Estos autores realizaron trabajos célebres de consolidación en la comunicación. Estos trabajos son realizados por autores empíricos que pertenecen a la Universidad de Columbia. Como primer estudio de investigación se encuentra "The People's Choice", que es el estudio esencial y el impacto fundamental de las campañas políticas. Es una reafirmación de cómo activar a los individuos mediante el mensaje político, viendo que reacción tenían unos y que predisposiciones se hacían notar en otros. Hay que subrayar el efecto de los medios quienes destacaban en atraer la atención de las masas.

"Patterns of Influence" (1915). **Robert Merton, Lazarfeld y Katz** son los responsables de este estudio, en donde dan a conocer los modelos de influencia en una comunidad, esa investigación viene a ampliar el conocimiento sobre el líder de opinión y sobre la relación de este con la comunicación masiva, con el fin de localizar personas influyentes o líderes encontrando dos clasificaciones de líder: *líder local y el líder cosmopolita*.

Según Merton, el líder con una orientación más localista tiene "una vida constantemente vivida en la comunidad, relaciones sociales tendencialmente indiferenciadas que llevan a los líderes de opinión a conocer a la mayor cantidad posible de gente, una participación en organizaciones formales en cuanto funcionan sobre todo como centros de contactos interpersonales, un tipo de influencia que se basa en conocer a los demás más que en poseer competencias específicas.

La caracterización de Merton del líder cosmopolita es más bien de carácter opuesto: "cualitativo y selectivo en la Red de sus relaciones personales, ha vivido gran parte de su vida fuera de la comunidad a la que ha llegado casi como un 'extranjero', aunque dotado de competencias específicas y por tanto de autoridad, que tendencialmente se ejerce sólo en áreas temáticas particulares, consume géneros más 'elevados' de comunicación de masas, dispone de mayores competencias específicas, y su autoridad le viene más bien por sus conocimientos temáticos.

Ambos tienen un comportamiento diferente en los diversos contextos sociales y con los medios masivos de comunicación, concluyendo que no son las mismas personas políticas ya que se pueden encontrar en todos los campos sociales, lo único común que tienen es que son el centro de atención e interés.

El conocimiento sobre el liderazgo es el estudio que hace **Katz y Lazarsfeld** en 1946 bajo el nombre de la influencia personal, el cual consiste en relacionar la comunicación interpersonal hasta llegar a la comunicación masiva. En donde los medios de comunicación causan impacto en el nivel de persuasión en la sociedad.

En 1896 John Dewey formula el concepto del funcionalismo. El mismo fue aplicado a la psicología, para explicar las funciones u operaciones de los organismos vivientes, dando marco para la instauración del behaviorismo o

conductismo norteamericano, que basas sus estudios en la observación y los efectos de cualquier fenómeno. (Mendez Castro, Nancy Violeta. 2003. P. 36)

"En síntesis, el funcionalismo estudia la comunicación a nivel de los distintos reflejos emanados de la praxis cotidiana. De tal manera, que estas funciones serían el resultado de una práctica de la comunicación por un lado, y de la intencionalidad de influir en el ánimo de los receptores por el otro. En este carácter dual de la comunicación, el funcionalismo ha encontrado su justificación como corriente de análisis". (Mendez Castro, Nancy Violeta. 2003. P. 41)

## 3.2. OBJETIVOS:

## **GENERAL**

 Desarrollar una propuesta para implementar técnicas asertivas como forma de comunicación eficaz y eficiente a nivel interno de una organización.

## **ESPECÍFICOS**

- Establecer las políticas actuales de comunicación interna que tienen las organizaciones objeto de investigación.
- Detectar las políticas de comunicación empresarial, que les permite desarrollar una comunicación eficaz y eficiente entre sus trabajadores.
- Determinar la importancia que tiene la comunicación asertiva en las organizaciones.

#### 3.3 TÉCNICAS:

#### 3.3.1 ENTREVISTA:

Esta técnica fue aplicada a la persona encargada de comunicación de las organizaciones objeto de estudio y a la persona que ocupa un nivel jerárquico superior a ésta.

Con esta técnica se determinó si las organizaciones contaban con políticas de comunicación que les permitieran identificarse entre empleados – empresa y viceversa. Así mismo se conoció su punto de vista con respecto a comunicación, asertividad, la importancia de aplicar una capacitación a su personal, así como aspectos generales de la organización.

#### 3.3.2 OBSERVACIÓN:

Técnica aplicada a nivel general de la empresa (personal e instalaciones). Se hizo uso de una ficha de observación en la cual se analizó el comportamiento externo de las personas entrevistadas y al mismo tiempo si las empresas contaban con ciertos elementos básicos para el desarrollo de una comunicación interna favorable.

#### 3.3.3 ENCUESTA:

Se desarrolló una encuesta de opinión con diferentes preguntas, la cual tuvo como objetivo, el conocer las inquietudes, insatisfacciones y problemas de comunicación interna de la empresa. Con ella se detectó y evaluó la actitud de empleados y obreros ante determinadas situaciones. Se determinó su grado de satisfacción como miembros de la empresa y su conocimiento sobre la misma. Así mismo se logró determinar si existían canales abiertos de comunicación que les permitiesen la interacción e identificación del empleado con la empresa.

#### 3.3.4 TEST:

Este autotest fungió como un orientador para establecer la posible falta de asertividad en las personas objeto de estudio. Si la persona contestó afirmativamente a gran parte de las preguntas, es probable que carezca de las habilidades asertivas necesarias para comunicarse cómodamente con los demás.

#### 3.3.5 ANÀLISIS COMPARATIVO:

En base a las técnicas anteriormente descritas se aplicó esta última, para realizar una comparación de los datos obtenidos en el trabajo de campo. Con esta técnica se realizaron las siguientes comparaciones:

- De la opinión emitida entre los diferentes rangos jerárquicos.
- Entre empresas.

#### 3.4 INSTRUMENTOS:

- **3.4.1** Cuestionario
- **3.4.2** Test
- **3.4.3** Guia de Observación
- 3.4.4 Guia de Entrevista

#### 3.5 PROCEDIMIENTO:

- 1. Elaboración de los instrumentos: encuesta, cuestionario, entrevista, test.
- 2. Solicitud de autorización en las empresas y concertación de citas.
- 3. Visita a las empresas. Realización de las entrevistas, encuestas y test a los trabajadores de las empresas objetos de estudio.
- 4. Análisis de trabajo de campo y tabulación de datos.
- 5. Desarrollo de análisis comparativo.
- 6. Conclusiones y recomendaciones

## 3.6 POBLACIÓN:

La población objeto de estudio se concretó al estudio de instituciones privadas y públicas, tomando como guía el Diseño de Organización elaborado en base al Clasificador Institucional del Sector Público, contenido en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, Cuarta Edición, Ministerio de Finanzas Públicas, Febrero 2004.

- \* Organizaciones Públicas:
- INAB, CONALFA, Banco de Guatemala.
- \* Organizaciones Privadas:
- Helados Sarita.

#### 3.7 MUESTRA:

- Tomando en cuenta que el estudio se basó en un universo finito, se tomó el 10 % del total de empleados de cada una de las organizaciones, en donde participaron individuos de diversos rangos jerárquicos y diferentes departamentos, para la elaboración del test, el cual permitió detectar el nivel de asertividad del individuo. Así mismo, se tomó una muestra del 10% para la encuesta el cual permitió una evaluación de su opinión con respecto al área laboral, quedando de la siguiente manera:
- Helados Sarita (85 empleados): 10 tests y 10 encuestas.
- INAB: (150 empleados): 15 tests y 15 encuestas.
- CONALFA (150 empleados): 15 tests y 15 encuestas.
- Banco de Guatemala (700 empleados): 70 tests y 70 encuestas.
- 1 Jefe o persona encargada de la comunicación de las distintas organizaciones, siendo 4 en su totalidad.
- 1 Gerente o de rango jerárquico superior al encargado de comunicación:
   4 en su totalidad.

#### 3.8 ANÁLISIS ESTADISTICO

Los resultados de esta investigación son dados a conocer a través de la estadística descriptiva. Para ello se aplicó la gráfica de barras, a través de las cuales se podrá hacer una comparación de los resultados obtenidos en las diferentes organizaciones objeto de estudio.

## **CAPITULO IV**

## PRESENTACIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## 4.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y ANÁLISIS DE ENTREVISTAS.

#### 4.1.1 CONALFA

Conalfa es una entidad que se encarga de llevar a cabo acciones concretas con respecto a la alfabetización a nivel de toda la República de Guatemala. Su unidad ejecutora de trabajo esta dividida en ocho unidades, sin tomar en cuenta un Departamento de Relaciones Públicas. Sin embargo se tiene a una persona encargada de la comunicación a nivel externo, quien ha puesto en marcha campañas publicitarias a nivel radial principalmente y de establecer enlaces con otros medios como la Prensa. El Departamento de Apoyo Administrativo se encarga de lo interno, asumiendo el papel de Recursos Humanos, y es el encargado de la rotación de recursos financieros, humanos y materiales de la institución.

El principal objetivo de Conalfa es bajar el índice de analfabetismo, pues se han obtenido logros significativos desde 1986 cuando se tenia un 52%, pero se esta conciente de que es un gran reto. Se puede decir que en el 2004 Conalfa logró un 80% sus objetivos, gracias a que la institución volvió a asumir su rol de trabajo, retomando su función con una estrategia y política diferente a la del gobierno anterior, quien propuso que la alfabetización estuviera a cargo de los estudiantes a punto de graduarse. Esta actividad daba lugar a la farsa, a través del pago a los analfabetas, con lo cual el estudiante lograba su objetivo, dejando a un lado la meta del proyecto.

Con respecto a la fidelidad del personal hacia la institución, se presume que la mayoría se encuentra identificado con ella por varias razones entre las que destacan, la oportunidad de hacer algo por su país, por el tiempo de trabajar para la organización y por la escasez de fuentes de trabajo.

Con la finalidad de que el trabajador se sienta mas identificado con la institución y a la vez lograr centralizar, oficializar e institucionalizar la información, en el año 2004, se trabajaron cuatro manuales administrativos denominados mapas de procesos, de organización, de reclutamiento y selección, y un último de inducción.

Con ellos se ha logrado involucrar a la gente y llevar una secuencia lógica de procesos, que buscan la eficiencia de las diferentes unidades logrando tener una visión clara de lo que es una gestión administrativa proactiva.

Para evaluar si sus estrategias o procedimientos dan resultado, los empleados son sometidos a una evaluación del desempeño, generada en el Departamento de Apoyo Administrativo. Para el año 2005 se logró una evaluación de 360 grados lográndose obtener información de doble vía.

Para motivar al personal se llevan a cabo compensaciones indirectas, debido a que los estímulos económicos son fondos enfocados a la alfabetización. Por ello buscan medios específicos como capacitaciones, premios públicos, ascensos, etc.

Al hablar de comunicación a nivel interno, se puede decir que se maneja de doble vía, por las reuniones, capacitaciones y supervisiones constantes con coordinadores departamentales.

Con respecto a la comunicación asertiva ambos entrevistados, supieron definir en forma clara y precisa, un concepto sobre el tema. Cada uno a su manera sabe lo importante que es contar con este tipo de comunicación no solo para el logro y efectividad de sus metas como grupo, sino también para el logro de una alta autoestima.

Se considera que por lo menos un 50% de su personal es positivo en el desempeño de sus actividades, aunque otro buen porcentaje no avanza en el proceso, lo cual es demostrado a través de la actitud.

Al hablar de técnicas asertivas, se evidenció que Conalfa utiliza más que todo el medio escrito como un canal de información hacia su personal. No se tiene un buzón de sugerencias. Aquí cuentan con una reciente revista interna y un pequeño folleto con el objetivo de promover la lectura, además de circulares y una cartelera ubicada en recepción. Al mismo tiempo existen personas encargadas de sondear al personal, ya que casi nunca se reciben comentarios hacia los superiores.

Se evidenció el interés en contar con una comunicación interna asertiva que favorezca las relaciones entre colegas, y las distintas unidades, calificándola como determinante, y para ello se consideró de suma importancia contar con una programa sobre asertividad el cual tendría prioridad en la aplicación entre coordinadores y secretarias, ya que son los encargados de que el proceso de trabajo se lleve a cabo exitosamente, sin dejar pasar por alto a la gente de recepción que son la cara de la organización.

#### 4.1.2 BANCO DE GUATEMALA

Para el Banco de Guatemala como Banco central, es vital contar con una comunicación transparente y confiable, tanto a nivel interno como externo, para lo cual cuentan con un Departamento de Recursos Humanos y otro de comunicación y Relaciones Públicas, que a través de una estrategia de comunicación les permite alcanzar sus objetivos, como lo es mantener la estabilidad general de los precios, y así promover y mantener controlada la inflación.

Con respecto a la comunicación interna surgieron algunos puntos controversiales, pues se puso de manifiesto la importancia del empleado para el Banco, y a su vez que han tenido limitantes para lograr que el personal se identifique a plenitud con la Institución, a pesar de contar con manuales y cursos de inducción. Sin embargo, cuentan con un plan estratégico institucional y algunas ideas de cambio y aplicación de técnicas para lograr una mayor identificación.

Uno de los puntos más fuertes del Banco de Guatemala a nivel interno, es la evaluación del rendimiento del empleado; pues cuentan con un sistema integrado de evaluación de Recursos Humanos y una calificación a la que denominan CADEP (Calificación acumulativa del desempeño personal) que evalúa varios aspectos del empleado tanto en lo personal como en lo laboral. Para el desarrollo de dicha evaluación, se cuenta con una planificación, interacción jefe – empleado, negociación de tareas y aceptación de la planificación. Al final una evaluación de conducta y tareas para aclarar diferentes puntos de vista.

La motivación fue otro punto a su favor, ya que cuentan con una serie de motivadores como prestaciones, capacitaciones, festejos reconocimientos, centros vacacionales, bonificaciones entre otras. Sin embargo, no se desechó la idea de que todo se vuelve parte de una rutina, por lo que buscan revitalizar esa motivación constantemente, ya que la motivación es diferente para cada empleado. Lo que para uno es dinero, para otro son permisos, o respeto.

Según los rangos jerárquicos la comunicación se maneja como en un semi ejército, es piramidal aunque depende también del área. Se puede decir que este tipo de comunicación es una fortaleza porque se cometen pocos errores y una debilidad por ser hasta cierto punto un proceso burocrático y lento.

Ambos entrevistados emitieron respuestas que si bien no fueron lo suficientemente amplias, si precisas con respecto a la asertividad, enfatizando que tiene que ver con la madurez de la persona y que se da de acuerdo a los rangos jerárquicos que se manejan en la empresa, pues cuentan con líderes muy asertivos que contagian a sus subalternos esta habilidad, comentario con el cual se puede afirmar lo descrito en el capitulo III de la tesis, donde se menciona que la asertividad es innata y aprendida.

Con respecto a la aplicación de técnicas asertivas, no cuentan con ningún plan en específico, aunque si cuentan con ciertos mecanismos de comunicación a

nivel interno como una Revista Interna (House Organ), Intranet Internet entre otras. Por otro lado piensan que por lo menos 2 personas especialistas en comunicación deberían dedicarse de lleno a este tipo de actividades, pues consideran que la puesta en práctica de habilidades asertivas, permitirían alcanzar sus objetivos a través de la implementación de nuevas ideas y una comunicación mas fluida y eficaz.

Al hablar sobre la implementación de un programa sobre asertividad una de las partes entrevistadas expresó que el Banco siempre busca estar al día de todas las corrientes que brinden beneficio a la Institución, y la implementación de la comunicación asertiva en todos los niveles, lograría un desarrollo comunicacional completo y como resultado un mejor trabajo. Por otro lado se considera útil pero no tan necesario, porque se piensa que todo es parte de una cultura y sería un programa de muy largo plazo, pues con un curso no es posible el cambio.

Por consiguiente le fue expuesta la finalidad de este trabajo de tesis, la cual consiste en desarrollar una propuesta, a través de la cual se brinde una inducción sobre el tema de asertividad a manera que poco a poco se implementen las técnicas y herramientas que permitan a los diferentes rangos, lograr una comunicación integral, confiable y secuencial a nivel general, volviéndose parte de una rutina hasta convertirse en una cultura interna de trabajo y relaciones interpersonales.

#### 4.1.3 HELADOS SARITA

Esta es una empresa comercial en la que no se cuenta con un Departamento específico de Relaciones Públicas. Es el Departamento de Recursos Humanos el encargado de canalizar y divulgar toda la información hacia el personal.

Sin embargo cuentan con un Departamento de Mercadeo, un Gerente de Imagen y Publicidad y en proceso se encuentra el Departamento de Atención al Cliente.

Definitivamente se tiene claro que el principal objetivo de la empresa es seguir creciendo tanto a nivel nacional como centroamericano, así como en años anteriores, y para ello están concientes que se necesita desarrollar un proceso en el que la gente se involucre cada vez más, con la empresa a manera de ir trabajando al unísono en una misma línea,.

Una de las tareas del Departamento de Recursos Humanos es la elaboración del manual de inducción con énfasis en servicio al cliente. Otra de sus tareas es la evaluación del personal de la empresa, y para ello están por desarrollar evaluaciones del desempeño, tarea que requiere de todo un proceso ya que de no ser bien orientada podría resultar contraproducente para el desarrollo de la empresa, y para ello se necesita de una capacitación a través de distintas fases.

Parte importante del desarrollo de toda empresa, es la motivación y para ello Helados Sarita utiliza los diferentes canales tanto verbales como escritos, a través de programas de capacitación, charlas, cursos, con los cuales se pretende preparar, capacitar y concientizar a la gente para que trabaje mejor, en busca de un beneficio como equipo y no solamente a nivel personal.

Como toda empresa de carácter comercial, es indispensable contar con un equipo de ventas, lo suficientemente motivados para el logro de los objetivos, y para ello Helados Sarita ofrece incentivos por ventas, los cuales consisten en comisiones, premiaciones por grupos de trabajo con diplomas, aparatos eléctricos, se les ofrece una comida para celebrar el logro de sus metas entre otros. Además están por planificar una feria de la salud que incluye a empleados y sus familias.

El Departamento de Recursos Humanos cuenta con un Departamento denominado *ASTRASA* (Asociación de Trabajadores de Sarita); conformado por personas de diferentes Departamentos de la empresa, que se encarga de la publicación de boletines mensuales, con información de interés para el personal.

Al hablar de los diferentes formas de comunicación que se manejan en la empresa, ambas respuestas coincidieron en que se maneja una política de puertas abiertas, teniendo respuestas casi inmediatas dependiendo el caso. Talvez uno de los principales impedimentos sea el tiempo, debido a que el Gerente tiene muchos compromisos, pero por el contrario siempre hay facilidades para que el personal se comunique con sus superiores.

Al hablar de asertividad, se dio una explicación y se recibió un comentario, a través del cual se enfatizó en que una de las barreras comunicacionales es la falta de comprensión del interlocutor, por la mala explicación del emisor del mensaje, lo cual genera como resultado una respuesta inesperada y por ende una comunicación infructuosa.

Al hablar de los tipos de personalidades, se hizo referencia a la comprensión, sencillez y amplitud de criterio del Presidente y sus hijos, dueños de la empresa, quienes transmiten esta habilidad social a sus subalternos, pues son muy abiertos a recibir sugerencias, y no son imponentes en su forma de pensar y/o actuar.

Con este comentario, puede hacerse énfasis nuevamente en el tema de que la asertividad puede convertirse en un aprendizaje, si se corre con la suerte de contar con buenos modelos de personas asertivas como lo es en este caso, y aunque no es un modelo de infancia, lo es en una de las actividades en donde la persona pasa la mayoría de su tiempo: "su trabajo", el cual puede llegar a convertirse en su segundo hogar. Con este patrón de comportamiento asertivo, será algo natural desarrollar ese hábito, de otra manera posiblemente se encuentre en la situación de desear cultivarlo al tener como ejemplo a alguien que transmite esa actitud positiva y fructífera en el desenvolvimiento de sus relaciones interpersonales.

Las técnicas de comunicación más utilizadas a nivel interno en Helados Sarita consisten en reuniones semanales del Gerente General con Gerentes de

Departamento, o por equipos, denominadas reuniones de mercado abierto. Se utiliza también el medio escrito como boletines, periódico y correo electrónico, para comunicar sobre ofertas, despidos o contrataciones, la idea es que se enteren de una u otra forma.

Con respecto al aporte de la comunicación asertiva en cuanto a utilidades, se hizo especial énfasis en que para su empresa, es indispensable contar con canales abiertos de comunicación sobre todo entre producción (produce lo que no es) y ventas (ofrece lo que no hay), y sobre la adaptación del personal al sistema que se maneja en la empresa.

Es por ello que se han visto en la necesidad de trabajar capacitaciones sobre comunicación, liderazgo, programas de trabajo tanto para la planta como para el personal en general, así como mandos medios.

Previamente se tuvo una secuencia de capacitaciones que empezó con inteligencia emocional, autoestima, relaciones laborales y enpowerment. Por lo mismo no se descarta la posibilidad de que una capacitación sobre asertividad, puede aportar algo nuevo a su empresa, y así lograr un avance positivo en el crecimiento personal y profesional de los individuos y por consiguiente de la empresa como equipo.

Se tiene claro que es todo un proceso, pero que es indispensable que en esta era de la comunicación se cuente con técnicas que permitan un mejor desarrollo de las habilidades sociales.

#### 4.1.4 INAB

Esta institución no cuenta con un Departamento de Relaciones Públicas pero su Departamento de Recursos Humanos cuenta con un programa de de divulgación que se encarga de realizar todas las actividades concernientes a este Departamento.

Cuentan con un plan de trabajo quinquenal siendo su principal objetivo dar apoyo al sector forestal, y el logro de sus objetivos se debe a que en base a un plan le dan seguimiento, para el logro de su planificación.

Se tiene la certeza que el personal está bien identificado con la institución y por consiguiente trabajan por el logro de sus objetivos.

Cuentan con manual de puestos y funciones, para los empleados. Así mismo se maneja un curso de inducción para dar a conocer la identidad de la empresa y la razón de ser del INAB. Ambos se encuentran en una reestructuración, debido a los cambios y necesidades que han surgido últimamente.

La evaluación del desempeño se realiza anualmente con el objetivo de evaluar el rendimiento del empleado. La evaluación a 360% consiste en que no solo la

efectúa el jefe sino también los empleados. Los resultados son como una brújula que les indican que camino seguir.

Siendo la motivación parte esencial del desarrollo personal e institucional, INAB realiza ciertas festividades, felicitaciones por escrito y capacitaciones aunque no se cuenta con un programa específico. Otra actividad interesante que se encuentra en proceso de desarrollo es denominada 0 errores, la cual dará como resultado al trabajador del mes.

En referencia al tipo de comunicación que se maneja en INAB, se determina que se manejan políticas de puertas abiertas a todo nivel, aunque predomina la descendente -Gerencia - Directores Generales y Regionales - Consejo Técnico.

Al hablar de comunicación asertiva, no se pudo obtener respuestas concretas al respecto. Por lo que se les brindó una explicación y se determinó que en la institución se dan los tres tipos de personalidades, predominando la asertiva y agresiva, por el tipo de actividad que manejan, en la cual se requiere de muchos resultados y búsqueda de objetivos.

Sin embargo, se han tenido ciertas capacitaciones tipo taller, en donde se ha trabajado un poco sobre los diferentes tipos de personalidades siendo evidentes los tres tipos existentes, con la diferencia que unos tienen más desarrollados que otros, sus habilidades con respecto a la comunicación.

Para el logro de una comunicación interna satisfactoria, manifestaron que depende mucho del encargado de cada área. El gerente maneja una política de puertas abiertas. Además cuentan con mecanismos como talleres más que todo de tipo gerencial, intranet, boletines, buzón de sugerencias para ciertas actividades, etc.

Esta organización se caracteriza por las capacitaciones, talleres, consejos técnicos regionales, reuniones de coordinación, etc. Sin embargo no se cuenta con un método específico, por lo cual manifestaron que definitivamente estarían muy interesados en contar con una capacitación o taller específico de comunicación, ya que es una herramienta indispensable para el desarrollo de su organización, y sobre todo este tema esta relacionado con lo que han venido trabajando desde hace algún tiempo.

Por ello puede decirse que cuentan con los canales, pero falta pulir el mensaje, a manera que se pueda lograr una comunicación más eficaz.

Según los diferentes puntos de vista, consideran que la comunicación asertiva permitiría una mejor coordinación y un mejor desempeño de labores tanto a nivel personal como laboral y por ende se lograría un trabajo en conjunto satisfactorio, permitiéndoles el logro de sus metas de una manera efectiva.

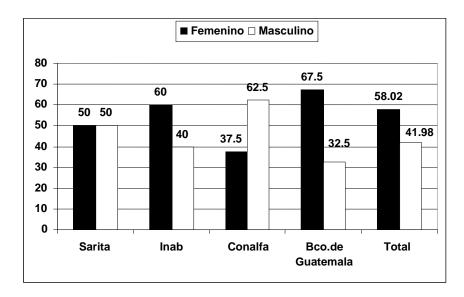
## 4.2 ANÁLISIS DEL LAS ENCUESTAS

Una de las principales técnicas implementadas para el desarrollo de este proyecto, fue una encuesta de opinión con quince diferentes preguntas, las cuales tuvieron como objetivo, conocer las inquietudes, insatisfacciones y problemas de comunicación interna de las diferentes organizaciones objeto de estudio. Con ella se detectó y evaluó la actitud de los empleados y obreros ante determinadas situaciones. Así mismo se obtuvieron datos significativos que permiten analizar la situación actual de las organizaciones, resultados a través de los cuales pueden efectuarse algunas recomendaciones al respecto. Se logró determinar la imagen que las organizaciones proyectan a su público interno y hasta cierto punto el grado identificación que se ha logrado a través de las diferentes políticas de comunicación que se manejan en cada una ellas, y determinar si son los canales correctos para el logro de una comunicación eficaz.

En cada organización se solicitó la autorización correspondiente a la persona encargada de la comunicación interna de la misma, a través de quienes se logró obtener una participación efectiva y amigable del personal. La técnica fue aplicada a un porcentaje de los empleados, tomando en cuenta diversos rangos jerárquicos y departamentos, con la finalidad de obtener dentro de lo posible una opinión de 360 grados.

A continuación se presentan las graficas correspondientes a los resultados recabados a través de la encuesta:

Sexo: Femenino Masculino

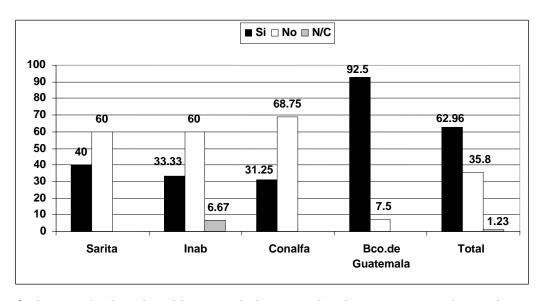


Tanto hombres como mujeres tuvieron una significativa participación en el proceso de generar información, lo cual permite obtener puntos de vista de diferentes edades, rangos jerárquicos y sobre todo tipos de personalidad.

En el grupo objeto de estudio que perteneció a cuatro organizaciones, fue el género femenino quien predominó como trabajadoras y facilitadoras de la información, lo cual revela la significativa participación que tiene actualmente la mujer guatemalteca en el ámbito laboral.

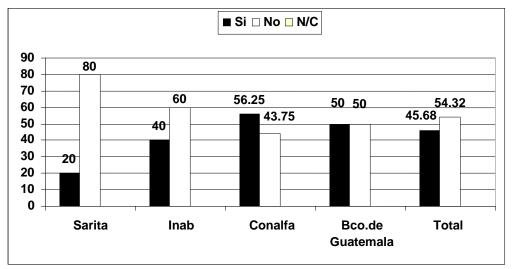
## Pregunta 1:

¿Recibió usted un curso de inducción al entrar a trabajar a esta empresa o institución?



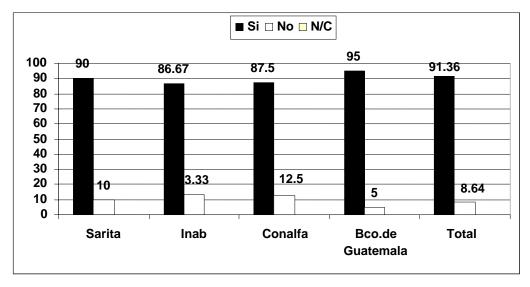
Según los resultados obtenidos tres de las organizaciones encuestadas no han implementado en su totalidad un curso de inducción a sus empleados, sobresaliendo Banco de Guatemala con un porcentaje bastante alto, que reconoció haber participado en una inducción al inicio de sus labores en esa organización. Una mínima cantidad se limitó a no contestar dicha interrogante. Es importante tener presente que la inducción es indispensable para que el nuevo invitado se sienta en confianza con el anfitrión, para que desde un comienzo se le haga sentir parte integral de la empresa y así poco a poco se vayan creando lazos que le permitan ser fiel y constante en sus tareas.

Pregunta 2: ¿Cuenta con un manual o instructivo específico para su área de trabajo?



Helados Sarita e Inab presentaron un bajo porcentaje con respecto a la obtención de un manual que les indique sus responsabilidades en su área de trabajo; en tanto que Conalfa y Banguat evidenció que la mitad si lo tienen y la otra mitad no. Con ello se asume que cuentan con esta herramienta, pero que debe de existir un monitoreo que permita que todos los empleados cuenten con su respectivo manual o instructivo de trabajo, como facilitadores para su desempeño laboral.

Pregunta 3: ¿Existe una supervisión del trabajo que usted realiza en esta empresa?



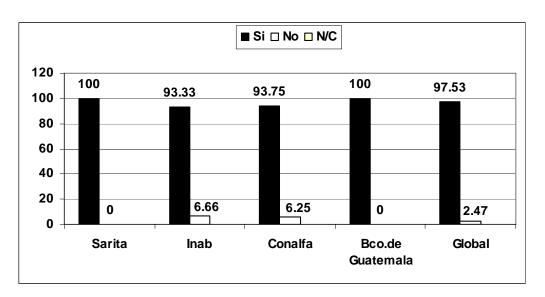
Se evidenció que en todas las organizaciones se cuenta con una evaluación del trabajo que se realiza, por parte de supervisores, coordinadores o jefes inmediatos; siendo un mínimo porcentaje el que no la recibe, en su mayoría rangos altos, pues obviamente son los encargados de supervisar el trabajo de los subalternos.

Esta supervisión es de suma importancia para poder llevar control de lo propuesto y de lo obtenido y así conocer el rumbo que se lleva. Es importante que esta supervisión se aproveche para conocer los diferentes puntos de vista del empleado, lo que le agrada y lo que no, y así lograr la implementación, de técnicas que permitan un mejor desarrollo de su personal y de la empresa en general.

Al mismo tiempo se aconseja que la supervisión también la realice en ciertas oportunidades, el Gerente General, a manera de lograr un acercamiento con su personal que le permita generar confianza y una mejor respuesta a la política de puertas abiertas implementada en las diferentes organizaciones.

#### Pregunta 4:

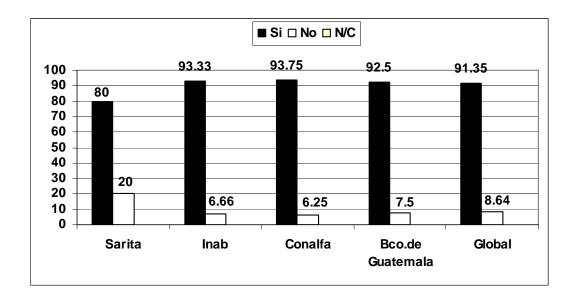
¿Sabe lo que la empresa espera de usted en el desempeño de sus obligaciones?



No existe comunicación sino hay retroalimentación. Los resultados denotan que la mayoría de empleados casi en su totalidad, conoce lo que cada una de las organizaciones espera en el desempeño de sus obligaciones como integrante de la misma. Con ello se asume una gran responsabilidad tanto para el empleado que debe de cumplir a cabalidad con su papel como parte del engranaje de la empresa y para ésta como motivador y facilitador de herramientas que permitan el logro de los objetivos propuestos.

## Pregunta 5:

¿Se siente usted identificado con los problemas, logros y fracasos de la empresa?



Es de suma importancia tomar en cuenta que un mínimo porcentaje no se siente identificado con el rumbo que lleva la empresa. La gran mayoría se siente parte de un equipo de trabajo como una gran familia, se identifican con la empresa no solo porque le gusta su trabajo sino por el tiempo que llevan trabajando en la organización, así como por la responsabilidad que tienen a su cargo y porque de una u otra manera se aprende de lo positivo o negativo que aquí se comparte.

Por ello es importante mantener un ambiente de trabajo donde tanto física como emocionalmente se perciba tranquilidad, armonía y confianza, que permita que su lugar de trabajo se convierta como un segundo hogar y no en un campo de batalla.

#### Pregunta 6:

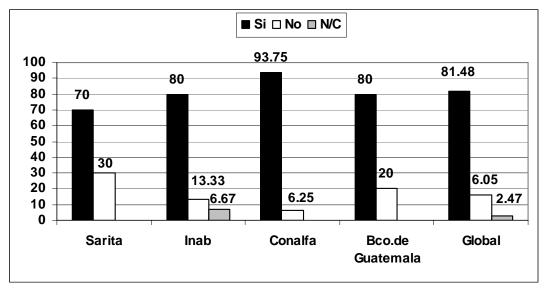
Cuándo tiene alguna duda, sugerencia o queja, ¿A quién se avoca?

En todas las organizaciones por muy pequeñas que éstas sean, existen diferentes rangos jerárquicos y por consiguiente la dirección y sentido de la comunicación puede ser dirigida hacia diferentes niveles de la organización.

Según los encuestados, se avocan en su mayoría a su jefe inmediato como primera opción, o al supervisor, coordinador o responsable del programa de trabajo que ellos desempeñen, a compañeros como tercera opción o en el último de los casos dependiendo del asunto buscan a quien dirigirse.

## Pregunta 7:

¿Obtiene respuestas inmediatas a sus peticiones?



La mayoría de encuestados confirmó recibir respuestas inmediatas, sobre todo por que tienen intereses en común, por la buena organización y administración y porque consideran que hasta cierto punto existe confianza y buena relación con el superior para comunicarse. Sin embargo no se puede descartar al porcentaje que respondió negativamente o que se limitó a contestar, ya que según ellos existen ciertos factores como que el superior siempre esta muy ocupado, la burocracia, o simplemente las buenas o malas relaciones interpersonales que se dan en su área de trabajo.

## Pregunta 8:

¿La empresa le ha ofrecido la oportunidad de participar en conferencias, cursos o seminarios para mejorar su desenvolvimiento en su área de trabajo?

Parte de la motivación del trabajador y desarrollo de la empresa, consiste en mantener a un equipo de trabajo actualizado y debidamente capacitado, que le permita ser competitivos no solo a nivel personal sino también laboral. Según lo manifestado por la mayoría de los encuestados, es evidente que las organizaciones se han dado cuenta de la necesidad que conlleva tener a su gente preparada y motivada a través de este tipo de actividades.

Es importante recordar que un individuo que se sienta a gusto por lo que hace y las labores que desarrolla, será alguien que no pondrá límites a su esfuerzo y siempre dará lo más posible desarrollándose al máximo en su trabajo.

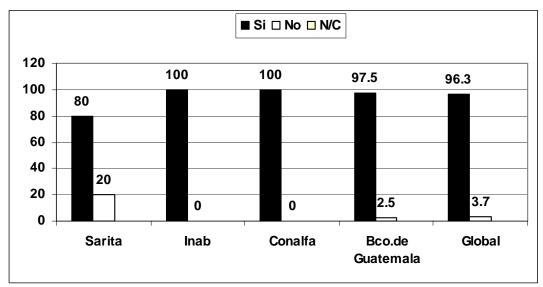
## Pregunta 9:

¿Qué mecanismos son utilizados en su empresa para informarle sobre cursos, fechas importantes, ascensos, reuniones, conferencias?

Existen ciertas estrategias para comunicarse en el trabajo que pueden ser utilizadas para conseguir que la comunicación resulte más eficaz. Los principales ámbitos que se tratan son la comunicación cara a cara, las reuniones de grupo, la comunicación escrita y la telefónica.

Según resultados obtenidos el medio escrito ocupa el primer lugar como medio de comunicación manifestada a través de la internete, oficios y memos principalmente. El segundo medio más utilizado es cara a cara, y aunque una minoría se abstuvo de contestar otros expresaron que no existe un proceso adecuado y otros que no sabían que medios eran utilizados.

Pregunta 10: ¿Conoce la misión, visión, valores de su empresa y el objetivo de la misma para este año?



La identidad de una empresa, es similar a la cédula de vecindad de una persona. Es lo que nos identifica y nos hace ser alguien en específico. Es evidente que las organizaciones objeto de estudio tienen claro quienes son, hacia donde van y cuales son los valores que los identifican y les sirven como pilares para mantenerse a la vanguardia de sus competidores; y sobre todo los empleados han logrado percibir y formar parte de esta identidad que los identifica y destaca en las diferentes áreas de educación, monetaria, comercial y forestal.

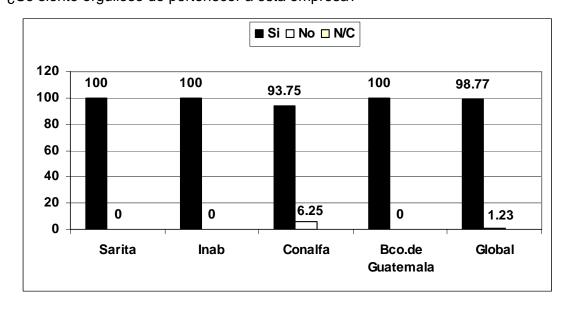
## Pregunta 11:

Pregunta 12:

¿Se siente usted motivado a participar y colaborar con la empresa para alcanzar las metas de la misma? ¿Por qué?

En general se puede decir que más del 90% respondió afirmativamente a esta interrogante, en la cual se definieron varias razones dentro de las que prevalecen la identificación con la empresa, les gusta lo que hacen, las oportunidades de superación que se les brinda, y a la vez tienen la oportunidad de aportar algo a su país. Por el contrario menos del 10% se limitó a no contestar. Con estas declaraciones se puede definir que si el empleado se siente identificado con la empresa y busca el logro de las metas en conjunto, los superiores deben tomarlos en cuenta y velar porque ellos también logren alcanzar sus metas a nivel personal. Es decir, que es importante desarrollar un ámbito amigable ente jefe y empleado, que permita el logro de metas personales y laborales.

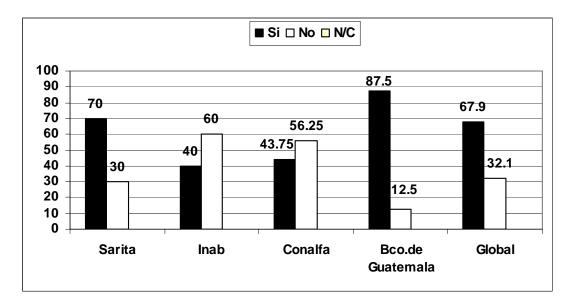
¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa?



Casi en su totalidad los encuestados demostraron sentirse orgullosos de su proveedor de trabajo, principalmente porque se identifican con ella y por ser empresas de prestigio que aportan algo importante a su país como en el caso de Conalfa, INAB y BANGUAT. En éste último también se hizo mención al salario y prestaciones que se les ofrece, así como su autorrealización y el buen trato hacia el personal.

En el caso de Helados Sarita que es una organización de tipo comercial, que sobresalió porque se identifican con la empresa y por la motivación y ambiente agradable de la misma. Una sola persona hizo mención a la mediocridad de la gente, un calificativo bastante negativo, que le hace ver como una persona que se puede clasificar con personalidad agresiva y poco compatible.

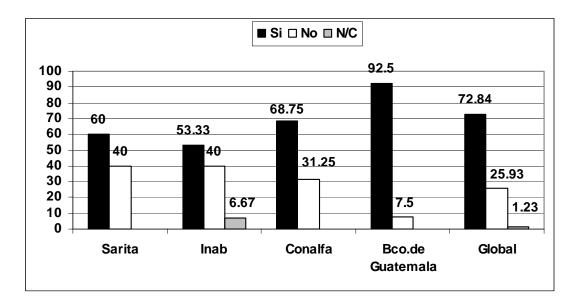
# Pregunta 13: ¿Cree que el salario que devenga es un estímulo para el cumplimiento de su trabajo?



De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidenció que el salario es uno de los principales estímulos para el trabajador. En la actualidad la sociedad guatemalteca se ha visto afectada por continuos incrementos a la canasta básica y por consiguiente a artículos de primera necesidad, lo cual ha provocado un desequilibrio económico que obliga a reducir presupuestos, a iniciar negocios informales, y a que la mayoría de las mujeres trabajen para poder contar con un ingreso mayor y así lograr un nivel de vida estable. (véase la grafica 1)

Esas razones vulneran de alguna manera el estímulo hacia los trabajadores, sobre todo para la empresa del sector público (CONALFA e INAB), quienes se manifestaron negativamente en cuanto al salario como estímulo para el cumplimiento del trabajo.

Pregunta 14: ¿Considera que la empresa cuenta con una comunicación interna adecuada?



Se pudo definir que un gran porcentaje la considera satisfactoria. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que una cuarta parte la califica negativamente, razón por la cual resulta favorable hacer un análisis que permita saber sus debilidades y así enfatizar en esos pequeños detalles para lograr el 100% de comunicación viable y efectiva.

De las empresas objeto de estudio, fue INAB Y Sarita, las que evidenciaron un mayor porcentaje en cuanto a problemas de comunicación, siendo el Banco de Guatemala, la empresa que mejores condiciones tiene para que se de la comunicación asertiva.

#### Pregunta 15:

¿Existe algo que no le gusta de la empresa o de su trabajo? ¿Qué es y como lo mejoraría?

A pesar de que una gran mayoría se abstuvo de contestar, otros presentaron cierta conformidad en sus respuestas, y otros pusieron de manifiesto ciertos aspectos de inconformidad. Entre ellos prevalecieron la falta de coordinación, el mal manejo de la comunicación interna, la poca motivación económica y actividades motivacionales, la burocracia, la poca objetividad y los horarios de trabajo.

Es importante recordar que cada individuo visualiza su área de trabajo desde una perspectiva diferente, razón por la cual es importante que los superiores se interesen por conocer los intereses y prioridades de cada uno de ellos para así crear un círculo de confianza y amistad que permita generar un progreso en conjunto no solo del área de trabajo sino de la organización en general.

## 4.3 ANÁLISIS DE LA OBSERVACION

Se elaboró una ficha de observación en la cual se analizó el comportamiento externo de las personas entrevistadas, y a su vez se observó si las empresas contaban con ciertos elementos básicos para el desarrollo de una comunicación interna favorable.

Es importante recordar que por muy asertiva que sea una conversación, no existe motivo para hablar o para escuchar, sino se pone la adecuada atención al interlocutor, sino se analiza el contenido de su comunicación y sino se evalúa su tono de voz, sus gestos, expresiones faciales, etc., pues cada uno de ellos añaden significado a las palabras que se utilizan.

Según un estudio realizado por Romano y Bellack a la hora de evaluar una conducta asertiva, son la postura, la expresión facial y la entonación; las conductas no verbales que más altamente se relacionan con el mensaje verbal. (Castanyer, Olga: 1996: 36).

Por esta razón una de las técnicas utilizadas para el desarrollo del proyecto, fue la ficha de observación, a través de la cual se obtuvo un registro de conductas verbales y no verbales de los entrevistados.

Los componentes no verbales analizados, fueron la mirada, la expresión facial, la postura corporal, y los gestos.

En los elementos verbales analizados se tomó en cuenta la duración de la entrevista, la retroalimentación o feed back y las preguntas efectuadas por el interlocutor.

El primer elemento analizado fue la mirada. El contacto visual fue bastante reciproco, lo cual denotó seguridad, conocimiento e interés en el tema tratado. Seis de nueve de los entrevistados mantuvieron un contacto visual bastante recíproco, mientras que el resto mantuvo poca reciprocidad.

Con respecto a la expresión facial, se analizaron tres regiones de la cara: frente/cejas, ojos/párpados, y la boca. La manipulación de estos rasgos faciales fueron adaptados en general por cuatro de los entrevistados, mientras que el resto mostró menos adaptación en frente y ojos.

Las gesticulaciones emitidas por los entrevistados fueron en su mayoría movimientos desinhibidos tanto de las manos como de la cabeza. Se puede decir que sus movimientos fueron un apoyo durante el desarrollo de la entrevista. Cuatro personas mostraron cierto grado de inhibición en sus manos y una de ellas en los movimientos de cabeza.

Para el análisis de la postura corporal se tomaron en cuenta cuatro tipos básicos de postura. Es importante mencionar, que todas las entrevistas se llevaron a cabo en una oficina o sala de reuniones. Siempre hubo un escritorio de por medio, entre el entrevistado y el entrevistador, pero a pesar de ello, tres

de los entrevistados mostraron una postura de de mayor acercamiento, al sentarse al lado del entrevistador y no al frente. Es importante recordar que este acercamiento también puede ser hasta cierto punto una invasión del espacio del interlocutor, lo cual pudo percibirse en una sola de las entrevistas realizadas.

A pesar de que los otros cuatro entrevistados se mantuvieron tras su escritorio, cada uno presentó una postura diferente. Tres de ellos mantuvieron una postura hasta cierto punto inclinada hacia atrás meciéndose en su silla. Siempre demostraron una actitud muy amigable, de seguridad y confianza en el mensaje que transmitían, así como atención e interés en lo que se les preguntaba. Un último entrevistado, mantuvo sus codos sobre el escritorio y pocas veces realizó movimientos fuera de esa postura, lo cual se pudo percibir como un poco de tensión de su parte. Todos ellos mantuvieron una postura erecta, indicando así, seguridad durante el desarrollo de la entrevista.

Otra área analizada fue la paralinguística, la cual hace énfasis a "cómo" fue transmitido el mensaje. Los componentes analizados fueron el volumen, el tono, la fluidez, la claridad y velocidad en la transmisión del mensaje.

Para el análisis de cada uno de estos componentes se tomaron como base ciertos parámetros:

El volumen de voz fue emitido de forma normal y dos en forma elevada.

El tono de voz, fue uniforme y modulado en cinco entrevistados, lo cual demostró su seguridad, y en dos fue insípido y monótono con lo cual se percibió cierto grado de inseguridad.

Al hablar de la fluidez, tomaron en cuenta las vacilaciones, repeticiones y tartamudeos, siendo éstas las catalogadas como perturbaciones del habla más frecuentes. Las más notorias fueron las repeticiones.

En general se pudo comprender con facilidad a los entrevistados, a excepción de uno de ellos, que aunque no fue incomprensible su mensaje, involucró una gran cantidad de términos concernientes a su área de trabajo.

El nivel de velocidad en las entrevistas puede clasificarse como una lenta, tres rápidas y tres normales.

Una tercera área evaluada fue la de los componentes verbales, los cuales influyen en cualquier tipo de comunicación, siendo ésta asertiva o no. El análisis demostró lo siguiente:

La duración de la entrevista (clasificada como duración del habla), varió entre los 12.26 y 24.35 minutos. Aunque en todo momento se demostró interés en el tema por parte de los entrevistados, algunos ampliaron sus comentarios mientras que otros se limitaron a dar respuestas más sustanciosas. Los resultados demuestran que los entrevistados cuentan con un grado de asertividad, a través del cual se logró mantener una conversación agradable y

hasta cierto punto amigable, a través del intercambio de opiniones y diferentes puntos de vista estableciendo una misma línea de comunicación.

Otro elemento importante de analizar fue la retroalimentación o feedback, pues de no haberla obtenido, el proceso se hubiera convertido en simple información.

De acuerdo a lo observado solamente una persona se limitó a dar respuestas cortas, mientras que el resto las amplió, debido a que el tema les pareció interesante así como los objetivos del mismo, y la funcionalidad que éste puede tener en su aplicación. Los comentarios de acuerdo a su experiencia y el intercambio de opiniones desde diferentes perspectivas, permitió que la conversación fuera aun más amena y enriquecedora, y aunque las preguntas emitidas por ellos fueron escasas, se puede decir que la conversación fue bastante estable y hasta cierto punto asertiva.

Una última parte de la ficha de observación consistió en percibir ciertos elementos tangibles como la cartelera, gafetes de identificación, buzón de sugerencias, la identidad de la empresa, manual del empleado y un organigrama.

Cada uno de estos elementos juega un papel importante para la identificación y desarrollo comunicacional de las organizaciones. INAB fue la única organización que en el lobby o sala de espera para los visitantes daba a conocer su identidad, con lo cual la persona que visita puede lograr un acercamiento hacia la funcionalidad y expectativas de la organización.

Se considera de suma importancia contar con estos elementos en un lugar visible no solo para el público interno, sino también para el externo, lo cual permite ser como una carta de presentación para ellos.

Es importante recordar que el objetivo de todos estos medios es no solo la creación sino a mismo tiempo el mantenimiento de una imagen atractiva.

# 4.4 ANÁLISIS DEL TEST

La Psicóloga Clínica, Carme Saltó Sánchez, quien labora como Terapeuta del Grupo de Autoayuda Guiado para Fobia Social, presenta un autotest, el cual ofrece una orientación para detectar la posible falta de asertividad en el individuo.

Este test consiste de 20 preguntas con opción a respuesta si o no, el cual se aplicó a un 10% de los empleados a nivel administrativo de cada una de las organizaciones objeto de estudio. Si la persona contestó afirmativamente a gran parte de las preguntas, es probable que carezca de las habilidades asertivas necesarias para comunicarse cómodamente con los demás. Recuerde que cuando eso sucede, la persona puede actuar por defecto (inhibiéndose) o por exceso (agresivamente), y en muchos de los casos, oscila de uno a otro extremo.

Según Carme Salto, en caso de carecer de habilidades asertivas suficientes, un entrenamiento apropiado puede devolverle la estabilidad y eficacia en sus relaciones con los demás, así como una mejora de su autoconcepto.

Es importante recordar que los primeros contactos sociales aprendidos en el hogar y en la escuela, repercuten en el modelo de conducta social y por ende, en las negociaciones que se realizan diariamente en el trabajo con los jefes y compañeros.

Existen múltiples definiciones de asertividad pero todas convergen en considerarla como una habilidad de comunicación interpersonal o social.

En cualquier etapa de la vida del individuo es necesario hacer un análisis con respecto al desenvolvimiento de su personalidad, su forma de pensar o interactuar.

Si se desea hacer un cambio con los moldes internos, es necesario romper el esquema interno que muchas veces no permite el triunfo de una personalidad no solo en el ámbito personal, sino también frente al grupo de personas que le rodean, y para ello se recomienda hacer un autoexamen, que tenga como finalidad retomar la propia vida a través de cambios que le permitan el logro de una mejor calidad de vida.

Primeramente el individuo debe entenderse a si mismo, es decir negociar consigo mismo y así luego podrá entender a los demás.

Según Stephen Covey: "Las batallas se dan primero en nuestro interior y luego en lo público". (2006: P.20).

Al lograr ese descubrimiento interior se logra un crecimiento y por consiguiente se logra ser más efectivo en las relaciones interpersonales, sobre todo, en las de trabajo. Es de suma importancia tener en cuenta que la reflexión es necesaria para tratar de saber donde están las raíces de la diferentes formas de comportamiento, por que se reacciona con agresividad o con docilidad. Al encontrar la razón será más fácil comprender y batallar con los demás.

Con los resultados de dicho test, se pudo determinar que ninguna de las organizaciones cuenta con un 100% de asertividad. Es evidente la necesidad de fortalecer algunos puntos en el desenvolvimiento de sus habilidades personales que les permitan expresar sus sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás.

La mayoría de personas que expresaron respuestas afirmativas ocupan puestos de nivel bajo.

Los rangos jerárquicos son siempre un obstáculo que da lugar a las sumisiones, falta de iniciativa y seguridad en el desenvolvimiento de sus actividades.

El test demostró que en rango mayor al 40% de las respuestas afirmativas corresponden a la pregunta número 5. De 30% a 40% de afirmación, concierne a las preguntas 8, 10, 11, 14, 15, 19 y 20. Se evidenció de un 20% a 30% de afirmación en las preguntas, 1, 2, 4, 6 9 y 13. En un rango menor al 20% se focalizan las interrogantes 3, 7, 12, 16, 17 y 18.

Tomando como base estos porcentajes se puede deducir que uno de los mayores problemas de interacción, se presenta en la solicitud de un cambio de proceder en las actitudes, del interlocutor.

Al implementar la asertividad en el desarrollo de sus relaciones interpersonales, el individuo logrará dos beneficios a su favor, como lo es, Incrementar el autorespeto y la satisfacción de hacer alguna cosa con la suficiente capacidad para aumentar la confianza y seguridad en el mismo.

A su vez logrará mejorar su posición social, la aceptación y el respeto de los demás, en el sentido de que se logra un reconocimiento de la capacidad de la persona cuando afirma sus derechos.

La ventaja de aprender y practicar comportamientos asertivos, es que se consiguen sentimientos de seguridad y el reconocimiento social. Sin duda, este comportamiento ayuda a mantener una sana autoestima, beneficiando no solo la proyección individual de la persona, en todas las áreas en las que se desenvuelva, sino de ella en conjunto como parte integral de una organización.

A nivel organizacional debe considerarse a la comunicación asertiva como un lubricante, que permite que funcione sin tropiezos la maquinaria social o el equipo humano que la conforma, a través de su integración en busca de los mismos objetivos.

# PROPUESTA DE APLICACIÓN EN COMUNICACIÓN ASFDTIVA

"La gente debe reconocer que es necesario pulirse más, porque la calidad de su trabajo tiene que ser mejor. Esto redundará en su vida personal y profesional".

Osorio, Silvia.

# 5.1. Objetivo General:

Desarrollar el potencial comunicacional de su organización o institución.

# 5.2 Objetivos Específicos:

 Proponer una guía que le permita implementar técnicas asertivas como forma de comunicación eficaz y eficiente, que a través de una estrategia debidamente estructurada, le permita mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral de su organización.

#### 5.3 Justificación:

En esta época de tanta competitividad a nivel laboral, en la que lo ideal es quedar bien con todo el mundo sin dejar por un lado la validación de los propios derechos, es importante contar con "habilidades sociales" que permitan al individuo desarrollarse y proyectarse asertivamente ante la gente que le rodea y convive a diario.

Las personas han reconocido que la comunicación es básica en cualquier aspecto de su vida, incluyendo por supuesto el área empresarial, en donde pareciera ser que si no se cuenta con habilidades comunicacionales bien desarrolladas, se esta expuesto a una serie de situaciones que pueden afectarles desde la venta de un producto o lo que seria aun peor, el no tener éxito en su profesión en general, generando como resultado una baja autoestima.

Es por ello que en la actualidad, se ha identificado como una "moda" la necesidad de crear mejoras de comunicación, a través del desarrollo de "habilidades sociales" que permitan a los colaboradores de las diferentes organizaciones aumentar el respeto por si mismos y por los demás, mejorar sus relaciones interpersonales y por último pero no por ello menos importante, contribuir a aumentar su autoestima.

Para esto es necesario desarrollar una estrategia coordinada sobre todas las actividades de intercambio de información, dándoles coherencia y orientándolas hacia la consecución de un objetivo común.

Estas estrategias serán llamadas "El Plan de Comunicación" y distingue el beneficio de incorporar todos los elementos necesarios para establecer un método que permita que todos los actores se involucren, y la empresa como un todo se desarrolle en este aspecto.

El plan puede abarcar tanto la comunicación interna como la externa. En esta propuesta se hace especial énfasis hacia el público interno, ya que es el engranaje que permite la proyección externa de la organización. Es importante tener en cuenta que el éxito del desarrollo de una estrategia, depende de la aplicación oportuna de correctivos e incentivos.

En si esta capacitación será un instrumento que coadyuvará al fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los diferentes rangos jerárquicos de las organizaciones. Así mismo servirá para sensibilizar al participante acerca de conceptos de comunicación, asertividad, causas, efectos, obstáculos, habilidades, proporcionándole herramientas a través de la aplicación de técnicas, nuevos recursos e instrumentos para la comunicación a todo nivel y hará que cada miembro haga propia la identidad y cultura de la organización a la que pertenece.

Es importante tener presente que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización. Una de las principales razones para poner en marcha un plan de comunicación, es que la mayoría de personas carecen de habilidades asertivas suficientes para su desarrollo interpersonal debido a que piensan que no cuentan con derechos que les permitan expresar sus creencias u opiniones. En este sentido, el entrenamiento asertivo no consiste en convertir personas sumisas en quejicas y acusadoras, sino a enseñar que la gente tienen la capacidad defenderse ante cualquier situación.

# **5.4 Desarrollo de la Propuesta:**

La siguiente propuesta se desarrollará en V módulos principales:

- I Diagnóstico de la organización
- II Planificación
- III Propuesta de capacitación.
- IV Monitoreo de Personal.
- V Validación

# MÓDULO I: DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Según la psicóloga Neicy Balley, es importante la evaluación anual en donde, sin bien el Departamento de Recursos Humanos es el responsable, el modelo a usar debe de ser flexible para tomar en cuenta las necesidades de la organización y de cada una de sus áreas. Inicie con una encuesta muy general como la que se propone a continuación:

A continuación se presenta un cuestionario con el cual se pretende determinar si la empres cuenta con las herramientas necesarias para lograr una comunicación asertiva dentro de la misma y detectar que mecanismos se pueden implementar para un mejor desarrollo interno de las relaciones interpersonales. Gracias por su colaboración.

¿Recibió usted un curso de inducción al entrar a trabajar a esta empresa o institución  Si No  ¿Cuenta con un manual o instructivo específico para su área de trabajo?  Si No  ¿Existe una supervisión del trabajo que usted realiza en esta empresa?  Si No  ¿Quién supervisa su trabajo?  ¿Sabe lo que la empresa espera de usted en el desempeño de sus obligaciones?  Si No  ¿Se siente usted identificado con los problemas, logros y fracasos de la empresa?
¿Cuenta con un manual o instructivo específico para su área de trabajo?  Si No Sexiste una supervisión del trabajo que usted realiza en esta empresa?  Si No Sesiente usted identificado con los problemas, logros y fracasos de la empresa?
Si No Existe una supervisión del trabajo que usted realiza en esta empresa?  Si No Si No Si Sabe lo que la empresa espera de usted en el desempeño de sus obligaciones?  Si No Si Se siente usted identificado con los problemas, logros y fracasos de la empresa?
Si No Quién supervisa su trabajo?  ¿Sabe lo que la empresa espera de usted en el desempeño de sus obligaciones?  Si No Se siente usted identificado con los problemas, logros y fracasos de la empresa?
¿Quién supervisa su trabajo? ¿Sabe lo que la empresa espera de usted en el desempeño de sus obligaciones?  Si No  ¿Se siente usted identificado con los problemas, logros y fracasos de la empresa?
¿Sabe lo que la empresa espera de usted en el desempeño de sus obligaciones?  Si No Se siente usted identificado con los problemas, logros y fracasos de la empresa?
Si No Se siente usted identificado con los problemas, logros y fracasos de la empresa?
¿Se siente usted identificado con los problemas, logros y fracasos de la empresa?
Si No
¿Por qué?
¿Cuando tiene alguna duda, sugerencia o queja, ¿A quién se avoca?
¿Obtiene respuestas inmediatas a sus peticiones?
¿A que cree que se deba esta respuesta?
¿La empresa le ha ofrecido la oportunidad de participar en conferencias, cursos o seminarios para mejorar su desenvolvimiento en su área de trabajo? <b>Si No</b>
¿Qué mecanismos son utilizados en su empresa para informarle sobre cursos, fechas importantes, ascensos, reuniones, conferencias?
¿Conoce la misión, visión, valores de su empresa y el objetivo de la misma para este año? Si No
¿Se siente usted motivado a participar y colaborar con la empresa para alcanzar las metas de la misma? Si No
¿Por qué?
¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa? Si No Otro
¿Por qué?
Cree que el salario que devenga es un estímulo para el cumplimiento de su trabajo?
¿Considera que la empresa cuenta con una comunicación interna adecuada ?
Existe algo que no le gusta de la empresa o de su trabajo? Si No Que és y como lo mejoraría:

# MÓDULO II: PLANIFICACIÓN

Para el desarrollo de cualquier proyecto por muy pequeño que este sea, es necesario tomar en cuenta ciertos aspectos que hagan realzar la importancia de su proyecto y sobre todo que haga sentir importantes a sus participantes. Por ello es necesario identificar los recursos materiales y humanos que se necesitan para la realización del mismo:

#### **Recursos Humanos:**

- Un responsable de impartir la capacitación
- Un responsable de divulgación y comunicación
- Un representante de la organización que se haga responsable del Proyecto.
- 1 o 2 supervisores por Departamento.

## **Especificaciones:**

Para comenzar se sugiere que la capacitación sea impartida de preferencia por un especialista en el área de la comunicación o relaciones interpersonales.

Algún representante de la organización, como el encargado de Recursos Humanos o Relacionista Publico debe ser el responsable de darle seguimiento al Proyecto y evaluar que el desarrollo se lleve a cabo según planificación previa.

Es necesario evaluar que la capacitación este logrando su objetivo y para ello se sugiere hacer participar a miembros de la empresa, para realizar una evaluación del comportamiento y cambio de actitud que se pueda ir dando dentro de los participantes. Puede ser rotativo, para ir evaluando objetivamente y no tener contrariedades posteriores que alteren los resultados.

La siguiente propuesta presenta una parte teórica para que el grupo vaya comprendiendo cada fase, así mismo se debe ir ejemplificando para evitar la monotonía y hacer que los participantes se identifiquen con el proceso, y por último se sugiere hacer ejercicios prácticos sobre lo explicado, lo cual creará un ambiente más amigable y participativo.

(Los ejemplos y ejercicios son solamente propuestas que el capacitador puede modificar o tomar como base para el desarrollo del proyecto).

#### **Recursos Materiales:**

Se refiere a los materiales tangibles, como al equipo y mobiliario. Los rubros que deberá contemplar son:

## Materiales v suministros:

- Pizarra o rotafolio
- Marcadores

- Lapiceros
- Cuadernos, libretas, o folders con hojas para apuntes, que será repartido a cada uno de los participantes.
- Copias (encuestas, test, ejercicios)
- Gafetes o identificadores para los participantes.

#### **Especificaciones:**

Es importante identificar a cada uno de los participantes, pues esto creará un ambiente más amigable. Por increíble que parezca muchas personas a pesar de llevar años laborando juntos no conocen los nombres de sus compañeros. Puede sugerirse colocar en el gafete como les gusta que les llamen, para empezar a crear un ambiente de confianza, identificación y simpatía.

## Mobiliario y Equipo:

- Equipo Audiovisual (opcional)
- Grabadora
- Cámara y video (para analizar el antes y el después)
- Sillas y una mesa como mínimo.
- Cafetera, Agua Pura.
- Ventilador

#### Locación

- Salón o cuarto para conferencias.

#### **Especificaciones:**

Para el desarrollo de cualquier presentación es necesario contar con material de apoyo que evite crear un ambiente monótono y sobre todo que haga sentir a su público receptor como lo más importante. La música rompe el silencio que por lo general suele surgir al inicio de las reuniones, puede utilizarse como marcador de tiempo. Es decir que al sonar cierta canción, indicará que todos deben ubicarse en sus lugares o que está por comenzar la presentación, lo cual ayudará a coordinar la actividad y no hacer sentir a los participantes como que han regresado a la época del colegio.

Se aconseja utilizar algún audio, video o presentación grafica con algún video motivacional en cada presentación que deje algún mensaje positivo a su público receptor. Además puede tomarse fotos o video para evaluar el proceso de interrelación que poco a poco se irá generando en el grupo, así como los cambios en su expresión facial.

Es de suma importancia que el salón en el que se lleve a cabo la capacitación cuente con espacio suficiente de acuerdo al grupo participante, con la finalidad que se sienta cómodo y que no sienta invadido su espacio. La ventilación es esencial para crear un ambiente fresco, así como contar con alguna especie de bebida fría o caliente, dulces entre otros.

Todos estos aspectos pueden parecer para algunos obvios y para otros excesivos, pero para su público receptor creará un ambiente inesperado y agradable, que les hará sentir en un ambiente amigable y diferente, a pesar de estar dentro de su organización ya que sin importar el rango al que pertenezca se le estará dando la "importancia" que se merece como miembro activo de su organización.

## Identificación y divulgación:

En primer lugar es importante tener presente que el programa de divulgación debe tener como meta tranquilizar a la gente y eliminar los temores. Es importante recordar que el gran secreto para tratar con la gente, es darle algo que quiere. El generar la necesidad de que su gente participe en esta capacitación, haciendo énfasis en que será de gran beneficio para ellos principalmente, es vital para un final exitoso de su proyecto. Según el Dr. Dewey, el impulso más profundo de la naturaleza humana es "el deseo de ser importante".

Haga énfasis en que las metas de la capacitación son, entre otras específicas de su organización, las siguientes:

En un sentido general se puede decir que es lograr la autoafirmación de los individuos y así tener:

- a) Conciencia social. Saber que no está solo. Vivir en comunidad tiene sus ventajas y sus inconvenientes.
- **b)** Autoestima. Es el amor propio; es decir el respeto y cariño hacia uno mismo. Difícilmente podrá defender sus derechos si no se aprecia en lo que vale. Por eso es necesario distinguir entre autoestima y asertividad. Muchas veces falla no la autoestima del sujeto, sino el hecho de llevar a la práctica lo que desea.
- c) Limitaciones. Ser asertivo no deja afuera la capacidad de autocorrección, aceptar y cometer errores. Si se autoengaña con fantasías y acepta sus limitaciones, sabrá asumir sus fracasos como algo probable y sin sentirse excesivamente frustrados por ello. Implica entonces conocer sus auténticas posibilidades, ser realistas a la hora de marcarse objetivos.

(Esta información puede servirle para encontrar un concepto que sea utilizado en los medios que utilice para la divulgación de su capacitación y concuerde con los objetivos o comunicación interna que maneje su organización.)

Tome en cuenta que el nivel de relevancia de su capacitación dependerá mucho de que tan significativo demuestre la organización que es para ella contar con personal altamente efectivo.

Utilice flyers electrónicos, afiches en la cartelera, baños, comedor. Puede utilizar varios medios que le permitan generar rumor en su empresa y hacer que exista un clima de participación y no de imposición.

# MÓDULO III: PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

## ¿Quién puede formar parte de la Capacitación?

La siguiente propuesta está dirigida al público interno de su organización. Ello incluye a toda persona cuyo trabajo e intereses tengan un componente importante de relaciones con otras personas, ya sea en calidad de jefe, coordinador, colaborador, gerentes, jefes de departamento, vendedores, instructores, recepcionistas, mantenimiento, entre otros.

Como primer paso deberá involucrar a todo el personal en una capacitación inicial. Se sugiere empezar por dar a conocer al grupo de trabajo que el entrenamiento que se les proporcionará les permitirá tener el control, estabilidad y eficacia en sus relaciones con los demás, mejorará a la vez su autoconcepto y obtendrán mejores resultados al comunicarse en cualquier ámbito en general.

Deje claros los objetivos de la capacitación a nivel personal y sobre todo institucional. Pida desde la primera sesión opiniones y sugerencias, pues recuerde que se está enseñando a escuchar y responder.

Quizás no obtenga lo que espera desde la primera vez. Pero recuerde que una respuesta asertiva siempre producirá los efectos de un trabajo personal bien hecho. Recuerde que la aplicación de la asertividad en las actividades laborales y personales debe convertirse en un hábito, y requiere de "tiempo", hay que implementarlas como parte de la rutina diaria de trabajo.

Un aspecto favorable de esta aplicación es que se contagia. Una persona asertiva puede llegar a manejar tan bien los aspectos comunicacionales que los interlocutores querrán manejar estas estrategias al mismo nivel. Ser asertivo es un incitador, convirtiéndose cada uno en iniciador de una cadena de eslabones positivos para el desarrollo comunicacional interno de la empresa y también para su propio desarrollo.

Se puede decir que el primer paso hacia la asertividad se genera en la relación del ser humano consigo mismo.

#### Desarrollo

La capacitación puede desarrollarse de formas diferentes de acuerdo a las políticas de la empresa y su grupo objetivo. Puede agrupar a los colaboradores por puestos de trabajo, por géneros, por edades o puede dar capacitaciones generales que generen una comunicación a todo nivel dentro de su organización.

La capacitación consistirá en la implementación de diferentes etapas o fases, a través de las cuales la teoría y la práctica serán desarrolladas de forma conjunta, con la finalidad de fomentar la interacción grupal y la confianza del participante. Se explicará cada fase, se realizarán autoevaluaciones, y ejercicios prácticos individuales y grupales. Se requiere que el capacitador, estimule a la participación del grupo para que se motiven y pregunten, lean sus resultados y así se tomen ejemplos reales que permitan que todos se

sientan identificados con la situación. Posterior a ello se solicitará la participación del grupo para que emitan su opinión sobre los diferentes casos así como posibles soluciones que permitan crear un ambiente amigable y participativo en la sala.

#### **EL ENTRENAMIENTO**

Como cualquier otra habilidad humana, la asertividad es susceptible de aprenderse, entrenarse y mejorarse. Esto puede conseguirse mediante las Técnicas denominadas Entrenamiento Asertivo.

Se debe tomar en cuenta que entrenarse en este tipo de habilidades no es algo sencillo, sobre todo cuando se parte de un estilo agresivo o inhibido de conducta, y añadimos una baja autoestima.

Todo entrenamiento necesita nutrirse de ensayos que permiten al fin, alcanzar el nivel de competencia deseado.

Debe tomarse en cuenta que este es un entrenamiento que pretende que su grupo de trabajo conozca nuevas técnicas comunicacionales que les permita generar un sentimiento de auto eficacia y de integración social.

Preferiblemente en casos de gran dificultad en relación a estas habilidades, es preferible seguir un entrenamiento bajo las directrices de un psicólogo especializado en este campo.

Es importante recalcar que a pesar de ser aplicado un estilo asertivo en la vida, no siempre se obtendrán todos los propósitos que se cree justos. Lo cierto, es que no todas las personas dirigen su conducta a entenderse con todos y cada uno de los que configuran su círculo social. Sin embargo, no hay que olvidar que aún en el caso de no obtener la respuesta deseada por parte del interlocutor, una respuesta asertiva siempre producirá los efectos de un trabajo personal bien hecho, entre ellos, el respeto por uno mismo.

Existen varios métodos de Entrenamiento Asertivo, y para ello a continuación se detalla un procedimiento estructurado en 6 fases. (http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/gi/comase.htm)

Cada fase está debidamente explicada para que el encargado de llevar a cabo la puesta en marcha de la presente capacitación, se familiarice con el tema y tenga la capacidad de ponerle su toque personal. Adicional a ello se dan algunos ejemplos que pueden ayudarle a romper el hielo y hacer participar al grupo. No obligue a nadie, pero deje en claro antes de cada fase que los únicos beneficiados serán ellos y que su participación será muy valiosa para el grupo y para que todo el desarrollo del proyecto llegue a feliz término. De esta manera se pretende integrar al grupo y hacer que crezcan y logren ser más efectivos en sus relaciones interpersonales, sobre todo en su área de trabajo.

#### **FASE I**

#### Identificar los estilos básicos de la conducta interpersonal:

Estilo pasivo, agresivo y asertivo. La función de esta etapa es distinguir entre cada uno de los estilos, reconociendo la mejor forma de actuar de acorde con el estilo asertivo. Le ayudará también a reconocer sus errores personales en este ámbito.

✓ En primer lugar se explicará a la audiencia los tres tipos de personalidades.

#### TIPOS DE PERSONALIDADES

	Persona No asertiva		Persona Agresiva		Persona Asertiva	
•	Este tipo de personalidad no defiende los derechos e intereses personales. Respeta a los demás, pero no a si mismo.	•	Defiende en exceso los derechos e intereses personales, sin tener en cuenta los de los demás: a veces, no los tienen realmente en cuenta, otras, carece de habilidades para afrontar ciertas situaciones.	•	Conocen sus propios derechos y los defienden, respetando a los demás, es decir, no van a "ganar", sino a "llegar a un acuerdo".	

#### ✓ Ejemplificar.

Un compañero de trabajo le da constantemente su trabajo para que lo haga. Decide terminar con esta situación. Puede crear la situación preguntándole como lleva su trabajo o esperar a que el la cree cuando te pida otra vez ayuda para hacer algo. Las alternativas podrían ser:

- 1. **CONDUCTA PASIVA.** Estoy bastante ocupado. Pero si no consigues hacerlo, te puedo ayudar.
- 2. **CONDUCTA AGRESIVA**. Olvídalo. Casi no queda tiempo para hacerlo. Me tratas como a un esclavo. Eres un desconsiderado.
- 3. **CONDUCTA ASERTIVA**. Muy frecuentemente me pides que te eche una mano en el trabajo que te asignan, porque no te da tiempo o porque no sabes hacerlo (hechos). Estoy cansado de hacer, además de mi trabajo, el tuyo (sentimientos), así que intenta hacerlo tú mismo (conductas), seguro que así te costará menos la próxima vez (consecuencias).
- ✓ Para la identificación del estilo de conducta de cada uno de sus participantes puede aplicar un autotest que le ofrece una orientación sobre la posible falta de asertividad del individuo. Si los participantes contestan afirmativamente a gran parte de las preguntas, es probable que se carezca de las habilidades asertivas necesarias para comunicarse cómodamente con los demás. Recuerde que cuando eso sucede, la persona puede actuar por defecto (inhibiéndose) o por exceso (agresivamente), y en muchos de los casos, oscila de uno a otro extremo.

SEXO: F M EDAD: \_\_\_\_ CARGO QUE DESEMPEÑA: \_ Las siguientes preguntas tienen como objetivo determinar la facilidad o dificultad para comunicarnos con otras personas. Favor de marcar con una X en la columna de la derecha su respuesta. Gracias por su colaboración. SI NO 1. Ante una o más personas, ¿le cuesta expresar su opinión cuando no coincide con la de ellos? 2. Ante un trato que considera injusto, ¿tiene dificultades para exponer tranquilamente sus derechos? 3. ¿Tiende a esconder sus sentimientos por temor a ser rechazado/a? 4. ¿Le resulta difícil tomar la iniciativa en expresar sus deseos? 5. Si la conducta de otro le molesta, ¿le cuesta decírselo y pedirle que cambie su manera de proceder? 7. Frecuentemente, ¿siente que los demás se aprovechan de su tendencia a complacerlos? 8. ¿Suele inhibir la expresión de sus ideas u opiniones por temor a perder la simpatía de los demás? 9. Cuando decide expresar a otros su postura o desacuerdo ante algún hecho, ¿suele sentirse tenso/a o perder el control de sus emociones? 10. ¿Teme a una reacción de rechazo por parte de los demás, ante la oportunidad de expresar su punto de vista sobre algún asunto? 11. ¿Suele sentirse abatido/a ante una crítica recibida sobre alguna de sus actuaciones? 12. ¿Frecuentemente se defiende justificándose o negando la evidencia ante una crítica? 13. ¿Se siente marcadamente inseguro/a e incómodo/a al relacionarse con alguna persona de autoridad? 14. En varias ocasiones, ¿ha sufrido una reacción emocional desmesurada por la sensación de que los demás abusan de su tendencia a "aceptarlo todo"? 15. ¿Es poco frecuente que Ud. exprese sus opiniones, aceptando y atendiendo a los diferentes puntos de vista de los demás? 16. ¿Es capaz de negarse a realizar un favor que le piden y que no desea hacer? 17. ¿Siente con frecuencia que no tiene los mismos derechos que los demás? 18. Le suelen tener por una persona agresiva o despiadada cuando decide decir lo que piensa? 19. ¿Tiene un bajo auto concepto de sí mismo? 20. ¿Cree haber aceptado, en varias ocasiones, situaciones inadmisibles? 21. Cuando decide expresar su desacuerdo u opiniones a los demás, ¿suelen sentirse agredidos, dolidos, o reaccionar defendiéndose de lo que consideran un ataque personal? Explique a su grupo los diferentes tipos de comportamiento externo, pensamientos y

sentimientos que caracterizan cada personalidad para que tengan un panorama más claro al respecto y se sientan identificados.

## **COMPORTAMIENTO EXTERNO**

Persona No asertiva	Persona Agresiva	Persona Asertiva
Volumen de voz bajo, habla poco fluida, bloqueos, tartamudeos, vacilaciones, silencios, muletillas (esto¿no?)	Volumen de voz elevado, a veces: habla poco fluida por ser demasiado precipitada, habla tajante, interrupciones, utiliza insultos y amenazas.	Habla fluida, seguridad, ni bloqueos ni muletillas.
Huida del contacto ocular, mirada baja, cara tensa, dientes apretados o labios temblorosos, manos nerviosas, onicofagia (hábito de morderse las uñas), postura tensa, incómoda.	Contacto ocular retador, cara tensa, manos tensas, postura que invade el espacio del otro.	Contacto ocular directo, pero no desafiante, relajación corporal, comodidad postural.
Inseguridad para saber qué hacer y decir.	Tendencia al contraataque.	Expresión de sentimientos tanto positivos como negativos, defensa sin agresión, honestidad.
Frecuentes quejas a terceros ("X" no me comprende, "Y" es un egoísta y se aprovecha de mi")		Capacidad de discrepar abiertamente, de pedir aclaraciones, decir "no", sabe aceptar errores.

## PATRONES DE PENSAMIENTO

Pe	rsona No asertiva	Pe	rsona Agresiva	Pe	rsona Asertiva
•	Consideran que así evitan molestar u ofender a los demás. Son personas "sacrificadas".	•	"Ahora solo yo importo. Lo que tú pienses o sientas no me interesa".	•	Conocen y creen en unos derechos para sí y para los demás.
•	"Lo que yo sienta, piense o desee, no importa. Importa lo que tú sientas, pienses o desees".	•	Piensan que si no se comportan de esta forma, son excesivamente vulnerables.	•	Sus convicciones son en su mayoría "racionales".
•	"Es necesario ser querido y apreciado por todo el mundo".	•	Lo sitúan todo en términos de ganar-perder.		
•	Constante sensación de ser incomprendido, manipulado, no tenido en cuenta.	•	Pueden darse las creencias: "hay gente mala y vil que merece ser castigada" y/o "es horrible que las cosas no salgan como a mi me gustaría que saliesen".		

## **SENTIMIENTOS / EMOCIONES**

	OENTHIMENTOO7 EMOORING					
	Persona No asertiva		Persona Agresiva		Persona Asertiva	
•	Impotencia, mucha energía mental y poca externa, frecuentes sentimientos de culpabilidad, baja autoestima, ansiedad, frustración.		Ansiedad creciente, soledad, sensación de incomprensión, culpa frustración, baja autoestima (sino no se defenderían tanto), sensación de falta de control.	•	Buena autoestima, no se sienten inferiores ni superiores a los demás, satisfacción en las relaciones, respeto por uno mismo.	
•	Deshonestidad emocional (pueden sentirse agresivos, hostiles, etc. Pero no lo manifiestan y a veces, no lo reconocen ni ante si mismos.	•	Honestidad emocional: expresan lo que sienten y "no engañan a nadie". Enfado cada vez más constante y que se extiende a cada vez más personas y situaciones.	•	Sensación de control emocional.	

Es importante darse cuenta que estos tipos de conducta tienen unas lógicas *repercusiones o consecuencias* en las personas que les rodean, el ambiente en el que se suelen mover, etc.

✓ Explique las repercusiones que pueden darse por el tipo de conducta o personalidad que se tiene en base al cuadro que se presenta a continuación:

	Persona No asertiva	Persona Agresiva	Persona Asertiva
•	Pérdida de autoestima, del aprecio de las demás personas (a veces), falta de respeto de los demás.	Generalmente sufren rechazo o huída por parte de los demás.	<ul> <li>Frenan o desarman a la persona que les ataque.</li> <li>Aclaran equívocos.</li> <li>Los demás se sienten respetados y valorados.</li> </ul>
•	Hace sentir a los demás culpables o superiores: depende de cómo sea el otro, tendrá la constante sensación de estar en deuda con la persona no-asertiva ("es que es tan buena"), o se sentirá superior a ella y con capacidad de "aprovecharse de su bondad".	Conducta de "círculo vicioso" por forzar a los demás a ser cada vez más hostiles y así aumentar ellos cada vez más su agresividad.	Las persona asertiva suele ser considerada "buena", pero n "tonta".

Solicite que durante ese día pongan en práctica su asertividad en base a lo aprendido, en alguna situación sin mayor relevancia, en donde si las cosas salieran mal, no tendría mayor importancia.

Posteriormente a las autoevaluaciones y actividades realizadas por los participantes, es sumamente importante explicarles las principales causas por las cuales se puede ser poco asertivo. Es decir que los participantes no deben sentirse perturbados por sus resultados si éstos no fueron lo suficientemente positivos, o por el contrario si algunos obtuvieron resultados óptimos, esta explicación les servirá para comprender las razones por las cuales no a todos les resulta tan fácil tener una respuesta adecuada, "quedar bien" y salir dignos de ciertas situaciones.

A continuación detalle las principales causas por las que una persona puede tener problemas de asertivida, para quedar un poco más claros al respecto:

 a. La persona no ha <u>aprendido</u> a ser asertiva o lo ha aprendido de forma inadecuada. Las conductas o habilidades para serlo o no, son hábitos o patrones de conducta, como fumar o beber.

No existe una "personalidad innata", ni son herencias. Esta conducta se aprende por imitación y refuerzo, es decir lo que le han transmitido como modelos de comportamiento sus padres, maestros, amigos, medios de comunicación, etc.

Pueden ser algunos causantes los siguientes:

- Castigo sistemático a las conductas asertivas: recriminaciones, desprecios o prohibiciones.
- Falta de refuerzo suficiente a las conductas asertivas: No se ha aprendido a valorar este tipo de conducta como algo positivo.

- La persona no ha aprendido a valorar el refuerzo social: Si una persona es indiferente a las sonrisas, simpatías, muestras de cariño de los demás, no manejará ninguna conducta para obtenerlo.
- La persona obtiene más refuerzo por conductas no asertivas o agresivas. Como el caso del tímido e indefenso que siempre hay que ayudar o apoyar. El refuerzo que obtiene es la atención. En el agresivo su refuerzo es el ganar o conseguir lo que quiere, lo logra más rápido que siendo asertivo.
- La persona no sabe discriminar adecuadamente las situaciones en las que debe emitir una respuesta concreta. Esta persona no sabe distinguir cuando su presencia es aceptada o no, o cuando puede insistir mucho en un tema o no, o que se ríe o hace un chiste inadecuado cuando el momento amerita seriedad.
- b. La persona conoce la conducta apropiada pero siente tanta ansiedad que la emite de forma parcial.

Son personas que han tenido experiencias altamente aversivas (de hecho o por lo que ha interpretado), que han quedado unidas a situaciones concretas. Como un niño que puede haberse sentido indiferente y externo a un grupo en el que se ha visto obligado a estar (niño nuevo en una clase) aunque el grupo no lo sentía así.

- c. La persona no conoce o rechaza sus derechos. Los derechos asertivos, son unos derechos no escritos, que posee toda persona, pero que muchas veces se olvidan a costa de su autoestima. No sirven para "pisotear" al otro, pero si para considerarse a la misma altura que todos los demás. A continuación se detalla una lista de los principales derechos. (Muy probablemente para su grupo de trabajo sea algo obvio, pero haga que reflexionen un momento sobre el uso que hacen de sus derechos, y si se recuerdan de ellos en momentos puntuales.)
  - Derecho a tener y a cambiar de opinión.
  - Derecho a tomar decisiones propias.
  - Derecho a cometer errores, y por tanto a decidir, aun a costa de equivocarse.
  - Derecho a ser tratado con respeto.
  - Derecho a decir NO y no sentirse culpable por ello.
  - Derecho a hacer menos de lo que humanamente eres capaz de hacer.
  - Derecho a tomarse tiempo para tranquilizarse y pensar.
  - Derecho a tener y expresar los propios sentimientos.
  - Derecho a pedir información.
  - Derecho a sentirse bien consigo mismo.
  - Derecho a poder reclamar los propios derechos.
  - Derecho a tener éxito, gozar y disfrutar.
  - Derecho a mi descanso, aislamiento, siendo asertivo.
  - Derecho a superarme, aun superando a los demás.
  - Derecho a ser independiente.
  - Derecho a decidir que hacer con mis propiedades, cuerpo, tiempo, etc. Mientras no se violen los derechos de otras personas.

## "Si sacrificamos nuestros derechos con frecuencia, estamos enseñando a los demás a aprovecharse de nosotros" P. Jakubowski.

- ✓ Solicite a su grupo que desarrolle un listado de situaciones que le causan dificultad y que se plantee para cada una de ellas: ¿Qué derecho me estoy saltando y no estoy teniendo en cuenta? (Puede tomarse un tiempo para comentarios y sentimientos al respecto).
- d. La persona posee unos patrones irracionales de pensamiento que le impiden actuar de forma asertiva. Al describir cada tipo de personalidad, se reflejan las convicciones y esquemas mentales que tiene cada uno de ellos. Por ejemplo la no asertiva suele guiarse por este esquema mental: "Es necesario ser querido y apreciado por todo el mundo"; mientras que la agresiva piensa: "Es horrible que las cosas no salgan como a mí me gustaría que saliesen".

Estas creencias o esquemas mentales son parte de una lista de "Ideas irracionales" que están arraigadas dentro del ser humano, que suelen salir en forma de "pensamientos automáticos".

✓ Presente a su grupo las 10 convicciones que Albert Ellis, psicólogo de los años 50, considero como "Ideas irracionales" por no responder a una lógica ni ser objetivas. Haga énfasis en su presentación, que de nadie "necesita" ser amado para sobrevivir, ni "necesita" ser competente para tener la autoestima alta.

#### LISTA DE IDEAS IRRACIONALES DE ELLIS

- **1.** Es necesario para un ser humano ser querido y aceptado por todo el mundo.
- 2. Uno tiene que ser muy competente y saber resolverlo todo si quiere considerarse necesario y útil.
- **3.** Hay gente mala y despreciable que debe de recibir su merecido.
- **4.** Es horrible que las cosas no salgan de la misma forma que a uno le gustaría.
- La desgracia humana es debida a causas externas y la gente no tiene ninguna o muy pocas posibilidades de controlar sus disgustos y trastornos.
- Si algo es, o puede ser peligroso o atemorizante, hay que preocuparse mucho al respecto y recrearse constantemente en la posibilidad de que ocurra.
- **7.** Es más fácil evitar que hacer frente a algunas dificultades o responsabilidades personales.
- 8. Siempre se necesita de alguien más fuerte que uno mismo en quien confiar
- Un suceso pasado es un importante determinante de la conducta presente, porque si algo nos afectó mucho, continuará afectándonos indefinidamente.
- **10.** Uno debe de estar permanentemente preocupado por los problemas de los demás.

El problema comienza cuando cualquier exageración de una de estas creencias o convicciones puede proporcionar un considerable sufrimiento a la persona que las vive de esa forma y suele traducirse en alguna conducta disfuncional.

✓ Proponga a su grupo que repase este listado y que intenten pensar en patrones de conducta no asertiva, que pueden desencadenarse al tener cada uno de ellos como una "necesidad imperiosa".

#### FASE II

Identificar las situaciones en las cuales se quiere ser más asertivo. Se trata de identificar en qué situaciones se cometen más errores, y cómo se debería de actuar en un futuro. Se analiza el grado en que su respuesta a las situaciones problemáticas, puede hacer que el resultado sea positivo o negativo.

- √ Haga que su grupo responda a las siguientes preguntas por escrito:
  - ¿De qué dependen sus dificultades comunicacionales?
  - ¿Ha observado si ocurren en presencia de una persona concreta, de una situación específica o si dependen de lo que dice en cada momento?
  - ¿Tiene claro cuáles son las convicciones irracionales que están condicionando su conducta?

Recuerde que si no se delimita exactamente el problema, no podrá encontrarse la solución nunca.

✓ Hacer que el participante desarrolle su propia lista de situaciones en las que desearía ser más asertivo. Marcar prioridades, incluso se puede colocar una palabra de advertencia

Cite algunos ejemplos a manera de dar una idea a su grupo de lo que se busca:

- Usted debe dar una valoración sincera que dará lugar a una reacción negativa.
- Debe reprender a un subordinado por un retraso.
- Hay un choque de personalidades entre un compañero y usted; ella o el siempre logran ponerle extremadamente furioso.
- Su jefe le critica (a) justificadamente (b) injustamente.
- Debe hablar con un subordinado acerca de un asunto delicado, como el de hacer insinuaciones sexuales o raciales.
- Uno de sus subordinados tiene un problema personal de higiene; otros miembros de su equipo le han pedido que le diga algo.
- Su jefe le pide que haga algo que usted preferiría no hacer algo semejante a hacer una presentación de un producto.
- Se siente herido acerca de un rumor que circula acerca de usted.
- Necesita hablar con su jefe sobre un aumento de sueldo o la mejora de condiciones para (a) usted mismo (b) su equipo.

✓ Recalque a su grupo que de esta fase en adelante es sumamente importante poner en práctica el método de observación, el cual permitirá conocer mejor la conducta - problema y las circunstancias por las que se ve influido, con el objetivo de poder enfocar correctamente los pasos que deberán seguirse y que le llevarán a modificarla.

#### Se necesita:

1. Una correcta formulación del problema.

Para ello, lo mejor es comenzar por saber exactamente que problemas se tienen y dónde, cuándo y cómo ocurren, cosas que frecuentemente, no se sabe con precisión. Recuerde que "saber" no es lo mismo que delimitar las circunstancias que hacen que se tenga esa dificultad. Hace falta que se formule de forma precisa y objetiva cual es la conducta que causa el problema. Posicione en la mente de su grupo que ¡no saben nada al respecto de ese problema!, de manera que no existan pensamientos de "esto ya lo se" o "no me hace falta analizar si ya me conozco", etc.

## Ejemplo:

Eduardo antes de autoanalizarse:

"Tengo muchos problemas a la hora de hablar con la gente. Nunca se que decir y las conversaciones se terminan enseguida. Creo que es porque tengo tanto miedo a meter la pata que prefiero no decir nada."

(especificar que este ejemplo pareciera decir mucho pero en el fondo no ha dicho nada y que fue emitido previo a contestar las siguientes custionantes).

- ✓ Para centrarse en qué consiste realmente el problema, indique a los participante que detallen por escrito lo siguiente:
- **Con quien ocurre:** jefes, compañeros, hombres, mujeres, niños, alguna persona o personas en especial, etc.
- **Cuándo ocurre:** (momento y lugar), en el trabajo con los amigos, en reuniones, en actos sociales, con su pareja.
- **Qué es lo que le preocupa de la situación:** lo que piensan los demás, lo que piensa usted, quedar mal, hacer el ridículo, parecer tonto, etc.
- Cómo lo suele afrontar normalmente: evita las situaciones problemáticas, se le pega a alguien, no dice nada, intenta a toda costa decir algo, etc.
- **Por qué no es asertivo/a con esta conducta concreta:** es decir, que teme que ocurra si se mostrara asertivo. Que no se le acepte, se le considere un jefe duro, que no se le quiera, etc.
- Cuál es el objetivo que persigue al querer cambiar su conducta: que se le estime profesionalmente, que se le tenga afecto, que no le tomen más el pelo, etc.

**Ejemplo**: Comparar con ejemplo anterior. Se diferencia un cambio en su expresión.

Eduardo después de su autoanálisis:

"En las reuniones informales, por ejemplo, en una boda o en fiestas de trabajo (no me muevo en otros ambientes), me cuesta mucho conversar con la gente. Nunca me acerco a grupos ni a personas sueltas y cuando se acercan a mi, contesto con monosílabos y no aporto nada por mi parte. Intento pensar rápidamente en algo que decir, pero me quedo bloqueado. Mi mayor temor es que pueda decir algo que moleste a los demás. Con solo poder conversar de manera fluida cuando alguien se me acerque a mi me conformaría. "

- ✓ Analizar junto con el grupo la diferencia entre ambas.
- ✓ Haga que elijan de su lista dos o tres situaciones que más les preocupen. Solicite que las describan en un párrafo, sin pensar mucho, tal y como se las describiría a otra persona. Luego pida que describan la misma situación dando respuesta a las preguntas formuladas arriba. Pregunte que diferencias encontraron al respecto a la anterior descripción y recomiende que empiecen a trabajar sobre ello. Puede evaluar resultados en una próxima sesión.
- 2. Observación precisa y exhaustiva de las circunstancias que rodean la conducta problema.

Este punto le permitirá conocer en forma resumida lo que ocurre alrededor y en el interior de la persona. La conducta se divide normalmente en tres áreas: cognitiva, motórica (o comportamiento externo) y emocional.

- ✓ Puede pasar copias o solicitar que respondan en su cuaderno de notas, a las siguientes preguntas, tomando como referencia las 2 o 3 situaciones que eligió previamente de su listado. Seguramente, al contestarlas se aclararán algunas cosas que no habían tenido en cuenta hasta ahora, pero necesitarán observarlas todavía más para poder trabajar en ellos mismos.
- ✓ Indique que la clave para poder contestar correctamente a las siguientes cuestionantes, es necesario observar atentamente cuándo, cómo, en qué circunstancias ocurre la conducta y que sucede a la vez en el interior de la cabeza de la persona que la está emitiendo.

#### ÁREA COGNITIVA:

- ¿Qué piensa exactamente <u>antes</u> de enfrentarse a una situación que teme?
- ¿Qué piensa o que se dice a si mismo durante la situación, mientras está actuando y/o actúan los demás?
- ¿Qué piensa después de finalizada la situación temida, cuando saca conclusiones sobre lo ocurrido?

#### ÁREA MOTÓRICA

- ¿Qué hace exactamente en las situaciones temidas? ¿Se queda callado(a), contesta agresivamente, huye de la situación?
- ¿Qué habilidades sociales posee? Esto lo sabrá si se observa en situaciones sociales en las que no está tenso o lo está menos. En estos casos ¿Tiene la misma conducta que en las situaciones temidas? ¿Cuál es la diferencia?

## ÁREA EMOCIONAL

- ¿Cómo se siente en las situaciones que le cuesta afrontar?
- ¿Qué síntomas físicos experimenta durante la situación: taquicardia, sudoración, pérdida de visión momentánea, mareos, tartamudeo, entre otras. ¿En qué grado le influyen a la hora de actuar?

Es importante a la vez, explorar y observar situaciones concretas que le causan temor a los participantes:

- ¿Qué personas o tipo de personas suelen estar presentes?
- Tienen algo en común las situaciones que teme, por ejemplo: mismo lugar, mismo tipo de situación (formal, informal, fiestas, reuniones), mismas personas?
- ¿Qué hace que se tranquilice, que se sienta más seguro, se tense se sienta ansioso (a)?
- ¿Influye en ello alguna persona, alguna reacción hacia usted, algún gesto o comentario?
- Análisis detallado de los datos que se hayan sacado, con la finalidad de detectar que está manteniendo la conducta (porque no desaparece) y como puede modificarla.

Es necesario realizar una auto observación, que permita detectar cuándo, como con quién y en qué circunstancias es emitida una conducta problemática, con qué frecuencia y si la intensidad depende de los factores anteriormente dichos. Observar y anotar su comportamiento será una ayuda inmediata ya que se adquiere conciencia del mismo.

Puede aplicar dos tipos de instrumentos con su grupo:

Las escalas: tests, cuestionarios, inventarios que exploran de forma objetiva datos tales como los principales síntomas de un problema, su frecuencia, las circunstancias que lo rodean etc. Entre los mas usados: Inventario de asertividad de Rathus, Cuestionario de Asertividad de Sharon y Gordon Bower, Inventario de Aserción de Fensterheim, adaptado de Rathus, Lazarus, Troy y Wolpe.

También puede analizarse el grado y tipo de tensión que se experimenta ante cierta situación:

Inventario de Tensión de Fensterheim y Baer, Cuestionario de Temores de Wolpe.

(Al final de este escrito encontrará un instrumento que le ayudará a descubrir los resultados que se han conseguido a través de la implementación de esta capacitación.

➤ Los autorregistros. Hoja de papel en la que se apuntan las conductas problemáticas, en medida que van ocurriendo. Utilizada para realizar una observación inicial por tres o cuatro semanas, así como para ver los progresos o fracasos.

Siempre registrar: *la frecuencia* (cuantas veces al dia, semana o mes, de que depende, siempre o de vez en cuando); *la intensidad* (se puede usar un sistema de numeración de 1 a 5, o escribir grave, intermedio, leve); conducta concreta realizada (interna y externa, lo que se ha hecho, pensado y sentido física o anímicamente). Es de suma importancia que sea escrito y la persona se comprometa a llenarlo a diario.

Lo ideal sería que otra persona de confianza le relate al interesado cómo "ha quedado", visto desde fuera, pues aunque esta persona no pueda seguirle a todas partes, bastará una muestra de situaciones en las que ambos puedan contrastar sus puntos de vista sobre la actuación en cuestión. Convendría que la persona elegida fuera alguien que compartiera con el interesado situaciones de diversa índole, como su pareja, sus padres, hermanos o compañero de trabajo de mucha confianza.

✓ Dar ejemplo: A continuación muestre algunos formas de autorregistro a su grupo para que tenga idea de cómo trabajar en el propio:

#### Autorregisto No. 1

Fecha: 15-08-07

Situación: Reunión por aniversario de la empresa con todos los compañeros de trabajo.

**Pensamientos antes:** Ojalá pudiera no ir, pero si digo que no me apetece, intentarán convencerme y no quiero que sospechen que estoy huyendo, que soy un antisocial. Estoy seguro que lo voy a pasar mal. A lo mejor, si bebo me animo un poco. Quiero estar suelto, gracioso, moverme y hablar con todo el mundo, pero temo estar estático y no encontrar temas de conversación.

**Pensamientos durante:** Estoy tímido, aburrido aquí parado. Soy incapaz siquiera de moverme para picar algo. Aquí pegado como una garrapata aun compañero que no para de hablar. Tengo que sonreir mostrar que estoy tan alegre como casi todos. Se están dando cuenta de que estoy siguiendo a Mario por toda la sala. Si el se va, verán que me quedo solo. Les inspiraré lástima. ¡Que termine esto!

**Pensamientos después:** Ha sido más de lo mismo. Lo que me suele pasar casi siempre. Toda una fiesta es mucho para mi. Espero que lo echen en saco roto y se olviden, aunque seguro que ya me conocen como "el antisocial" y nunca podré cambiar esa imagen.

**Grado y tipo de malestar:** Grado de malestar muy alto. Durante toda la fiesta náuseas y tensión. Bloqueo cada vez que tenía que decir algo.

Consecuencias: Nadie me trató de modo especial al día siguiente. Como siempre.

Autorregisto No. 2

		71010	rregisto No. 2		
Fecha	Situación	Conducta	Pensamiento	Sentimiento	Repercusión
15-08-07	Al entrar al parqueo de la oficina, el guardia me dijo que no me podía parquear en el lugar que había escogido.	Le respondí de muy mala manera que el no tenia que decirme donde parquear.	¿Qué se ha creído? Que por llevar un uniforme puede decirme que hacer.	Rabia.	El chico parecía muy transformado. Después me dio pena por él.
16-08-07					

Fecha	Situación	Conducta	Aspectos satisfactorios de la ejecución	Aspectos de la ejecución que necesitan mejorarse	Evaluación global: bueno, regular, pobre.
15-08-07	Reunión semanal con Junta Directiva.	Intervine algunas veces.	Puede hablar sin bloqueos en lo que me interesaba decir.	En todo momento me sentí mal por dentro: taquicardias, sudores.	Regular.
16-08-07	Evaluación de personal.	Encontré a un subalterno haciendo otras cosas en su computadora que no eran del trabajo y al llamarle la atención protestó.	Me mantuve en mi lugar y supe contestarle bien.	Me temblaba la voz y creo que se notó.	Bueno

- ✓ Solicite a su grupo que elija una situación problemática de las 2 o 3 que había escogido anteriormente en su lista. Éste será "su" problema, con el que trabajará a partir de ahora. Pida que construyan un modelo de autorregistro a su medida o si lo prefiere, que utilice uno de los anteriores y que dedique de tres a cuatro semanas a apuntar lo que ocurre cada vez que tiene lugar la situación que ha elegido. Haga énfasis en que la única manera para que esto tenga efecto es si se dedica en serio a hacerlo y apunta todo cada vez.
- ✓ Evalúen de forma grupal el antes y el después, reconociendo el esfuerzo y avance de cada uno de sus participantes por mínimo que éste sea.

#### **FASE III**

**Describir las situaciones problemáticas.** Se trata de analizar las situaciones en términos de quién, cuando, qué y cómo interviene en esa escena, identificando sus pensamientos negativos y el objetivo que desea conseguir.

Existen muchas situaciones difíciles en el diario vivir como lo es en las interacciones o convivencia con otros individuos, como ocurre cuando tiene que hacer una crítica, hacer un cumplido, pedir un aumento o cambio de puesto,

asistir a una entrevista, preparar y llevar reuniones, dar presentaciones, entre otras.

En el término quién, es importante tomar en cuenta que existen personas problemáticas que pueden crearle tensión, por lo que una técnica de relajación lo calmará a usted y relajará sus músculos. Un apretón rápido pero intenso de los puños mientras respira seguido de un "adelante", mientras va soltando los puños, es una técnica relajante y útil.

Para ello es necesario definir algunos puntos como se describirá a continuación.

- 1. Escoja el tiempo y lugar cuidadosamente. Lo ideal es ofrecer una retroalimentación de inmediato al interlocutor. Sin embargo, si otras personas se encuentran presentes, asegúrese de ir a un lugar tranquilo y adecuado para comunicarse, así como con suficiente tiempo para hablar las cosas de manera adecuada. Por ejemplo, no llamar a la persona cinco minutos antes de su hora de almuerzo, pues estará más enfocada en el hambre y considerará injusto ser criticada en su hora de descanso.
- 2. Cuide el ambiente. ¿Se encuentran de pie o sentados? ¿Está enviando mensajes no verbales adecuados a la situación?
- 3. ¿Desea ser suave o la conversación requiere palabras fuertes? En el primer caso puede iniciar su mensaje con algo como "Aprecio mucho lo que tienes en mente ahora, sin embargo...". En este caso puede comentar algo bueno sobre la persona o su trabajo, su récord, su actitud entre otros. Por ejemplo: "Me gusta mucho el modo como te relacionas con los clientes, sin embargo, siento que tiene problemas con el trabajo de oficina, tengo razón? Asegúrese de que lo que precede a ala crítica es verdadero. No invente terrones de azúcar para ayudar a pasar la medicina. (Nuevos emprendedores: Desarrolle su asertividad. P.131.)
- 4. Use frases del tipo yo. Es importante recordar que usted es quien busca algún tipo de cambio en la otra persona, nadie más. "Su" mensaje (acusador) etiqueta a la otra persona de forma negativa. Por ejemplo, no es lo mismo decir: "Debe mejorar su trabajo de oficina" a "Quisiera que tengas mas cuidado con tu trabajo de oficina", "su" mensaje (racional) muestra que usted tiene la responsabilidad de pedir un cambio de conducta.
- 5. Especifique exactamente la acción de la persona que usted considera inadecuada. No generalizar. Hable sobre hechos y no sobre opiniones. Comente sobre la conducta no sobre la personalidad.
- 6. No tema expresar sus propios sentimientos, siempre y cuando ayude a los otros a tener una idea de la fuerza de sus sentimientos en relación al tema. Puede ir desde "me incomoda tener que hablarles de esto" a " Me enfurezco cuando...".

- 7. Use el silencio. Luego de expresar su crítica inicial, la cual debe ser honesta, clara y concisa, permita a la otra persona(s), repsonder. Quizá necesite un tiempo para pensar. No tema del silencio que sigue, ni trate de llenarlo hablando sobre otros asuntos, confundiendo y diluyendo la fuerza de su planteamiento original.
- 8. Sea persistente, use la técnica del disco rayado si es necesario. Explique lo que quiere para obtener una conducta alternativa. Si es apropiado, explique los aspectos positivos del cambio y las consecuencias si no se atiende a su percepción sobre la demanda.
- 9. Intente terminar siempre de un modo positivo. Luego de estar seguro que ha sido oído y atendido, y de que se ha llegado a un acuerdo sobre el cambio, diga algo como "me alegra que podamos entendernos. Ahora dime, ¿Qué pasa con el contrato de Trust & Co.?, tengo entendido que todo va muy bien.

A continuación se enlista una serie de Tips para poder llevar a cabo exitosamente esas interacciones difíciles. (*Puede brindar copia a los participantes para que lo lleven a casa, lo analicen y les sirva como material de apoyo para futuras actividades*):

#### Al hacer una crítica:

- √ ¿Por qué criticará a la otra persona? ¿Para causar un disgusto en otro o para ser constructivo? ¿Para trabajar en un cambio de conducta o actitud provechoso para ambos? (El asertivo siempre lo hará por éste último).
- ✓ Prepárese, esta situación puede ser bastante estresante tanto si se hace como si se recibe.
- ✓ Relájese, piense positivamente, y recuerde las necesidades y sentimientos de la otra persona.
- ✓ Use todas las técnicas asertivas y le irá mejor.
- ✓ Puede que durante un tiempo no sea considerado (a) el mejor del mes, pero será respetado e incluso le agradecerán por haber ayudado a alguien a mejorar su rendimiento, conducta y actitud.

## Al hacer un cumplido:

- ✓ Que sus críticas sean tan frecuentes como sus alabanzas a los demás. Sus comentarios serán más fáciles de aceptar cuando se le conoce como una persona amable, que tiende más a las observaciones positivas que negativas.
- ✓ Que lo bien hecho por los demás no le parezca algo evidente.
- ✓ Reconozca el trabajo eficiente, el trabajo extra, agradezca la iniciativa.
- ✓ No ignore a los subordinados que entregan el correo, la persona que limpia su oficina, el jardinero, el guardia de seguridad, la persona que limpia su carro en el parqueo.
- ✓ Si usted recibe una alabanza, acéptela como un "obsequio" de la otra persona. Por ejemplo: "Gracias fue un regalo que me hicieron para Navidad, a mi también me gusta".

# Al pedir un aumento, una promoción o un cambio de puesto:

- ✓ Planear su encuentro y concertar una cita, haga que su jefe sepa que usted necesita de él o ella para discutir algo importante.
- ✓ No discuta el contenido de su conversación antes del encuentro, pues podría mostrar sus cartas antes del juego.
- ✓ Necesitará practicar sus técnicas asertivas, mantener el contacto visual, cuidad su lenguaje corporal y demostrar de esta manera que se puede confiar en usted, además de dar ejemplos de lo que ha hecho y razones por las que merece que su petición sea correspondida.
- ✓ Use un lenguaje que su jefe sienta más a tono y el timbre de voz que él prefiere.
- ✓ Llévelo a responder y escuchar bien aquello que usted dice.
- ✓ No se desanime si su jefe se niega, puede ser que él necesite tiempo para analizar su petición, pero aun asi puede quedar en otra fecha para tener una respuesta al respecto.
- ✓ El enunciado final es: si su ascenso vale la pena para la compañía y no ha sido reconocido por la gerencia.
- ✓ Si se tiene una nueva negativa, pregunte a su jefe qué es lo que necesitará (formación o experiencia adicional), para que pueda considerarse una promoción para usted.
- ✓ Termine tan asertivamente como inició. No muestre desánimo, sino al contrario agradezca a su jefe el tiempo que le dedicó, sonría, camine derecho y confiado cuando se despidan.
- ✓ Se aplican las mismas reglas por mínimo que sea el cambio que solicite.

#### En la entrevista laboral:

- ✓ Si dos entrevistados para un trabajo tienen exactamente las mismas capacidades y experiencia, pero una de ellas esa asertiva, ¿Quién estará más capacitado para impresionar a los entrevistadores?
- ✓ Recuerde que será más probable que impresione a alguien si aparece tranquilo y seguro a exponer sus puntos de vistas serenamente y se vende a si mismo; que si se infravalora y esconde sus propias habilidades.
- ✓ Planee el encuentro y prepare una lista de aptitudes y súmelas a a las destrezas requeridas para cumplir con las tareas que implica el puesto de trabajo.
- ✓ Piense en las posibles preguntas que puedan hacerle y siempre responda de modo que pueda exponer sus capacidades. Una pregunta grande podría ser: ¿Porqué debo darle el trabajo? Responda algo como: "siento que con mi preparación en…mi experiencia con… y mis habilidades en…podría ayudar a su compañía a cumplir…".
- ✓ Recuerde vestir apropiadamente y presentarse adecuadamente. Camine con confianza y agradezca a los entrevistadores con una sonrisa.
- ✓ Estreche la mano solo si se lo pide el entrevistador, sino siéntese en la silla que le ofrecen de forma cómoda (no desparramada), despierta y alerta.
- ✓ Use sus manos y gesticule. Controle los tics nerviosos, y resístase a parecer demasiado arrogante y sobreconfiado.

- ✓ Preste atención a los nombres de las personas. Si los usa durante la conversación, la autoestima de ellos se sentirá agradecida y se verá como un candidato con mayores posibilidades.
- ✓ Mantenga contacto visual con todos los entrevistadores independientemente de quien haya formulado la pregunta. Uno pregunta en nombre de todos.
- ✓ Se breve y especifico. De suficientes detalles. Haga justicias a sus méritos.
- ✓ Si se le formula una pregunta agresiva a la cual usted prefiere no responder, tal como que a una mujer le digan: ¿Qué tipo de actitud tomaría si uno de sus hijos cae enfermo? Diga algo como: ¿Podría explicarme la relevancia de esa pregunta por favor?

## En una presentación:

Sea usted mismo. Use un vocabulario y un estilo similar al que utilizaría en una conversación normal e informal.

## **FASE IV**

Escribir un guión para el cambio de su conducta. Es un plan escrito para afrontar la conducta de forma asertiva. Aquí se intenta poner por escrito las situaciones problema y clarificar lo que se quiere conseguir. El entrenador moldea junto al paciente el guión para que éste sea expresado de forma específica.

Explique a su grupo de trabajo que es importante y difícil saber cuando una persona comparte dificultades para comunicarse asertivamente y principalmente cuando estas conductas se están convirtiendo en un problema psicológico. Es importante que recalque que desde el punto de vista cognitivo – conductual, un "problema" no es tal porque figure en los libros con una serie de síntomas descritos, sino porque una persona (y en algunos casos, las personas cercanas) decide que las dificultades que tiene son para el o ella un problema.

Por ejemplo si alguien es absolutamente asocial, solitario e introvertido, pero está satisfecho con esa forma de ser y no molesta a nadie que la sea cercano (y aun en este último caso habría que analizar dónde y en quién está el problema), esta persona "no tiene un problema" y no hay que obligarle a cambiar si no quiere. En el momento en el que esa forma de ser le traiga dificultades o le resulte molesta para el logro de algún fin, será la propia persona la que defina sus dificultades como "problema".

El siguiente paso es buscar la manera de ayudarles, pues existen muchas personas que sufren con sus dificultades de comunicación pero para ello existen técnicas que les pueden ayudar.

#### **FASE V**

**Desarrollo de lenguaje corporal adecuado.** Se dan una serie de pautas de comportamiento en cuanto a lenguaje no verbal (la mirada, el tono de voz, la postura, etc.), y se dan las oportunas indicaciones para que la persona ensaye ante un espejo.

La conducta no verbal, recae en una serie de componentes que muchas veces se pasan por alto y que sin embargo condiciona constantemente al individuo.

Es importante que transmita a su grupo de trabajo, que la comunicación puede manifestarse de diversas formas y que para que un mensaje se considere transmitido de forma socialmente habilidosa (asertiva), las señales no verbales tienen que ser congruentes con el contenido verbal.

No importa que palabras escoja, pues por muy asertivas que sean, si se expresan con un timbre de voz equivocado, en un tono demasiado alto o bajo y con una expresión facial o una posición corporal inadecuada, el nivel de asertividad será ineficaz. Se le percibirá como una persona aprensiva, emocional, hostil o agresiva.

En esta fase de la capacitación se hace una comparación interesante sobre el origen del hombre y la semejanza que existe en muchos aspectos del comportamiento del ser humano al de ciertos miembros del reino animal, por lo que muchas veces el lenguaje corporal se asemeja al suyo cuando se actúa instintivamente.

El hablar sobre este tema en particular permite que el grupo se dé cuenta que sus reacciones son hasta cierto punto "algo natural" y que puede modificarse, ya que a diferencia de los animales el individuo tiene la capacidad de razonar y por ende actuar diferente. Que todo depende de su deseo de cambiar y ser mejores. (Puede utilizarse alguna presentación gráfica para crear mayor identificación de los participantes con el tema, y siempre debe hacerse mención de "Cero susceptibilidades" para que ninguno de los participantes se sienta ofendido con los ejemplos o comentarios al respecto.)

✓ A continuación se enlista una serie de características que se dan en los diferentes tipos de personalidades, con las cuales se puede indirectamente ir identificando cada uno de los participantes. Como encargado de la actividad al ir explicando cada punto debe ir gesticulando e incluso interactuando con los participantes de manera tal que se sientan identificados con el tema.

## LENGUAJE CORPORAL AGRESIVO

- ✓ Postura recta estirándose al máximo con las manos en las caderas y los codos hacia afuera. Con esta actitud intenta mostrarse todo lo fuerte y desafiante que le es posible, igual que cuando los gatos erizan su pelaje y ponen tiesa su cola, o cuando los sapos se inflan si se les desafía.
- ✓ En la cara, los músculos se tensan. La zona alrededor la boca aparece rígida y a menudo se produce una sonrisa ambigua que no llega a los

- ojos. Algunas personas tensan los músculos que se encuentran alrededor de la mandíbula apretando los dientes.
- ✓ Los ojos pueden estar semicerrados y puede que se frunza el ceño.
- ✓ Mayor intensidad en el color de la piel, ya que se puede subir la presión sanguínea.
- ✓ El movimiento será tenso y agitado. Signos de impaciencia, como frotar los muslos o golpear ligeramente los pies.
- ✓ Se coloca demasiado cerca de su interlocutor como queriendo invadir el espacio del otro.
- ✓ Da la espalda o se va antes de que la otra persona tenga oportunidad de terminar de hablar.
- ✓ Respecto a los gestos como los felinos el hombre tiende a mostrar sus dientes y garras, quizás no literalmente, pero si moviendo su cabeza hacia adelante, agitando los dedos y cerrando los puños.
- √ Toques y palmadas con ademanes de superioridad o los rápidos y breves meneos de cabeza que expresan impaciencia.
- ✓ El contacto visual es por lo general más intenso. Miradas duras y se reduce el parpadeo. Tratará de hacer bajar los ojos a la otra persona.
- ✓ El tono de voz probablemente será más alto o más rudo de lo usual, otras amenazadoramente calmado. Se enfatiza más cada palabra. En otros, el volumen y la velocidad con la que hablan se incrementa. Puede haber amenaza implícita o comentarios sarcásticos.

#### LENGUAJE CORPORAL PASIVO

- ✓ Una apariencia desaliñada es típica de una persona pasiva, tímida.
- ✓ Al sentarse hay cierta tendencia del cuerpo a encogerse en si mismo.
- ✓ Un cruce apretado de brazos y cruzar las piernas, pues se trata de proteger el lado más vulnerable del cuerpo, lo cual es otra defensa "animal". Así lo hacen los erizos y con muy buenos resultados.
- ✓ Facialmente se tiene una expresión sombría, una mirada que pide disculpas o con apariencia suplicante. Puede demostrar estrés, tensión y ansiedad, como morderse el labio inferior.
- ✓ Se baja la barbilla, los hombros encorvados. La cara puede estar enrojecida o mostrar súbitos rubores.
- ✓ El movimiento puede ser tenso y agitado, variando nerviosamente y cambiando de posición. La tensión puede hacer que se le resbalen las cosas, o deje caer papeles.
- ✓ Puede existir el deseo de mantener una distancia física o incluso de alejarse más de la otra persona.
- ✓ Cuando se está sentado, conscientemente puede acercar los codos y las rodillas al cuerpo en una posición de abrazo.
- ✓ Los gestos se pueden dar a través de puños cerrados o un nervioso abrir y cerrar las manos, tocarse nerviosamente el pelo, las ropas etc.
- ✓ A menudo la boca está oculta tras la mano al hablar y manoseo de la cara.
- ✓ Encuentra difícil mantener el contacto visual. Baja la mirada. Parpadea más de lo usual. Existe también el fenómeno desconcertante de cerrar los ojos por mucho tiempo, literalmente dejando fuera a la otra persona. ¿Cómo un avestruz? Si no le puede ver, supone una amenaza menor.

- ✓ El tono de voz por lo general será calmado, en caso extremo habrá un pequeño temblor nervioso.
- ✓ El discurso puede parecer indeciso con muchos "umms", "eehs" o balbuceos. Puede haber tono lloroso como disculpándose.

## LENGUAJE CORPORAL ASERTIVO

- ✓ Mantiene una postura derecha, calmada, despejado con las manos colgando libremente a los lados o reposando en el regazo.
- ✓ Pocas veces cruzará brazos y piernas, a menos que sea de manera relajada.
- ✓ La expresión facial también será relajada, mostrando sinceridad, confianza y sensibilidad.
- ✓ Saluda con una sonrisa verdadera, de nuevo la analogía con el reino animal: los primates "sonríen" cuando se saludan. Levanta y bajan las "cejas" casi imperceptiblemente como señal de saludo amistoso. Fíjese en esto: Si trata de saludar a alguien sin ningún movimiento de cejas, se dará cuenta que puede hacerlo solo si le desagrada la persona que saluda.
- ✓ El movimiento será estable, regulado y relajado. Tendrá tendencia a inclinarse hacia la otra persona, manteniendo la cabeza recta en una forma que muestra interés y no amenazadora.
- ✓ Estarán cómodos a una distancia menor de la que mantendrían personas poco decididas, pero sin invadir el espacio del otro.
- ✓ Los gestos serán apropiados a la conversación sin manerismos excesivos o intrusivos.
- ✓ Muestran las palmas de las manos con frecuencia, como señal de que no hay nada que esconder.
- ✓ Contacto visual directo y regular, en señal de atención e interés.
- ✓ Tono de voz apropiado a la situación, regular y estable pero fácil de escuchar.

#### Actividades:

- ✓ Proyecte una miniserie o spot, con el sonido apagado. Pida a su grupo que traten de entender lo que ocurre, o si pueden evaluar la relación entre las personas solamente mirando sus expresiones, movimientos y gestos. Se sorprenderán de cuánto pueden deducir. Podrá confirmarles que: ¡Las acciones realmente hablan más alto que las palabras!
- ✓ En esta actividad puede poner en práctica la actividad tan conocida como "Mimicas". Forme grupos con un representante que se encargará de representarlos. Solicite que piensen por un momento y manifiesten lo siguiente: ¿Cómo podrían usar sus manos, en relación con su cara, para indicar a su interlocutor ciertos sentimientos? (Estos son ejemplos, pueden ser escogidos por el encargado de la actividad.)
  - 1. Interés real.
  - 2. Escepticismo.
  - 3. Aburrimiento.
  - 4. Confusión.

Uno actuará y los otros adivinarán el sentimiento que intenta proyectar.

Existirán muchas variaciones sobre este tema, para lo cual el coordinador de la actividad tendrá que solicitar y emitir su propia crítica al respecto, así como añadir algunas sugerencias de cómo podrían haberse usado las manos para la manifestación de dichos sentimientos:

- 1. Las manos apoyadas en los labios acompañadas de una expresión concentrada con cabeceo afirmativo.
- 2. El dedo índice sobre las labios haciendo que la barbilla descanse sobre la palma de la mano; o bien tocando un lóbulo de la oreja.
- 3. La barbilla descansando en la mano con el puño cerrado.
- 4. Fricción al frente.

Al terminar el ejercicio advierta a su grupo de cómo su lenguaje corporal puede dictar de verdad su humor. Si se adopta una postura aburrida pronto se sentirá de esa manera. Pida que sonrían a otras personas e incluso a ellos mismos en el espejo y que perciban como su humor comenzará a subir. (Para esta actividad usted puede llevar un espejo o solicitar que el día que se lleve a cabo esta fase, cada uno lleve uno para empezar a practicar en ese mismo instante).

Recuerde que se puede engañar al subconsciente haciéndole creer lo que quiera, de manera que reaccione con el humor que usted le convenga.

✓ Realice un último ejercicio de tríos. No hace falta que se conozcan, así que será una buena oportunidad para que el grupo empiece a hacerlo.

Las dos personas deben situarse frente a frente y conversarán sobre un tema previamente establecido. La tercera hará de observador y anotará lo que le parezca importante de la conducta no-verbal de ambos interlocutores. Después de 5 minutos de conversación el observador dará un feed-back, es decir, manifestará a ambos interlocutores lo que le haya parecido correcto e incorrecto de su conducta. Luego deberán reanudar la conversación, procurando modificar sus conductas, en base a lo reflejado por la tercera persona. Luego de 5 minutos se intercambiarán los papeles. Para el registro del observador se sugiere un modelo fácil de utilizar:

Registro de Conductas Verbales y no Verbales					
	Persona A	Persona B			
Mirada					
Expresión facial:					
Frente/Cejas:					
Ojos/Párpados:					
Boca:					
Postura Corporal:					
Acercamiento:					
Retirada:					
Expansión:					
Contracción:					
Gestos:					
Manos:					
Cabeza:					
Pies:					
Volumen:					
Tono:					

Fluidez:	
Vacilaciones:	
Repeticiones:	
Tartamudeos:	
Claridad:	
Velocidad:	
Observaciones:	

## **FASE VI**

Aprender a identificar y evitar las manipulaciones de los demás. Las demás personas utilizan estratagemas o trucos para manipularle, haciéndole sentir culpable, evadiéndose de la conversación o victimizándose. Se dan una serie de técnicas para resistirse al influjo de los demás.

Luego de haber analizado de forma precisa la conducta-problema, se sabrá si las dificultades que presenta el individuo en sus relaciones interpersonales, provienen principalmente de los esquemas mentales que tiene la persona y que le transmiten unas ideas que hacen que su conducta sea poco asertiva, o si por el contrario, se debe a una falta de habilidades para comunicarse correctamente o si es una excesiva ansiedad la que frena la correcta emisión de su conducta. Es necesario tener en cuenta los tres niveles de funcionamiento (cognitivo, emocional y motórico) que como se mencionó anteriormente son la estructura de toda conducta.

En la mayoría de los casos será una mezcla de los tres, aunque siempre habrá un factor predominante al que hay que dar mayor énfasis.

Existen tres tipos de técnicas (o paquetes de técnicas), para cada uno de los niveles de funcionamiento:

- > Técnicas de Reestructuración Cognitiva
- Entrenamiento en Habilidades Sociales
- Tecnicas de Reducción de Ansiedad
- ✓ En esta etapa se recomienda agrupar a los participantes de acuerdo al factor que predomina en su tipo de conducta, pues se recomienda comenzar a entrenar las técnicas de acuerdo a este factor principal.

## Técnicas de Reestructuración Cognitiva

Estas técnicas no se utilizan únicamente para el entrenamiento asertivo, sino también en cualquier proceso terapéutico, sea cual fuere el problema que presente el individuo.

Deje en claro que esta fase de la capacitación, nos es ninguna forma de "lavado de cerebro", como algunos temerán al principio, sino simplemente, una transformación de las propias ideas en más racionales y realistas que no les hagan daño.

Normalmente en las terapias, capacitaciones, seminarios o talleres, se suelen proporcionar técnicas que ayudan a la persona a afianzar sus nuevas ideas racionales, como son la imaginación, la visualización, etc.

A continuación explique a su grupo en que consiste cada una de ellas ejemplificando con un problema real y cómo se aplicaría esto en un problema de asertividad:

- a. Concienciarse de la importancia que tienen las creencias en el individuo. Haga que su grupo se plantee la siguiente pregunta de forma individual: ¿Qué viene antes, los pensamientos o los sentimientos? O de otra forma: ¿Son los pensamientos los que nos hacen sentirnos mal o son los sentimientos los que hacen que pensemos de forma errónea? Puede ser que la mayoría opte por la segunda opción. Explique a su grupo que según la psicología cognitiva esto no es así. Son las creencias profundamente arraigadas en el individuo, las que hacen que se contemple la realidad de una forma u otra (más optimista, más derrotista, más pesimista, etc), y eso es lo que hará que ante los acontecimientos que le ocurran se reaccione con unos sentimientos u otros.
  - b. Concienciación de los propios pensamientos. Hacer conciencia, por medio de autorregistros, los pensamientos que va teniendo a la persona a lo largo de un tiempo establecido (unas tres semanas) cada vez que se siente mal. Por ejemplo: la sensación de "malestar porque me sentí ridícula".

La idea en este punto es en base a los autorregistros de los cuales ya se ha hablado en la fase II, es irlos comentando cada semana de la capacitación, para ver cómo la persona va siendo cada vez más consciente de lo que pasa por su cabeza cuando se siente mal. La pregunta clave que debe hacerse cada miembro de su grupo es: ¿me estoy sintiendo mal, triste, enfadada? Si es así habrá que rellenar el registro. *Ejemplifique:* 

Situación	Conducta	Pensamiento	Síntoma Físico
Reunión de directivos, yo tenía que tomar notas, hacer el acta, etc.	mejor posible, pero	mano y lo están	creciente.

c. Identificación de las Ideas Irracionales que subyacen a los automensajes y análisis de su "lógica" o de la falta de ella. Se deben analizar estos pensamientos para detectar a qué idea irracional corresponde cada uno de ellos.

Estando el grupo ya familiarizado con las "Ideas Irracionales" de Elis, propóngales una serie de autorregistros en los que ellos mismos identifiquen la Idea Irracional de los pensamientos que han tenido. La idea es que su grupo se vaya acostumbrando a analizar sus pensamientos en el momento en el que se producen. *Ejemplifique*:

Situación	Pensamiento	Idea Irracional
con dureza ante una llamada de atención de la Gerencia. Yo	No debo de estar haciéndolo bien, porque no voy a ninguna parte. Soy así desde siempre y nada me va a hacer cambiar, ni la capacitación ni nadie.	peligroso" (Idea No. 6 y "Un

d. Elección de pensamientos alternativos a los irracionales: En esta fase solicite que haga un listado de pensamientos alternativos, es decir pensamientos validos para la persona, no de aprendizaje y habituación a ellos. Se deberán realizar autorregistros en los cuales se analizacen los pensamientos que causan malestar y elaborar pensamientos alternativos que luego dividirán en "eficaces" e "ineficaces".

Ejemplifique: Puede evocar situaciones en las que si ha actuado correctamente, en contraste a una situación dolorosa que acaba de pasar. Analice si a lo que le teme es objetivo y realista, o si es fruto de sus temores.

e. Aplicación de los pensamientos alternativos elegidos en la vida cotidiana.

La finalidad de poner en práctica tanto autorregistro, pretende que su grupo no tenga que meditar y elaborar lentamente sus pensamientos alternativos, sino que los automaticen y puedan expresarlos lo más pronto posible, después de la aparición de mensajes dañinos e irracionales. Por lo tanto de aquí en adelante ya solo incluirán sus resultados:

#### Ejemplifique:

Situación	Aspectis Satisfactorios de la Ejecución	Aspectos de la ejecución que necesitan mejorarse	Evaluación global: Bueno-Regular-Pobre
Hablando con compañeros del trabajo (en el comedor)	He dicho frases cortas de ven en cuando y he apoyado distintas opiniones con monosílabos y gestos afirmativos.	A veces me descubría demasiado pendiente de las miradas y me ha dado mucha rabia.	Buena
Celebración de aniversario de la empresa.	He hablado con todos.  Me he acercado a varios grupos de diferentes departamentos sin importarme su puesto dentro de la organización, y he hablado con personas sueltas.	Me ha costado hacerlo, porque constantemente pensaba que iba a equivocarme.	Regular

### **Entrenamiento en Habilidades Sociales**

Luego de haber intervenido en el terreno cognitivo, se pasará esta segunda parte enfocada a los déficits conductuales del sujeto, es decir lo referido al comportamiento externo que exhibe la persona con problemas de asertividad.

Lo primero que debe transmitir a su grupo son las conductas concretas que se pueden exhibir. Por lo mismo se expondrá de manera muy general las formas básicas de comportamiento asertivo que existen, asi como algunas técnicas de asertividad para discusiones:

#### **TIPOS DE RESPUESTA ASERTIVA:**

1. Asertividad Positiva

Expresión adecuada de lo bueno y valiosos que se ven en las otras personas. Consiste en expresar, con frases adecuadas y en el momento preciso, salgo positivo de otra persona. Ejemplifique: "Te sienta bien tu nuevo peinado", "me gustó mucho lo que dijiste el otro día".

- ✓ Solicite a su grupo que ponga en práctica durante esa semana o día, el elogiar o
  expresar halagos a los demás. Evalúe luego las experiencias vividas.
- 2. Respuesta Asertiva Elemental:

Expresión llana y simple de los propios intereses y derechos.

Utilizada sobre todo en interrupciones, descalificaciones, desvalorizaciones, siempre que de alguna manera se siente pisoteado por los demás. Se debe decir en tono de voz firme y claro pero no agresivo.

Ejemplifique:

"No he terminado de hablar y quisiera hacerlo"

¿Me permites hablar un momento? No lo he hecho hasta ahora.

No me grites yo tampoco lo estoy haciendo.

3. Respuesta Asertiva con conocimiento (o asertividad empática). Planteamiento inicial que trasmite el reconocimiento hacia la otra persona y un planteamiento posterior sobre nuestros derechos e intereses.

Utilizada sobre todo para no herir a otra persona con ciertos comentarios pero cuando tampoco se desea ser pasado por alto. Buena forma de parar un ataque agresivo, pues se busca ponerse primero en el lugar del otro "comprendiéndole" a el sus razones para luego reivindicar los propios derechos.

Ejemplifique:

"Entiendo que andas mal te tiempo y no pudiste los datos, pero los necesito urgentemente mañana". Entiendo tus razones pero ponte en mi lugar, pues necesito completar el informe para la presentación del mes.

4. Respuesta Asertiva Ascendente (o Asertividad Escalonada). Elevación gradual de la firmeza de la respuesta asertiva. Se da cuando el interlocutor no se da por aludido antes sus intentos de asertividad e intenta una y otra vez ingnorarle a usted y sus derechos. Esto no significa que debe ceder terreno por no insistir, por el contarario debe aumentar escalonadamente y con paciencia y firmeza su respuesta incial.

Ejemplifique: "por favor no me interrumpas"... "te pedí que no me interrumpieras. Me gustaría terminar lo que quería decir" ... "Mira ¿podrías no interrumpirme" ¡No puedo hablar! ... "Vamos a ver ¿puedo terminar de hablar o no me vas a dejar?, etc.

Haga énfasis en su grupo que por muy asertiva que sea una persona, si su interlocutor no le deja serlo, poco le valdrán las técnicas que aplique. Lo que tiene que quedar es la conciencia tranquila de haber obrado correctamente por su parte. El resto de la responsabilidad recaerá sobre la otra persona.

- 5. Asertividad Subjetiva
  - a. Descripción sin condenar, del comportamiento del otro.
  - b. Descripción objetiva del efecto del comportamiento del otro.
  - c. Descripción de los propios sentimientos.
  - d. Expresión de los que se quiere del otro.

Utilizado cuando se tiene claro que el otro no ha querido agredirle conscientemente. Es un tipo de respuesta hábil, ya que bien aplicada, la persona a quien le se le diga dicha respuesta no podrá decir nunca que se le ha agredido. Deje claro en el grupo que es mucho más efectivo exponer cómo algo que hace otra persona nos afecta, que atacar al otro y echar le culpa de lo que nos hace. Utilizada sobre todo en situaciones que se vienen repitiendo desde hace ya un tiempo.

Ejemplifique:

El esquema de respuesta sería:

- 1. Cuanto tu haces...
- 2. El resultado es que yo...
- 3. Entonces, yo me siento...
- 4. Preferiría...
- 5. Respuesta Asertiva frente a la No-Asertividad o la Agresividad.
- a. Hacerle ver a la otra persona cómo se está comportando.
- b. Mostrarle cómo podría comportarse asertivamente.

Este tipo de respuesta se utiliza sobre todo como defensa, ante ataques agresivos, y también puede aplicarse para aclarar dudas ante una persona que no es asertiva.

Consiste en salirse del contenido de lo que se habla, reflejando a la otra persona como se está comportando y cómo su conducta está frenando una comunicación asertiva.

### Ejemplifique:

"Veo que estás enfadado y no me escuchas". ¿Por qué no te paras un momento y oyes lo que te quiero decir? "Así no estamos llegando a ninguna parte" "Yo creo que deberíamos hacer turnos para hablar pero sin atacarnos" "Como no dices nada me siento confundido". ¿Podrías aclararme un poco lo que quieres decir? Etc.

✓ Haga que cada uno de los integrantes de su grupo, elija una situación que le cause problemas. Luego solicite que escojan una o varias respuestas asertivas que más apropiada le parezca para la problemática escogida y con la que más cómodo se sienta.

Pida que cierren los ojos y que traten de imaginarse una típica escena problemática para ellos. Que a través de este ejercicio traten de imaginar: las personas que participan en la escena, el contexto en el que suele tener lugar, los ruidos, olores, la hora del día, la decoración, etc. Lo importante es que logre imaginarse la escena lo más exacto posible. El siguiente paso es hacer que se imagine actuando con una de las técnicas asertivas que ha elegido, de la manera más realista posible: que dirían, que gesto tendría, expresiones de la cara, etc.

Si se siente cómo en ese "papel", puede ejercitarlo varias veces hasta en la vida real. Si se siente incómodo, elija otra respuesta y si persiste este sentimiento, ensaye unas técnicas de relajación.

## TÉCNICAS ASERTIVAS PARA DISCUSIONES

Explique a su grupo que el siguiente paquete de técnicas, van encaminadas a llevar una discusión de forma asertiva.

Existen técnicas y reglas que aprendidas y aplicadas permiten ejercer la asertividad de forma eficiente. Para ello hay que prepararse a negociar y hay que cumplir las reglas que implican una negociación eficiente.

Dentro de las técnicas que van encaminadas a llevar una discusión de forma asertiva se puede mencionar:

#### 1. ESTABILIZADOR:

Esta técnica consiste en tomar en cuenta el derecho propio y el del interlocutor y posteriormente elegir una conducta a seguir. Básicamente las tres fases que se manejan son:

- d) Tu derecho es... "Francisco, yo reconozco tu necesidad..."
- e) Mi derecho es... "Pero yo estimo que tu coche es muy valioso".
- f) Luego... "No te lo puedo..."

#### 2. GUIÓN DEEC:

En este caso se crea un argumento verbal que servirán para expresar sus sentimientos con respecto a algo.

Los pasos a seguir son:

- **d)** Describir la conducta no deseada.
- e) Expresar la emoción que le provoca.
- f) Enunciar la conducta deseada (quiero que, te pido que)

### Ejemplo:

"Pepe tengo un problema contigo; frecuentemente me pides que me quede a trabajar horas extras..." (Conducta no deseada"....con lo cual me siento molesto" (emoción que provoca).

"Quiero pedirle que planeemos todos los días en la mañana nuestro trabajo para organizarnos adecuadamente y no requerir horas extras" (conducta deseada). " Si hacemos esto, yo me sentiré mejor y tú tendrás el trabajo a tiempo" (consecuencias positivas).

#### 3. DISCO RAYADO:

Mediante la repetición serena de las palabras que expresan sus deseos, una y otra vez, con tranquilidad, sin entrar en discusiones ni provocaciones que pueda hacer la otra persona. Este procedimiento permite sentirse a sus anchas e ignorar las trampas verbales manipulativas, los cebos dialécticos y la lógica irrelevante, sin apartarse del punto en que desea insistir. No ataca a la otra persona, es más hasta le da la razón en ciertos aspectos, pero insiste en repetir su argumento una y otra vez hasta que la otra persona queda convencida, o por lo menos, se da cuenta de que no va a lograr nada más con sus ataques.

## Ejemplo:

Tú tienes la culpa de que lleguemos tarde como siempre. (Disco rayado) - Tenia que terminar un trabajo y no tenia más tiempo. – Pero es que siempre llegamos tarde a todas partes y estoy harto. (D.R.) – Es cierto pero sabes que no podía hacer el trabajo en otro momento.- Pero esque siempre por una causa u otra siempre llegamos tarde por tu culpa. – (D-R.).

#### 4. BANCO DE NIEBLA:

También llamada "técnica de claudicación simulada". Consiste en dar la razón a la persona en lo que se considere puede haber de cierto en sus críticas, pero negándose a la vez a entrar en mayores discusiones. Así se dará un aparente ceder al terreno, sin cederlo realmente, ya que en el fondo, se deja claro que no se va a cambiar de postura.

#### Ejemplo:

- Tu tienes la culpa de que llegáramos tarde como siempre- (Banco de niebla)
- Si, es posible que tengas razón.
   Claro, como siempre, tienes otras cosas que hacer antes de quedar -. (Banco de niebla),
- Pues si, casi siempre tengo otras cosas que hacer antes.-
- Pues estoy harto de que por tu culpa siempre lleguemos tarde . (Banco de Niebla) Ya, es verdad, siempre llegamos tarde.

La persona está demostrando que cambiará si lo estima conveniente, pero no porque el otro se empeñe en ello.

Para esta técnica es muy importante controlar el tono de voz en el que se emite la respuesta, ya que si se dice de forma dura y tajante o excesivamente despreciativa, puede suscitar agresividad en el interlocutor. El tono debe de ser tranquilo y hasta ligeramente reflexivo, como meditando las palabras que

nos dice el otro. (De hecho, quizás conviene realmente meditar sobre si la persona esta teniendo razón con su crítica).

## 5. ASERCIÓN NEGATIVA:

Esta técnica enseña a aceptar los propios errores y faltas (sin tener que excusarse por ellos) mediante el reconocimiento decidido y comprensivo de las críticas, hostiles o constructiva, que se formulan a propósito de sus características negativas.

Favorece sentirse bien aun reconociendo los aspectos negativos de su comportamiento o de su personalidad, sin tener que adoptar actitudes defensivas o ansiosas, ni verse obligado a negar un error real, consiguiendo a la vez reducir la ira de sus críticos.

#### Ejemplo:

"Acepto que no se planear mi tiempo, pero te tengo que avisar que no participaré en el proyecto". (Aceptación de algo no real).

## 6. ASERCIÓN POSITIVA:

Consiste en la aceptación asertiva de las alabanzas que le den (elogios, felicitaciones) pero sin desviarse del tema central.

### Ejemplo:

"Es verdad, es un tema que domino, pero no voy a dar la plática".

#### 7. INTERROGACIÓN NEGATIVA:

Le enseña a suscitar las críticas sinceras por parte de los demás con el fin de sacar provecho de ellas (si son útiles) o de agotarlas (si son manipulativas), inclinando al mismo tiempo a sus críticos a mostrarse más asertivos y a no hacer uso tan intenso de los trucos manipuladores.

También le permite provocar con serenidad las críticas contra usted mismo, en el seno de las relaciones intimas, induciendo al mismo tiempo a la otra persona a expresar honradamente sus sentimientos para mejorar la comunicación.

#### Ejemplo:

¿Qué otras cosas te molestan? ¿Que hay de malo en decir no?

#### 8. COMPROMISO VIABLE:

Cuando se emplean las técnicas asertivas verbales, es muy práctico -siempre que no esté en juego el respeto que se debe a usted mismo- ofrecer a la otra parte un compromiso viable. Puede regatear cuando se trate de sus objetivos materiales, pero si atañe a su dignidad, no caben compromisos de ninguna clase.

#### Ejemplo:

"Esta bien, entrégame el trabajo el martes por la tarde en vez del lunes a medio día".

## 9. AUTORREVELACIÓN:

A través de ella se logra aceptar e iniciar la discusión de los aspectos positivos y negativos de su personalidad, su comportamiento, su estilo de vida y su inteligencia, con objeto de fomentar y favorecer la comunicación social y reducir la manipulación.

Le facilita revelar aspectos de usted mismo y de su vida que anteriormente le provocaron sentimientos de ignorancia, ansiedad y culpabilidad.

## Ejemplo:

"Acabo de regresar de vacaciones estuve por Europa has estado allá"?

"Si, he viajado a Europa; me encantó Italia y también el Museo del Prado, pero se me hizo un continente de viejos".

#### 10. INFORMACIÓN GRATUITA:

Consiste en escuchar activamente la información que le dan los otros sin habérsela pedido para seguir la conversación. Le permite mostrase empático con los demás y tomarlos en cuenta.

## Ejemplo:

"Entonces le gusta el área económica". ¿Qué opina del área financiera?

#### 11. TRANSMISIÓN ACTIVA:

Se trata de verificara si la otra persona entendió lo que usted dijo. Le permite comprobar si su comunicación ha llegado en verdad al emisor y evaluar su propia efectividad como comunicador.

### Ejemplo:

"¿Quieres resumir lo que te dije antes de que le transmitas a Juan mi mensaje?"

#### 12. RECEPCIÓN ACTIVA:

Consiste en verificar si usted entendió lo que le dijeron. Le facilita reducir el exceso de subjetividad al interpretar una información.

#### Ejemplo:

"Déjame hacer una recapitulación; lo que quisiste decir en..."

#### 13. PREGUNTA CONFRONTANTE:

Técnica útil cuando se busca definir un compromiso con una persona que no lo quiere aceptar.

#### Ejemplo:

Lo que estoy entendiendo es que....

- a) ...no te quieres comprometer a esto...
- b) ...si te quieres comprometer a esto...

O bien:

"Me estoy fijando en que no quieres hacer compromisos".

## 14. TÉCNICAS PARA DISMINUIR LA IRA:

Consiste en dos básicamente:

## A. Repetición e interrogación negativa:

## Ejemplo:

"Permíteme ver si te comprendí: Estás enojado conmigo porque...¿Hay algo más que te esté molestando de mi?

## B. Aceptación:

### Ejemplo:

"Me doy cuenta de que está molesto conmigo. ¡Que bueno que me lo dice! Quiero dialogar contigo acerca de esto."

✓ Solicite a su grupo que trabajen en duplas y que efectúen alguna dramatización de alguna discusión en particular que hayan vivenciado en los últimos días, en la cual apliquen algunas de las técnicas aprendidas.

## TÉCNICAS DE REDUCCIÓN DE ANSIEDAD

Ciertas situaciones de interacción social provocan en las personas poco asertivas reacciones o respuestas con un nivel muy elevado de ansiedad, de manera que en ciertas ocasiones pueden incapacitar total o parcialmente al sujeto para emitir la conducta adecuada, por muy aprendidas que tenga las técnicas y muy asimilados los pensamientos alternativos racionales.

Aunque rara vez los problemas de asertividad, provienen de la ansiedad en particular, cuando la respuesta de tensión es muy elevada, la persona se queda bloquead y no puede actuar o bien tiene somatizaciones muy intensas.

Es por ello que se recomienda trabajar aisladamente esta respuesta antes de que comience a poner en práctica otro tipo de habilidades. Para reducir la ansiedad de forma física existen fundamentalmente, dos técnicas complementarias entre sí: la relajación y la respiración.

### LA RELAJACIÓN:

#### Existen dos tipos:

Relajación Progresiva (muscular) de Jacobson.
 Se basa en que relajando diversos grupos musculares logra relajar la mente.

Debido a que la mayoría de gente desconoce cuáles de sus músculos están tensos, indique a su grupo que a través de esta técnica puede

aprender a identificar los músculos que están más tensos y distinguir entre la tensión y la relajación profunda.

Esta técnica requiere de mucha práctica e insistencia hasta tenerla dominada por completo. Como capacitador se le recomienda que busque cintas o textos sobre este punto, y lo transmita o lo reparta dentro de su grupo para que lo practiquen en casa o situaciones específicas, para luego realizar comentarios al respecto. La siguiente técnica es una forma discreta y efectiva de controlar el nerviosismo y reducir los sentimientos negativos tales como la rabia y el estés. Por lo tanto se recomienda que haga los siguientes ejercicios con su grupo antes de empezar cada sesión de la capacitación.

✓ Realice junto con su grupo el siguiente ejercicio: Tensen todo su cuerpo lo más fuerte que puedan: pies, piernas, glúteos, músculos de los brazos, puños y también los de la cara. Manténganse así durante uno o dos segundos y relaje rápidamente toda la tensión de los músculos. ¡Relájense lo máximo posible! Repítanlo varias veces. Luego respiren profundamente dos veces y estarán listos para comenzar sus capacitaciones, o afrontar cualquier otra situación en particular.

#### LA RESPIRACIÓN

Esta técnica está muy ligada a la relajación. Existen muchos tipos, desde concentrarse simplemente en sentir el aire que entra y sale, lentamente de los pulmones, hasta ejercicios más sofisticados en los que se va respirando alternativamente por una fosa nasal y por la otra.

Informe a su grupo que con el siguiente ejercicio tiene la ventaja de aumentar el control de la voz, evitando el temblor de la misma, comunicarse sin gritar o sin utilizar un volumen excesivo.

✓ Ponga en práctica con su grupo la más conocida como la respiración abdominal. Esta técnica fue perfeccionada por Dorothy Sarnoff y se explica en detalle en su libro Never be Nervous Again (Desarrolle su asertividad. Ed.Gedisa S.A. Pág. 21).
Esta técnica implica tensar y relajar los músculos por debajo del diafragma. Junten las palmas de sus manos presionándolas, con los dedos estirados y los antebrazaos paralelos al suelo. Mantenerlas presionadas hasta que sientan la presión la base de las palmas y bajo los brazos. Indique que aspiren y expulsen el aire de un modo lento y suave a través de la boca ligeramente abierta. Mientras exhalan, aprieten los músculos situados en el triángulo que se encuentra entre las costillas. Aflojen los músculos al final de la exhalación. Respiren suavemente y repítanlo varias veces.

Es importante que deje saber a su grupo que estos ejercicios deben ensayarse en ambientes y posturas diversas, ya que es de suma importancia explotarlos no solo en situaciones tranquilas y sin ruidos, sino también en momentos de tensión y bullicio.

Un grave error es pensar que con 20 minutos de relajación/respiración diarios, son suficientes para estar relajados en todo momento. Sin embargo es necesario saberlos aplicar en cualquier momento de tensión como en medio de una conversación, una reunión con altos ejecutivos, fiesta de aniversario de la empresa, etc. Por lo mismo solicite a su grupo que ensayen dichas técnicas cada mañana y en cada situación que lo crean necesario. (Enfatice que el

objetivo es hacerlo en cualquier momento de una forma breve y disimulada sin que los demás lo noten.

La respiración deben ponerla en práctica sentados, de pie, andando, en el bus, solos o en compañía, etc.

## **MÓDULO IV:**

#### Monitoreo de Personal:

"Este debe medir el proceso de calidad y de construcción, así como la concreción de varias tareas. El monitoreo ofrece información secuencial, la línea de conducta del cumplimiento de las cosas, y luego del orden de calidad, porque de nada sirve que las tareas se entreguen en el tiempo establecido, si carecen de calidad" (Osorio, Silvia. Prensa Libre. Buena Vida. 2007.) Es necesario hacer un seguimiento al personal para evaluar el nivel de aplicación y resultados que se tiene con la capacitación. Es fundamental instarlos a implementar las técnicas asertivas para lo cual se sugiere como parte de la evaluación, la aplicación de algunas actividades como se describen a continuación:

- Técnica asertiva de la semana: Consistirá en poner en práctica la técnica elegida por el coordinador de la actividad, tanto en el trabajo como en sus actividades personales, para luego hacer una autoevaluación en grupo y compartir su experiencia y que cambios lograron a través de la implementación de la misma.
- El Asertivo del mes (por departamento o a nivel general, dependiendo el tipo de capacitación escogido): El grupo escogerá a la persona que consideran que mejor ha logrado reflejar o transmitir su asertividad con los compañeros de trabajo.
- **Premios al equipo o persona más asertiva:** Es importante recordar que la motivación es importante para el ego personal, por lo que es importante tomar en cuenta algún premio que les anime a seguir adelante con el desarrollo de su aprendizaje.
- Correos motivacionales: En esta época en la que la Internete forma parte de las herramientas de comunicación, puede enviarse cada semana un mensaje que fortalezca la aplicación de lo aprendido en la capacitación.
- Memos de felicitación: Es aconsejable implementar una cartelera por departamento y otra en recepción, con la finalidad de dar a conocer actividades de la empresa y entre otras felicitar los logros ya sea por equipo, o a alguien en especial por su cambio de actitudes a través de la implementación de técnicas asertivas.

- Auditorias asertivas: Es aconsejable que haya un grupo de personas que hagan recorridos por la organización y evalúen a los demás, en los diferentes ámbitos de comunicación que pueden darse dentro de su organización. Hacerles algunas preguntas o entablar una pequeña conversación sobre su trabajo, llamarles por teléfono, pedirles que escriban una carta, etc. Pueden ser rotativos para que la calificación sea totalmente objetiva.

<u>RECUERDE</u>: Ser asertivo no significa querer llevar siempre la razón, sino expresar las opiniones y puntos de vista, sean estos correctos o no. Todos tienen también derecho a **EQUIVOCARSE**.

## **MÓDULO V:**

## Validación de la Propuesta:

Se ha llegado a la etapa final de la capacitación y es importante que la persona que llevó a cabo el desarrollo de esta capacitación, deje en claro a sus colaboradores el significado e importancia de las tareas de cada uno en la estructura de la organización, así como su agradecimiento por haber formado parte de la misma.

Indique a su grupo que como último punto se llevarán a cabo una serie de autoevaluaciones, enfatizando que su importancia radica en conocer el nivel que se ha logrado alcanzar en el desarrollo de sus habilidades sociales. Con estas autoevaluaciones se logrará identificar los puntos fuertes que se han alcanzado, así como los puntos que aún se encuentran débiles y en los cuales deberán poner en práctica las técnicas asertivas aprendidas. Cada punto se centrará en un ámbito de la comunicación. Dejando por último pero no menos importante un autotest que reflejará el nivel de asertividad que se ha alcanzado.

#### Instrucciones:

Informe a su grupo que en las siguientes autoevaluaciones marque las respuestas que mejor describan su comportamiento. Debe ser 100% sincero con sus respuestas. Al final de cada sección se debe analizar lo contestado e identificar su nivel.

## COMUNICACIÓN DIRECTA CON OTRA PERSONA:

COMICHICACION DIRECTA CON CTRATERCORA.			
PREGUNTA:	Α	Α	CASI
	MENUDO	VECES	NUNCA
1. ¿Cree que la gente suele entenderle todo al revés y le malinterpreta?			
2. ¿Cuándo habla con otras personas pierde el hilo de lo que intenta decir?			
3. ¿La gente le pide que aclare lo que acaba de explicar?			
4. ¿Es sarcástico?			
5. ¿Evita utilizar la comunicación directa?			
6. ¿Intenta expresar sus ideas de un modo que considera apropiado para la persona con la que habla?			
7. ¿Mantiene el contacto visual cuando conversa con una persona?			
8. ¿En alguna ocasión ha preguntado a su interlocutor si ha entendido lo que usted ha dicho?			
9. ¿Se esfuerza en encontrar el momento y el lugar adecuados para hablar?			
10. ¿Alguna vez explica a los demás la razón por la que les pide que hagan algo?			
11. Si el tema es embarazoso o complicado, ¿Se plantea antes la manera de decirlo?			
12. ¿Pide la opinión de los demás?			

## **PUNTUACIÓN**

PREGUNTAS 1 – 5		PREGUNTAS 6 – 12		
A menudo	1 punto	A menudo	3 puntos	
A veces	2 puntos	A veces	2 puntos	
Casi nunca	3 puntos	Casi nunca	1 punto	

## **ANÁLISIS**

## MÁS DE 32

Sus habilidades de comunicación directa parecen ser buenas. Podría mejorar en algunos puntos.

#### 26 – 32:

Tiene cierta aptitud, pero podría lograr progresos considerables.

## **MENOS DE 26:**

## COMUNICACIÓN DIRECTA CON UN GRUPO:

PREGUNTA:	A MENUDO	A VECES	CASI NUNCA
1. Me pone nervioso el hecho de dirigirme a un grupo.			
2. Si tenemos que celebrar una reunión en equipo, informo de ésta al grupo con suficiente antelación.			
3. Algunos miembros del equipo no participan en las reuniones.			
4. Planifico mucho tiempo antes lo que voy a decir en cada reunión.			
5. En las reuniones de equipo sólo hablo yo.			
6. Después de informar al grupo, nunca me piden más datos ni me hacen preguntas.			
7. En las reuniones dejo que todos hablen cuanto quieran.			
8. Permito las discusiones para despejar el ambiente.			
9. Siempre pregunto si hay algún tema que se quiera abordar aparte de los que yo expongo.			
10. Siempre doy el mismo trato a todos los grupos a los que me dirijo.			

## **PUNTUACIÓN**

PREGUNTAS 1 , 3, 5, 7, 8, 10		PREGUNTAS 2, 4, 6, 9	
A menudo	1 punto	A menudo	3 puntos
A veces	2 puntos	A veces	2 puntos
Casi nunca	3 puntos	Casi nunca	1 punto

## **ANÁLISIS**

## MÁS DE 26

Sus habilidades de comunicación directa con un grupo parecen buenas. No obstante, podría perfeccionar algunos puntos.

## 20 - 26

Tiene cierta capacidad, pero podría lograr mejoras considerables.

## **MENOS DE 20**

## DAR SU OPINIÓN (FEEDBACK)

PREGUNTA:	A MENUDO	A VECES	CASI NUNCA
Centro mis comentarios en hechos específicos relacionados con el trabajo.			
2. Realizo comentarios descriptivos y subjetivos en lugar de emplear evaluaciones o cifras.			
3. Prefiero guardarme los comentarios para presentarlos y discutirlos con detalle en el informe anual de rendimiento de la persona en cuestión.			
4. Siempre me aseguro de que mis opiniones se entiendan claramente.			
5. Acompaño las críticas con sugerencias sobre lo que es posible hacer para mejorar.			
6. Mis juicios se centran en el rendimiento pasado del trabajador (o compañero) y no en el potencial futuro.			
7. Siempre intento encontrar algo positivo que decir, incluso aunque haya aspectos negativos.			
8. Constantemente pregunto el punto de vista de la otra persona sobre mi criterio.			
9. En lugar de irritarme en una discusión, siempre informo al interesado acerca del modo en que deseo que se comporte en el futuro.			
10. Pido a mi interlocutor su parecer sobre su propio rendimiento antes de dar el mío.			
11. Me resulta difícil decir algo negativo cuando debería hacerlo.			
12. Cuando alguien lo hace bien, lo felicito.			

## **PUNTUACIÓN**

PREGUNTAS 2, 3, 6, 9, 11		PREGUN	PREGUNTAS 1,4,5,7, 8, 10, 12		
A menudo	1 punto	A menudo	3 puntos		
A veces	2 puntos	A veces	2 puntos		
Casi nunca	3 puntos	Casi nunca	1 punto		

## **ANÁLISIS**

## MÁS DE 32

Su habilidad para dar opiniones parece ser buena. No obstante podría mejorar en algunos puntos.

## 26 – 32

Tiene alguna capacidad, pero podría lograr perfeccionar considerablemente.

## **MENOS DE 26**

## **UTILIZAR EL TELÉFONO:**

PREGUNTA:	A MENUDO	A VECES	CASI NUNCA
Dejo que el teléfono suene al menos cinco veces antes de contestar.			
2. Cuando contesto doy mi nombre, departamento y pregunto en qué puedo ser útil.			
3. Para ahorrar tiempo, a menudo leo informes o cartas mientras hablo por teléfono.			
4. Cuando llamo a otras personas siempre me aseguro que les resulta conveniente hablar.			
5. Siempre procuro que las llamadas sean breves incluso si ello implica interrumpir a mi interlocutor.			
6. Si no comprendo lo que me ha dicho mi interlocutor, pido que me lo aclare.			
7. Si la llamada es larga o compleja, a veces "pierdo el hilo".			
8. No me molesto en escribir mensajes puesto que los recuerdo.			
9. Compruebo y escucho mi contestador de forma habitual.			
10. Siempre anoto lo que debo hacer inmediatamente después de la llamada.			

## **PUNTUACIÓN**

PREGUNTAS 1, 3, 5, 7, 8.		PREGUNTAS 2, 4, 6, 9, 10		
A menudo	1 punto	A menudo	3 puntos	
A veces	2 puntos	A veces	2 puntos	
Casi nunca	3 puntos	Casi nunca	1 punto	

## **ANÁLISIS**

## MÁS DE 26

Sus habilidades telefónicas parecen buenas aunque es posible perfeccionar algunos aspectos.

## 26 - 32

Tiene cierta capacidad, pero podría lograr mejoras considerables.

## **MENOS DE 26**

## **COMUNICACIÓN ESCRITA:**

PREGUNTA:	A MENUDO	A VECES	CASI NUNCA
1. Si puedo, evito los mensajes escritos.			
2. Las personas me piden que clarifique lo que he anotado.			
3. Planifico lo que voy a escribir antes de empezar.			
4. Envio lo primero que escribo.			
5. Mis mensajes están llenos de frases largas y palabras técnicas.			
6. Todas mis comunicaciones escritas son claras y concisas.			
7. Pido a un colega que revise los documentos importantes que yo redacto.			
8. Nunca recurro a la comunicación escrita si puedo hablar con la persona implicada.			
9. Las personas a las que envío mis anotaciones entienden mi mensaje.			
10. Creo que hacer un informe no supondría para mi ningún problema.			

## **PUNTUACIÓN**

PREGUNTAS 1, 2, 4, 5, 8		PREGUNTAS 3, 6, 7, 9, 10	
A menudo	1 punto	A menudo	3 puntos
A veces	2 puntos	A veces	2 puntos
Casi nunca	3 puntos	Casi nunca	1 punto

## **ANÁLISIS**

## MÁS DE 26

Sus habilidades escritas parecen buenas. Aunque puede perfeccionar en algunos aspectos.

#### 26 - 32

Tiene cierta capacidad, pero podría lograr mejoras considerables.

## **MENOS DE 26**

## **HABILIDADES PARA ESCUCHAR:**

PREGUNTA:	A MENUDO	A VECES	CASI NUNCA
1. Mantengo contacto visual con mi interlocutor cuando le escucho.			
2. El aspecto de la persona que habla, as{i como el estilo y la calidad de su mensaje, afectan en gran medida a mi idea de si lo que me va a transmitir merece la pena.			
Intento identificar mis pensamientos y sentimientos con los de mi interlocutor.			
4. Al escuchar, me centro más en los hechos específicos que en la información general.			
5. Al escuchar, busco tanto el contenido objetivo como la emoción que es esconde tras las palabras.			
6. Hago preguntas para aclarar la información.			
7. No doy a conocer mi valoración de lo que el hablante ha dicho hasta que ha terminado.			
8. Realizo un esfuerzo consciente para evaluar la lógica y la consistencia de lo que se dice.			
9. Cuando escucho, pienso en lo que voy a decir cuando tenga la oportunidad.			
10. Prefiero ser la última persona en hablar.			

## **PUNTUACIÓN**

PREGUNTAS 2, 4, 9, 10		PREGL	PREGUNTAS 1, 3, 5, 6, 7, 8	
A menudo	1 punto	A menudo	3 puntos	
A veces	2 puntos	A veces	2 puntos	
Casi nunca	3 puntos	Casi nunca	1 punto	

## **ANÁLISIS**

## MÁS DE 27

Su capacidad de escuchar parece buena, aunque podría perfeccionar algunos puntos.

## 22 - 26

Tiene cierta capacidad, pero podría lograr mejoras considerables.

## **MENOS DE 22**

## **DISCUTIR PROBLEMAS Y LLEGAR A ACUERDOS:**

PREGUNTA:	A MENUDO	A VECES	CASI NUNCA
Primero planteo mi posición y después invito al debate.			
2. Siempre busco un resultado beneficioso para todos.			
3. Nunca evito las buenas discusiones.			
4. Ayudo a los demás a entender cómo solucionar sus problemas, incluso si me lleva tiempo.			
5. Intento entender los puntos de vista de los otros.			
6. Mis compañeros me explican sus dificultades.			
7. Hago ver a mis compañeros cual es su problema.			
8. Siempre me limito a los hechos y acontecimientos, y nunca insulto a los compañeros.			
9. Estoy preparado para dar mi brazo a torcer en lugar de obligar a alguien a cambiar de opinión.			
10. siempre dejo de lado los temas controvertidos para evitar problemas.			
11. Dejo que los demás planteen su posición en primer lugar.			
12. Dejo a los demás que se desahoguen totalmente si veo que comienzan a exaltarse.			

## **PUNTUACIÓN**

PREGUNTAS 1, 3, 7, 9, 10, 12		PREGUNTAS 2, 4, 5, 6, 8, 11	
A menudo	1 punto	A menudo	3 puntos
A veces	2 puntos	A veces	2 puntos
Casi nunca	3 puntos	Casi nunca	1 punto

## **ANÁLISIS**

## MÁS DE 32

Sus habilidades para negociar parecen ser buenas, no obstante podría mejorar en algunos puntos.

## 26 - 32

Tiene cierta aptitud, pero podría lograr mejoras considerables.

## **MENOS DE 26**

## Test de asertividad. ¿Soy asertivo?

#### **INVENTARIO DE ASERTIVIDAD DE RATHUS**

## www.hipocrita.net/asertividad

Indica, mediante el código siguiente, hasta qué punto te describen o caracterizan cada una de las frases siguientes.

- +3 Muy característico de mí, extremadamente descriptivo.
- +2 Bastante característico de mí, bastante descriptivo.
- +l Algo característico de mí, ligeramente descriptivo.
- -1 Algo no característico de mí, ligeramente no descriptivo.
- -2 Bastante poco característico de mí, no descriptivo.
- -3 Muy poco característico de mí, extremadamente no descriptivo.

Lee detenidamente las siguientes afirmaciones y coloca su puntuación sobre la línea situada a la derecha.

1.	Mucha gente parece ser más agresiva que yo.	
2.	He dudado en solicitar o aceptar citas por timidez.	
3.	Cuando la comida que me han servido en un restaurante no está hecha a mi gusto me quejo al camarero/a.	
4.	Me esfuerzo en evitar ofender los sentimientos de otras personas aun cuando me hayan molestado.	
5.	Cuando un vendedor se ha molestado mucho mostrándome un producto que luego no me agrada, paso un mal rato al decir "no".	
6.	Cuando me dicen que haga algo, insisto en saber por qué.	
7.	Hay veces en que provoco abiertamente una discusión.	
8.	Lucho, como la mayoría de la gente, por mantener mi posición.	
9.	En realidad, la gente se aprovecha con frecuencia de mí.	
10.	Disfruto entablando conversación con conocidos y extraños.	
11.	Con frecuencia no se que decir a personas atractivas del otro sexo.	
12.	Rehuyo telefonear a instituciones y empresas.	
13.	En caso de solicitar un trabajo o la admisión en una institución preferiría escribir cartas a realizar entrevistas personales.	
14.	Me resulta embarazoso devolver un artículo comprado.	
15.	Si un pariente cercano o respetable me molesta, prefiero ocultar mis sentimientos antes que expresar mi disgusto.	
16.	He evitado hacer preguntas por miedo a parecer tonto/a.	
17.	Durante una discusión, con frecuencia temo alterarme tanto como para ponerme a temblar.	
18.	Si un eminente conferenciante hiciera una afirmación que considero incorrecta, yo expondría públicamente mi punto de	

vista. 19. Evito discutir sobre precios con dependientes o vendedores. Cuando he hecho algo importante o meritorio, trato de que los demás se enteren de ello. 21. Soy abierto y franco en lo que respecta a mis sentimientos. Si alguien ha hablado mal de mí o me ha atribuido hechos falsos, ¡olla busco cuanto antes para dejar las cosas claras. 23. Con frecuencia paso un mal rato al decir "no". 24. Suelo reprimir mis emociones antes de hacer una escena. 25. En el restaurante o en cualquier sitio semejante, protesto por un mal servicio. 26. Cuando me alaban con frecuencia, no se que responder. Si dos personas en el teatro o en una conferencia están 27. hablando demasiado alto, les digo que se callen o que se vayan ha hablar a otra parte. Si alguien se me cuela en una fila, le llamo abiertamente la atención. 29. Expreso mis opiniones con facilidad. 30. Hay ocasiones en que soy incapaz de decir nada.

#### Corrección Test de asertividad

Si ya has finalizado el test de asertividad, consulta tus resultados aqui:

Criterios del corrección del test de asertividad de Rathus:

Ahora sólo te queda cambiar el signo en las respuestas a las preguntas del test de asertividad:

1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26 y 30

Suma las respuestas a todas las preguntas.

Te dará un resultado comprendido entre -90 y +90

-90 +90 Mínima Máxima asertividad asertividad Luego de analizar los resultados, será muy normal que estos varíen de acuerdo a la disciplina y actitud con que cada participante haya sido participe de dicha capacitación. Deje ver que estas autoevaluaciones son una ventaja, que les permite develar su FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), indicándoles que es un resultado que han construido por una parte juntos, y que tienen las herramientas necesarias para mejorar ante cualquier situación que se les presente de acá en adelante.

Recuérdeles que el producto final es una carta de presentación del grupo como tal y que el resultado ideal es que tanto durante como después del proceso, se han cultivado y seguirán cultivando el respeto y empatía entre los integrantes de la organización. Indique a su grupo que si desea desarrollar aún más sus habilidades comunicativas, pueden conseguirlo con la "autoevaluación continuada", es decir con la opinión de los demás, la asistencia a cursos y la lectura de otros libros. Enfatice que por sobre todas las cosas, deben poner en práctica sus ideas y sus descubrimientos, día tras día.

#### RECONOCIMIENTOS

Reconozca la aceptación, confianza y dedicación de cada uno de los participantes. Lincoln empezó una vez una carta con estas palabras: "A todo el mundo le agrada un elogio". William James dijo: "El principio más profundo del carácter humano es el anhelo de ser apreciado". (Dale Carnegie. Cómo ganar amigos e influir sobre las personas. P.14).

A continuación se enlistan algunas recomendaciones para reconocer la participación de su gente:

- Entregue un diploma de participación a cada individuo.
- Lleve a cabo un coctel de despedida en el cual puedan poner en práctica las técnicas aprendidas.
- Presente un cronograma de futuras actividades en donde se involucre más la participación del personal y sus familias (mañanas deportivas, día de la familia, torneos de futbol o baloncesto entre departamentos).
- Anuncie la nueva revista interna, donde tendrán la oportunidad de participar de diversas formas: el mejor dibujo del mes elaborado por hijos de los empleados, la mejor foto familiar del mes, etc.

"Las tareas pueden ser comunes a muchas personas, pero la forma en que se ejecutan, revelan el sello personal y esto otorga sentido de trascendencia".

#### CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el trabajo de investigación correspondiente a cuatro organizaciones aplicando las técnicas de entrevista, observación, encuesta y análisis comparativo, se concluye lo siguiente:

De acuerdo al estudio realizado se logró definir, que cada una de las organizaciones objeto de estudio, tiene establecidas diferentes políticas de comunicación interna, las cuales pueden clasificarse en tres diferentes: Comunicación cara a cara, como la política de puertas abiertas, entrevistas, evaluaciones, CADEP (Calificación acumulativa del desempeño personal), reuniones semanales con su equipo de trabajo denominadas reuniones de mercado abierto, programas de capacitación, charlas, cursos entre otros.

Otras políticas son Comunicación escrita, a través de la publicación de boletines mensuales, periódico y revista a nivel interno, correo electrónico, como medio para comunicar sobre ofertas, despidos o contrataciones.

Vía telefónica, se da a todo nivel tanto interna como externamente.

- Se detectó que las empresas no cuentan con ningún plan de comunicación en específico, pero reconocen que es importante la implementación de políticas que permitan un mejor flujo de información y comunicación interna. Por ello han desarrollado, ciertos mecanismos de comunicación a nivel interno como capacitaciones sobre inteligencia emocional, autoestima, relaciones laborales y enpowerment. Sin embargo, no han efectuado una capacitación específica sobre asertividad, a pesar de estar conscientes de que es necesario contar con un programa que permita la integración de sus trabajadores a todo nivel, con lo cual se lograría la fidelización de su personal y una mejor proyección de su imagen corporativa.
- Se determinó la importancia de la asertividad como una nueva corriente de comunicación que busca lograr una mejor comprensión del mensaje, una mejor retroalimentación, y por consiguiente un mejor trabajo a nivel interno de las organizaciones, aplicable a todos los rangos jerárquicos dentro de las mismas. Al mismo tiempo se percibe como un factor determinante en cuanto al logro de metas y objetivos y aunque en algunos casos no sea su prioridad por el momento, se considera aplicable como una de las capacitaciones a implementar dentro de la programación anual de sus actividades.

## RECOMENDACIONES

- Es importante que las organizaciones cuenten con un Departamento de Comunicación Interna, que este a cargo de un egresado de la carrera de Comunicaciones, o bien puede ser un profesional de las Relaciones Publicas o Licenciado en Administración de Empresas o Psicología Industrial, que sea el encargado de evaluar que cada una de las políticas que se manejan en su organización sea desarrollada de una manera integral y efectiva, y que al mismo tiempo sirva como un filtro de información, que a través de la implementación de técnicas asertivas generen un resultado positivo y proactivo.
- Se desarrolló una propuesta de aplicación práctica para las diferentes organizaciones, denominada "DESARROLLANDO EL POTENCIAL COMUNICACIONAL DE SU EMPRESA", la cual se recomienda implementar como programa de capacitación para un entrenamiento asertivo, que tiene como finalidad aportar grandes beneficios como método de desarrollo personal, a través de la búsqueda y puesta en práctica de las técnicas de asertividad que allí se presentan, permitiendo al personal aumentar su autoconocimiento, su autoestima, y su confianza, condiciones necesarias para una comunicación honesta, eficaz y vigorosa. Así podrán tener respeto por si mismas y por los demás.
- Es recomendable desarrollar una planificación que basada en una estrategia de comunicación revele los pasos a seguir para lograr un nivel de autoconfianza entre los integrantes de la organización, que les permita desenvolverse amplia y seguramente, en situaciones concretas de su vida, demostrando que se está al mismo nivel de sus interlocutores, logrando así que le escuche y le respeten. Para ello pueden utilizarse evaluaciones especificas que permitan medir el grado de asertividad antes y después del entrenamiento, así como una auditoría interna para evaluar continuamente los logros o avances obtenidos.

## BIBI IOGRAFÍA

Andrade Nebendahl, Francisco. Seminario: Comunicación Eficaz y Alto Desempeño. Etiqueta Internacional. 2007.

Alberti, R. E. Y Emmons, M. L. Your perfect right: A guide to assertive behavior. California. 1978.

Alberti y otros. A statement of "principles for ethical practice of assertive behavior training". California. 1977. P. 683

Alvarez Calvillo, Juan Antonio. Implementación de un área de comunicación organizacional interna para el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica (IGER). Guatemala, 1999. p.18,19,28-41

Amurrio, Enrique. Banco de Guatemala. 2005.

Beryl, Williams. La Comunicación Efectiva. Clave del Éxito. Ediciones Lidium. Buenos Aires. 1977.

Bwllack, A.S. y otros. Behavioral assessments of social skills. Research and practice training. New York: Plenum Press, 1980 p. 407

Carboles Costa del Sur, B. La práctica en la terapia de la conducta: teoría y métodos de aplicación para la práctica clínica Madrid:Pablo del Río, 1979. P. 508

Castillo Beber, Gilberto Alejandro. CONALFA. 2005.

Cees B.M. Van Riel. Tr. Cerdá, Esperanza. Comunicación Corporativa. Ed. Prentice may. Madrid, España. 1997

Chávez Zepeda, Juan José. Cómo se elabora un Proyecto de Investigación. 3ra. Edición. 2,003. Guatemala

Cordón, Oscar. INAB. 2005.

Davidson, Jeff. Tr. Davila Martinez, José Francisco Javier. Asertividad ¡Fácil¡. Prentice Hall. México. 1999.

De García Morán, Ilda Rosaura. CONALFA. 2005.

De Grijalva, Maria Eugenia. Helados Sarita. 2006.

De Pareja, Maria Fernanda - Lic. Alvarez, José Angel. Curso integral de Perfeccionamiento Ejecutivo.

Feldman, Robert S. Tr. Canseco Gómez, Uan Ignacio. Psicología con Aplicaciones para Iberoamérica. Mc-Graw Hill. México. 1995. P. 309-311, 409.

Fensterhein, H. Y Baer, J. No diga sí cuando quiere decir no. Barcelona: Grijalbo, 1976. P. 510-511

Hernández, Sergio. Banco de Guatemala. 2005.

Homs Quiroga, Ricardo. La comunicación en la empresa. México D.F. 1990. P. 1, 17, 29, 41-43, 61, 67, 73.

Kilo, Tercy. INAB. 2005.

Lange y Jakubowaki, P.A. Assertive Behavior and clinical problems of women. In: R. E. Alberti (ed), Assertiveness: Innovations, Applications, Issues. Sal Luis Obispo, California: Impac, 1976. P 415-417

Lasswell, Harold D., La política como reparto de influencia, Aguilar, Madrid, 1974.

Lazarus, A. Behavior research vs. Non-directive therapy vs. Advice in effecting behavior change, Behavior Research and Therapy, 1966. P. 209-212.

Libet y Lewishon. Entrenamiento asertivo. Medellín: Rayuela, 1988. P.607

Lozano Domingue, Fernando. Manual Práctico de Relaciones Públicas. Madrid. 1992. P. 24, 33, 75, 133, 193.

Manual de Organización de Administración Pública de Guatemala, Cuarta Edición, Ministerio de Finanzas Públicas. INAP. 2004. P. 35-41.

Mc Donald, L.L. Measuring assertion: A Model and method, behavior Therapy, 1978. P. 889.

Melgar, Luis Alexander. Psicología, Comportamiento y Carácter. 2ª. Edición. Guatemala. 2002. P.13, 23.

Méndez Castro, Nancy Violeta. "Análisis de contenido de los editoriales de el Periódico, desde el punto de vista de la corriente del Funcionalismo durante Febrero de 2003." Guatemala. 2003.

Prensa Libre. Efecto de las primeras relaciones sociales. Seccion Empleos. Guatemala: Agosto, 2006. P.20.

Prensa Libre. Manejo sano de las relaciones humanas. Seccion Empleos. Guatemala. Abril. 2007. P.16.

Prensa Libre. Encuesta. Modelos Mentales de los Guatemaltecos. Edición Dominical. Guatemala. Noviembre. 2006. P.2 – 6.

Prensa Libre. Trabajar bien con otras personas. Seccion Empleos. Guatemala: Septiembre, 2006. P.17.

Rich, A. R. y Schroeder, H.E. Research issues in assertiveness' training. Psychological Bulletin. 1976. P. 1082

Rimn y Masters. Terapia de la conducta. México: Trillas, 1984. P. 506

Riso, Walter. Entrenamiento Asertivo. Aspectos conceptuales, evaluativos y de intervención. Medellín: rayuela, 1988, p. 45

Romero, Julio. Docente de la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2005.

Ruiz Hernández, Francisco Arnulfo. Helados Sarita. 2005.

Roebuck, Chris. Comunicación Eficaz. Blume Empresa. Barcelona. Tr. Rodríguez Fischer, Cristina. 2000. P. 8, 16, 22, 24, 34, 54, 64,66.

Samayoa, Alejandra. INAB. 2005.

Van riel, Cees B.M. Tr. Cerdá, Esperanza. Prentice Hall. Madrid. 1997. 1, 149.

Wolpe, J. La Práctica de la terapia de la conducta. México: Trillas, 1977 p. 183-184

- www.agg.org.gt
- www.byopsychology.org
- www.csalto.net/ansiedadsocial/asertividad.htm
- www.infosol.com.mx/espacio/cont/gi/comase.html
- www.geocities.com/esalac/asertividad.html:
- www.grafologia@fibertel.com.ar
- www.geocities.com/centroamericas/asertividad.html
- www.lablaa.org/ayudadetareas/periodismo/per48.htm
- www.lablaa.org/ayudadetareas/periodismo/per32.htm
- www.monografias.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml#ASPECT:
- www.psicologia-online.com/autoayuda/hhss/HHSS5.htm
- www.psicoterapeutas.com/pacientes/asertividad.thm
- www.psicopedagogia.com/definicion/relaciones%20interpersonales
- http://usuarios.lycos.es/doliresa/index-3.html

## ANEXOS

## GUIA DE LA ENTREVISTA

- 1. ¿Qué tan útil es para su empresa contar con un Departamento de Relaciones Públicas? (¿Cuál es la finalidad del Departamento?)
- ¿Me podría decir cuál es el principal objetivo para Banco de Guatemala para este año?
- 3. ¿Considera que su empresa logró los objetivos propuestos el año pasado? ¿A que cree que se deben esos resultados?
- 4. ¿Cree usted que todos los trabajadores de la empresa, trabajan para conseguir ese objetivo?
- 5. ¿Cuenta su empresa con algún manual para el empleado?
- 6. ¿Cómo evalúan el rendimiento del empleado?
- 7. ¿Que medios utilizan para motivarlo? Cómo le hacen sentir que alcanzó su meta?
- 8. Según los rangos jerárquicos que se manejan en su empresa, ¿Qué puestos manejan la Comunicación transversal, ascendente, descendente, horizontal?
- 9. ¿Qué ha escuchado sobre comunicación asertiva? (Si no sabe, se dará una breve explicación)
- 10. Según su punto de vista: ¿Qué porcentaje de sus empleados poseen una conducta pasiva, asertiva y agresiva?
- 11. ¿Cree que en su empresa se aplican técnicas asertivas que ayuden a mejorar la comunicación interna de la misma?
- 12. ¿Cómo influye o cree que influiría la comunicación asertiva en cuanto a utilidades?
- 13. ¿Considera usted de utilidad implementar una programa sobre asertividad en su empresa? Porque?



## UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

## GUIA DE OBSERVACIÓN

•	EMPRESA: CARGO	
•	MIRADA: Poco reciproca Bastante r	reciproca
٠	EXPRESIÓN FACIAL: Se adapta al mensaje	No se adapta al mensaje
	Frente / Cejas	
	Ojos / Párpados Boca	
	Doca	
	POSTURA CORPORAL:	
	Acercamiento	
	Retirada  Expansión	
	Contracción	
•	GESTOS: Inhibidos Des	shinibidos
	Manos	
	Cabeza Pies	$\vdash$
-	VOLUMEN: Bajo Ele	vado
•	TONO: Insipido y monótono Uniforme	y modulado
•	FLUIDEZ:	
	Vacilaciones	
	Repeticiones Tartamudeos	
		nprende
	fácilmente Con dif	ficultad
	VELOCIDAD: Lenta Ráj	pida
	DURACIÒN DEL HABLA: Tiempo que dura la entr	revista:
	RETROALIMENTACIÓN: Respuestas amplias	Respuestas cortas
	PREGUNTAS efectuadas por el receptor:	
TAN	NGIBLE:	Existe No existe
	Cartelera	
	Gafetes de identificación	
	Buzón de sugerencias	
	Identidad de la empresa (misión, visión, valores)	
	Manual del empleado	
	Organigrama	



## UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

elencias de la A continuación se presenta un cuestionario con el cual se pretende determinar si la empresa cuenta con las herramientas necesarias para lograr una comunicación asertiva dentro de la misma y detectar que mecanismos se pueden implementar para un mejor desarrollo interno de las relaciones interpersonales. Muchas gracias por su colaboración.

	SEXO: F M EDAD: CARGO QUE DESEMPEÑA:
. ذ	Recibió usted un curso de inducción al entrar a trabajar a esta empresa o institución?
S	
. ¿	Cuenta con un manual o instructivo específico para su área de trabajo? i No
	Existe una supervisión del trabajo que usted realiza en esta empresa?
s	
ż	Quién supervisa su trabajo?
٤	Sabe lo que la empresa espera de usted en el desempeño de sus obligaciones?
S	i No
ż	Se siente usted identificado con los problemas, logros y fracasos de la empresa?
s	i No
ż	Por qué?
ż	Cuando tiene alguna duda, sugerencia o queja, ¿A quién se avoca?
ż	Obtiene respuestas inmediatas a sus peticiones?
ż	A que cree que se deba esta respuesta?
_	
	La empresa le ha ofrecido la oportunidad de participar en conferencias, cursos o
S	eminarios para mejorar su desenvolvimiento en su área de trabajo? <b>Si No</b>
ن	Qué mecanismos son utilizados en su empresa para informarle sobre cursos, fechas nportantes, ascensos, reuniones, conferencias?
	inportantes, ascensos, reuniones, conferencias?
	Conoce la misión, visión, valores de su empresa y el objetivo de la misma para ste año?
	Se siente usted motivado a participar y colaborar con la empresa para alcanzar las
	etas de la misma? Si No
ડ	Por qué?
	Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa? Si No Otro
اج	Por qué?
; (	ree que el salario que devenga es un estímulo para el cumplimiento de su trabajo?
Ši	No No
	considera que la empresa cuenta con una comunicación interna adecuada ?
Si	No O
	iste algo que no le gusta de la empresa o de su trabajo? Si No ue és y como lo mejoraría:
2 4	



## UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION



:	SEXO: F M EDAD: CARGO QUE DESEMPEÑA:		_
	Las siguientes preguntas tienen como objetivo determinar la facilidad o dificultad para comunicarnos con otras personas. Favor de marcar con una <b>X</b> en la columna de la derecha su respuesta. Gracias por su colaboración.		
		SI	NO
1.	Ante una o más personas, ¿le cuesta expresar su opinión cuando no coincide con la de ellos?		
2.	Ante un trato que considera injusto, ¿tiene dificultades para exponer tranquilamente sus derechos?		
3.	¿Tiende a esconder sus sentimientos por temor a ser rechazado/a?		
4.	¿Le resulta difícil tomar la iniciativa en expresar sus deseos?		
5.	Si la conducta de otro le molesta, ¿le cuesta decírselo y pedirle que cambie su manera de proceder?		
7.	Frecuentemente, ¿siente que los demás se aprovechan de su tendencia a complacerlos?		
8.	¿Suele inhibir la expresión de sus ideas u opiniones por temor a perder la simpatía de los demás?		
9.	Cuando decide expresar a otros su postura o desacuerdo ante algún hecho, ¿suele sentirse tenso/a o perder el control de sus emociones?		
		Ш	ш
10.	¿Teme a una reacción de rechazo por parte de los demás, ante la oportunidad de expresar su punto de vista sobre algún asunto?		
11.	¿Suele sentirse abatido/a ante una crítica recibida sobre alguna de sus actuaciones?		
12.	¿Frecuentemente se defiende justificándose o negando la evidencia ante una crítica?		
13.	¿Se siente marcadamente inseguro/a e incómodo/a al relacionarse con alguna persona de autoridad?		
14.	En varias ocasiones, ¿ha sufrido una reacción emocional desmesurada por la sensación de que los demás abusan de su tendencia a "aceptarlo todo"?		
15.	¿Es poco frecuente que Ud. exprese sus opiniones, aceptando y atendiendo a los diferentes puntos de vista de los demás?		
16.	¿Es capaz de negarse a realizar un favor que le piden y que no desea hacer?		
17.	¿Siente con frecuencia que no tiene los mismos derechos que los demás?		
18.	¿Le suelen tener por una persona agresiva o despiadada cuando decide decir lo que piensa?		
19.	¿Tiene un bajo auto concepto de sí mismo?		
20.	¿Cree haber aceptado, en varias ocasiones, situaciones inadmisibles?		
21.	Cuando decide expresar su desacuerdo u opiniones a los demás, ¿suelen sentirse agredidos, dolidos, o reaccionar defendiéndose de lo que consideran un ataque personal?		

# BANCO DE GUATEMALA Enrique Amurrio Director de Comunicación y Relaciones Instituciones

1. ¿Qué tan útil es para su empresa contar con un Departamento de Relaciones Públicas? (¿Cuál es la finalidad del Departamento?)

El Banco de Guatemala es un banco Central y no Privado entonces el Departamento de Comunicación y Relaciones Publicas no se dedica a marketing de ventas, sino a fortalecer la imagen y credibilidad del Banco. Eso para los bancos centrales es muy necesario, es uno de los pilares mas importantes.

Los Bancos Centrales nos dedicamos principalmente al tema de inflación a mantener los precios, como te dijera yo, estables no baratos ni caros. Ok! pueden ir subiendo, pero no que hoy cueste un chocolate Q.10.00 y mañana cueste Q.20.00. Puede ir costando Q.10.25, luego Q.10.35 y así., o ir bajando también, pero que sea de una manera suave.

Entonces si el Banco no tiene credibilidad ante su público que es todos, entonces la gente va a tener miedo y prefiere tener su dinero en dólares, porque el quetzal un día costaba Q.7.00, luego Q.7.50 y después Q.8.00 En cambio ahora no se si te interesa mucho el tema de la economía, pero tenemos muchísimo años de estabilidad de precios y es más, el quetzal se ha apreciado. Antes pagábamos ocho y pico por un dólar ahora estamos pagando Q.7.60.

Entonces hay mucha credibilidad del Banco de Guatemala y ya contestando concretamente tu pregunta nuestro trabajo es velar por la imagen del banco más a nivel externo y estratégicamente a nivel interno, pero ya las acciones las realiza otro Departamento que es Recursos Humanos.

2. ¿Me podría decir cuál es el principal objetivo para Banco de Guatemala para este año?

Para este y todos los anos mantener la estabilidad general de precios. Los objetivos de todo Banco Central es promover y mantener la estabilidad en el nivel general de precios, o sea la inflación.

- 3. ¿Considera que su empresa logró los objetivos propuestos el año pasado? ¿A que cree que se deben esos resultados?
  - Si. Promovemos y mantenemos controlada la inflación.
- 4. ¿Cree usted que todos los trabajadores de la empresa, trabajan para conseguir ese objetivo?

Fijate que es un problema que tenemos. Se ha tratado de inyectarle un poquito a la gente eso, pero sabes que los recursos son limitados entonces hemos hecho énfasis en la comunicación externa y no así de la interna. Y como tu sabes por todo lo que has estudiado, que la base es la comunicación interna, porque de allí parte todo, son multiplicadores del mensaje. No lo hemos hecho. Hay gente en algunos departamentos que no sabe que hace el Banco de Guatemala, medio sabe que no hay cuentas de ahorro, medio sabe que no prestamos pisto aquí, pero si es algo que nos falta.

Pero ya estamos trabajando en eso. Mandamos a poner unos rótulos con nuestra misión que dice literalmente: Promover la estabilidad en el nivel general de precios. Facilísimo! Se va a poner en lugares estratégicos del Banco, para que les castigue la mente. Probablemente mucha gente no lo va a entender, hay que ir más allá, pero pretendemos que sepan como se logra.

Pero te confieso que no estamos satisfechos con eso.

#### 5. ¿Cuenta su empresa con algún manual para el empleado?

Todos los puestos de trabajo tienen manuales. De inducción, y allí se les dice algo pero no se ha llegado a la esencia verdad.

#### 6. ¿Cómo evalúan el rendimiento del empleado?

Eso si estamos fuertes. El área de comunicación es nueva, como en muchos lugares. Como por ejemplo la cervecería antes eran solo anuncios pero se dieron cuenta que su imagen y su credibilidad también son importantes y no se logran con anuncios sino con otras cosas. Entonces ya se contrata gente para esto. Los Bancos Centrales tenemos unos diez anos talvez de darle énfasis a esto.

En materia de Recursos Humanos tenemos un sistema para evaluar a los empleados que se llama CADEP. Es un sistema que cubre todo el Banco. Es un sistema genérico para todos. Hay un procedimiento completo. Califica antigüedad, estudios, desempeño diario, cursos en el exterior, experiencia, idiomas.

#### 7. ¿Que medios utilizan para motivarlo? Cómo le hacen sentir que alcanzó su meta?

El Banco es especialista en eso. Primero la remuneración de muerte. El ambiente es adecuado. Tenemos muchas prestaciones, tenemos muchas capacitaciones, eso de la capacitación te motiva, estabilidad laboral.

Sin embargo, ya tenemos mucho tiempo de tenerlas y esto no te lo va a decir nadie aquí en el Banco y no es un problema solo de aquí sino de todas partes. Se vuelve una rutina. Tus papas son buena gente? Si. Cuantos anos tenes de tenerlos? Los que tenes de vida. Entonces ya no te das cuenta. Ya no te motiva que tu papa te de un beso en la noche cuando te vas a acostar. Pero alguien que no tiene papa o que su papa vive en otra casa, es muy motivante verlo un habado por ejemplo Pero cuando lo tenes todos los días allí ya no lo valoras. Entonces como que no hemos descubierto una forma de revitalizar constantemente esa motivación. Recuerda que una institución entre mas grande mas difícil.

Entonces yo tengo mis métodos por ejemplo, pero ya son muy de aquí. Ahorita me secretaria no esta porque esta capacitándose en el Crown Plaza todo el día. Que tiene un problema con sus hijos que se vaya, que tiene que venir tarde que venga tarde.

Mi filosofía es que cuando necesiten tiempo o permisos que vayan, pero cuando estén acá que den el 100%. Hay supervisión constante, talvez como a través de capataz. El buen trato también influye. Aquí mas bien el problema es no hacer algo que desmotive al empleado, porque hay tanto que ya es difícil motivarlo.

Por ejemplo tenemos parqueo para el empleado, si se les quita se vuelve un problema, pero ya no les produce motivación. Yo tengo 25 años de trabajar aquí y los 25 años he tenido parqueo. Tengo que tener una filosofía muy madura y muy de cuestionarme a diario para sentirme motivado que aquí está el parqueo. Por ejemplo aquí no se puede pero en una empresa privada le quitas el parqueo un mes y que miren donde se parquean, al mes se lo devolves. Te aseguro que lo van a agradecer.

Es importante recordar que la motivación es diferente para cada empleado, darles permisos, no faltarles el respeto, aumento de sueldo, dándoles permisos para que vayan a reuniones de padres de familia con sus hijos, etc.

8. Según los rangos jerárquicos que se manejan en su empresa, ¿Qué puestos manejan la Comunicación transversal, ascendente, descendente, horizontal?

Es muy jerárquica. Somos un semi ejército. No es horizontal. Es piramidal, fluye pero es difícil. Básicamente si yo necesito algo debo de ir con el Gerente de área dueño de la información para que le diga al jefe o al Director que me la de. No se puede directo, es difícil. Es una fortaleza porque se cometen pocos errores, debilidad porque es un poco burocrático y lento.

9. ¿Qué ha escuchado sobre comunicación asertiva? (Si no sabe, se dará una breve explicación)

Si, se supone que eso es lo que tenemos que hacer. Talvez teóricamente, ya se me olvido como se describe patoja, refrescame un poco y te doy unos ejemplos de aquí.

(Se dio explicación).

Si existe pero dentro de un ambiente jerárquico. O sea la gente aquí es muy educada, escucha y cada vez mas se podría decir bajo ese concepto nos volvemos mas asertivos. Todo tiene que ver con la madurez de la persona. Por ejemplo cuando es un jefe nuevo, el quiere imponer sus puntos de vista y no quiere escuchar a nadie verdad. Existen algunos departamentos más jerárquicos que otros, por ejemplo en el de Comunicación todo mundo se comunica con todos. Si existe un nivel de asertividad pero siempre se marca la jerarquización que hay.

10. Según su punto de vista: ¿Qué porcentaje de sus empleados poseen una conducta pasiva, asertiva y agresiva?

Aquí el nivel de asertividad es bueno. Si se el escucha a la gente. No somos una empresa de gobierno que no sabe respetar. Si tu miras a los patojos que están allá afuera tienen 15 o 16 años de trabajar para el Banco. Yo tengo 25. Tenemos muchísimos años de conocernos.

11. ¿Cree que en su empresa se aplican técnicas asertivas que ayuden a mejorar La comunicación interna de la misma?

No tenemos ningún plan, la asertividad es natural. El estilo de los líderes define mucho eso. Tenemos líderes muy asertivos, Presidente, Vicepresidente y el Gerente son 100% asertivos. Es un fenómeno interesante porque si bajamos a gerentes de área ya no son tan asertivos, y los directores menos. Lo bueno es que hay tanta asertividad de parte de ellos que entonces lo contagian a uno, y ha cambiado el estilo del Banco.

Para lograrlo a nivel general se tiene que manejar a través de la comunicación interna, y primero no se le ha dado la prioridad necesaria y segundo que lo maneja un Departamento que no es especialista en comunicación. Pienso que debería haber un grupo que se dedique a esto, al menos 2 personas.

12. ¿Cómo influye o cree que influiría la comunicación asertiva en cuanto a utilidades?

Bueno aquí las utilidades son raras porque no es como una empresa privada. Pero las utilidades pueden ser en cuanto a que prestamos un mejor servicio, damos mejor información, mas rápido, mas exacta, mejores pronósticos, etc. a eso podemos decir que es nuestra ganancia y no tenemos problemas ahorita, la comunicación ha sido fluida.

Talvez lo que podría pasar si promocionaremos mas la asertividad es que nacieran muchas nuevas ideas, mejores formas de hacer las cosas y va pero va despacio.

13. ¿Considera usted de utilidad implementar una programa sobre asertividad en su empresa? Porque?

Siempre ayudaría pero no lo considero tan necesario. Pero si ayudaría. Es que existen muchas cosas que no lo logran un programa de capacitación, por ejemplo capacitemos a los empleados de la aduana para que sean honrados, dales 40 cursos y no van a aprender, eso es parte de una cultura verdad. Esto de la asertividad tendría que ser un programa de muy largo plazo con bases para que el Banco cada vez sea más asertivo, no con un curso se puede cambiar. Es como un curso de negociación uno va y todo le parece extraordinario, pero a la hora de ir a la mesa de negociación se usa todo lo que no se debería, porque es tu estilo, es tu cultura y es tu país así es como se vive en Guatemala.

Después de estar por muchos cursos y muchos procesos y que las dos peguen poco a poco, entonces uno se va volviendo más capaz para negociar. Igual la asertividad, al igual que la honradez es parte de una cultura.

Fecha de la entrevista: 22 de septiembre 2005

# BANCO DE GUATEMALA Departamento de comunicación y relaciones institucionales Lic. Sergio Hernández Jefe de la Sección de Divulgación

1. ¿Qué tan útil es para Banco de Guatemala contar con un Departamento de comunicación y Relaciones Públicas? (¿Cuál es la finalidad del Departamento?)

El Banco de Guatemala, su función, la misión del Banco es mantener la estabilidad en nivel general de precios. Primero hay que tomar en consideración que el Banco de Guatemala en su papel de Banco Central es una entidad única a nivel nacional, no hay dos bancos centrales, hay solamente un Banco Central. Su papel es muy importante para la sociedad. Su función es de suma importancia y una de sus funciones es Informar, y partiendo de ese punto que una de sus funciones mas importante es informar, debido a que se generan cifras, estadísticas, se trabaja inflación, expectativas, etc., el papel de la comunicación en el Banco es de suma importancia.

Existe una estrategia de comunicación la cual fue aprobada por la junta monetaria, ahorita se esta adoptando un sistema que se llama Esquema de metas explicitas de inflación, que es una corriente mundial, con decirle que a nivel Latinoamericano solamente lo han adoptado solamente, México, Colombia, Chile y Guatemala esta en esa línea y dentro del comité de la comisión que se formo para trabajar esta transición, porque ahora trabajamos en un esquema que se llama Metas Monetarias y estamos pasando a metas explicitas, se le confiere un papel muy importante a la comunicación. Y esos son lineamientos que vienen del Fondo Monetario Internacional. Le hago este resumen para que pueda comprender que la comunicación dentro del Banco de Guatemala es importantísima e imprescindible.

Como lo ve desde el punto de vista interno?

Desde el punto de vista interno, ¿que pasa? Nosotros somos una cultura, somos una sociedad, el Banco de Guatemala tiene 15 departamentos aproximadamente, tenemos un área financiera, económica, administrativa, jurídica. Existen unas personas que tienen dentro de sus funciones hacer los planos para hacer modificaciones arquitectónicas o de ambientes de la institución, pero no dejan de ser empleados del Banco de Guatemala.

Por ejemplo viene un vecino y le dice a un arquitecto que trabaja en el área de mantenimiento, y le dice vos trabajas en el Banco, esta duro lo de la inflación verdad...

entonces tiene que tener conocimiento sobre lo que esta pasando y la manera es comunicándolo internamente.

Αś

2. ¿Me podría decir cuál es el principal objetivo de su empresa para este año?

Mantener la estabilidad general de precios, es decir la inflación.

3. ¿Considera que su empresa logró los objetivos propuestos el año pasado? que cree que se deben esos resultados?

Si claro que si.

4. ¿Cree usted que todos los trabajadores de la empresa, trabajan para conseguir ese objetivo?

Por supuesto. El Banco de Guatemala es como una maquinaria, que si le falla un engranaje la maquinaria no camina, Así que a lo largo de los años el Banco de Guatemala tiene un plan estratégico institucional que se va renovando o tiene vigencia de 3 o 4 años. Dentro del plan se tiene bien definido el papel de todas las áreas, las cuales contribuyen al logro del objetivo fundamental del Banco. Eso es innegable.

5. ¿Cuenta su empresa con algún manual para el empleado?

Si, por supuesto hay un curso de inducción donde se orienta al personal sobre cual es el objetivo principal del Banco, cual es el aporte de todas las áreas, quienes son las autoridades, y se le ubica en donde va a estar laborando y desde su puesto de trabajo cual es su aporte al objetivo de la institución.

6. ¿Cómo evalúan el rendimiento del empleado?

Tenemos un sistema integrado que se llama SIER Sistema Integrado de Evaluación de Recursos Humanos y tenemos una calificación que se llama CADEP. Que es la Calificación acumulativa del desempeño personal, Primero se hace una planificación y el Jefe pone a cada empleado que es lo que debe de hacer, cual es su trabajo. Cada puesto tiene sus atribuciones y cada jefe le dice sus tareas, se le plantea si esta de acuerdo y se puede hacer una negociación, al final el jefe ingresa su código y el empleado acepta el suyo y se acepta la planificación. Es decir que el empleado se esta comprometiendo a cumplir con la planificación de su trabajo para el trimestre. Al final se evalúa. Hay un área personal y de conducta y otra de tareas. Al terminar la evaluación se tiene la oportunidad de aclarar, y al final el jefe valida la calificación y el empleado la acepta. Esa es una manera de evaluar al personal.

7. ¿Qué medios utilizan para motivarlo? Cómo le hacen sentir que alcanzó su meta?

Aquí se tiene una cualquier cantidad de motivaciones. Primero se tiene una serie de prestaciones muy buenas, centros vacacionales, vacaciones mas allá de las de ley, se festejan fechas especiales, y reconocimientos por cantidad de años trabajados, un reconocimiento de altura, una muy especial que es la bonificación profesional si se tiene algún título ya sea técnico, de licenciatura, maestría o doctorado, se le incrementa un porcentaje de su sueldo. Se puede solicitar una beca y puede estudiar en el extranjero o a nivel nacional. El Banco premia económicamente a los que estudian si aprobó satisfactoriamente todos sus cursos.

Existe una mañana familiar navideña, con juegos, espectáculos, regalos, etc. Es como una compensación al tiempo que la institución le priva de la compañía familiar.

Existe un programa de excelencia, en donde los hijos de los empleados que tienen notas sobresalientes se inscriben y el banco premia a los que tienen notas de 80 en adelante. Se hace un reportaje, se toman fotos y sale en la revista. Entonces la gente siente que tiene un reconocimiento y orgulloso. Son mecanismos de relaciones públicas internas que hacen que el recurso humano se

sienta identificado y por ende su entrega sea mucho mayor y por supuesto todo esto contribuye al logro de los objetivos.

8. Según los rangos jerárquicos que se manejan en su empresa, ¿Qué puestos manejan la Comunicación transversal, ascendente, descendente, horizontal?

Lo normal es una línea directa ascendente o descendente aunque también depende del área, de la necesidad y el requerimiento. Porque no se puede pretender que en el área de Comunicación se siga todo ese proceso. Dependiendo el área así son los canales de comunicación.

9. ¿Qué ha escuchado sobre comunicación asertiva? (Si no sabe, se dará una breve explicación)

Podríamos decir que es tener certeza en lo que está haciendo y que la comunicación que está practicando realmente tenga un producto, que sea tangible el efecto de la comunicación. Es decir que yo le planteo algo y estoy recibiendo la respuesta que esperaba.

Eso se da con nosotros en el momento de evaluación del recurso humano vengo yo y le digo mire yo le puse 60 puntos. ¿Por qué? Porque en tal ocasión usted falló en esto o en lo otro, usted es desordenado. Luego se le pregunta a la persona que opina y el dice que tiene razón o que en tal ocasión no fue culpa mía por esto y el otro. Yo creo que aquí se esta dando una comunicación asertiva.

10. Según su punto de vista: ¿Qué porcentaje de sus empleados poseen una conducta pasiva, asertiva y agresiva?

No te puedo dar una respuesta en concreto pero creo hay un poco de todo.

11. ¿Cree que en su empresa se aplican técnicas asertivas que ayuden a mejorar la comunicación interna de la misma?

Se cuentan con mecanismos de comunicación interna como la Revista Gentes y Cosas que es una revista que tiene muchísimos anos, tenemos una hoja semanal que se llama Enlace depende del Departamento de Recursos Humanos y nuestro aporte es sacar una columna con las disposiciones mas importantes de materia económica para mantener informado al personal. También contamos con Intranet e Internet, con los cambios que ejecuta la Junta Monetaria, variaciones en las Tasas de Interés, Información sobre cifras de inflación y toda información económica que genera el Banco.

Tienen algún buzón de sugerencias, como hacen para que lleguen los puntos de vista del empleado a sus jefes? Eso es algo normal. Dentro de nuestra cultura se tiene toda la apertura para que los subalternos puedan avocarse a sus jefes y manifestar sus inquietudes puntos de vista y sugerencias que van en pro de la institución.

12.¿Cómo influye o cree que influiría la comunicación asertiva en cuanto a utilidades?

Definitivamente tiene un gran beneficio porque en la medida en que haya una comunicación de dos vías, porque sino seria solo información. En base a esa doble vía, va haber comprensión y va a ser mucho más fácil alcanzar los objetivos

Cuentan ustedes con una estrategia de comunicación? Contamos con una estrategia de comunicación interna y externa.

¿Va por fases?

Son independientes. Por decirle tenemos un programa de mercadeo directo, de formación y divulgación, orientados más a lo externo. Pero contamos con un programa de identidad institucional y

que esta orientado a algo relativamente sencillo como un acto cívico en el que se invita a todo el personal. Sin ser obligados.

13.¿Considera usted de utilidad implementar una programa sobre asertividad en su empresa? Porque?

Yo creo que todo lo que sea capacitación es valioso y en el Banco de Guatemala, bienvenido, pues se preocupa mucho por este tipo de actividades. En este caso la comunicación asertiva podría pensarse que es como una nueva corriente y al Banco le interesa estar al día de todas las corrientes que brindan un beneficio a la institución. Sería bueno ir por todos los niveles, porque por su puesto va a tener beneficios. Una mejor comunicación, una mejor comprensión del mensaje, una mejor retroalimentación, un mejor trabajo.

Fecha de la entrevista: 16 de septiembre 2005

#### CONALFA Licda. Ilda Rosaura Morán de García Secretaria Ejecutiva

1. ¿Qué tan útil es para Conalfa contar con un Departamento de Relaciones Públicas? (¿Cuál es la finalidad del Departamento?)

Tenemos una persona que es delegada que se mantiene en comunicación con la unidad de valga la redundancia, de Comunicación Social del Ministerio de educación y con los diferentes medios . No tenemos un programa permanente de comunicación en los medios pero si tenemos por lo menos en dos ocasiones durante el ano hacemos uso de los medios para dar a conocer nuestras acciones y el programa.

**Si no tienen departamento:** ¿Quién se encarga de todas las actividades de Relaciones Públicas o de comunicación en su empresa?

No es un Departamento, esta persona no está contratada como Comunicador Social, sino es un profesional que también cumple otras funciones.

Porque vieron la necesidad de tener a esta persona?

Estamos plenamente conscientes que cualquier programa necesita de la comunicación externa y mucho más cuando se trata de programas sociales, como el nuestro que es un programa educativo, que va para las personas más necesitadas, que no han tenido acceso a la educación formal y que deben tener información de lo que nosotros hacemos.

Como trabajamos para personas analfabetas un gran porcentaje de nuestra publicidad es a través de la radio, que es el medio que puede llegar mas a ellos y dentro de esta comunicación a través de radios comunitarios.

Y a nivel interno, el también está implementando algunas acciones?

A nivel interno debe de implementar algo interno. Algo de Intra comunicación pero no tenemos nada todavía. Pero si deberíamos de estar, por lo menos elaborando un boletín mensual que informe a todo el personal, cuales son las últimas actividades etc. Para que todos estén informados.

2. ¿Me podría decir cuál es el principal objetivo de Conalfa para este año?

Bajar un punto, por lo menos un punto cinco el índice de analfabetismo. Estamos atendiendo más de 200 mil personas y esperamos que con eso vamos a bajar por lo menos un punto el índice de analfabetismo.

Que índice de analfabetismo se tiene en estos momentos?

Que estaríamos bajando al 26%. Ahorita estamos en un 27%. Estamos satisfechos porque en 1986 teníamos el 52 %, o sea que hemos bajado por lo menos 12 puntos.

3. ¿Considera que Conalfa logró los objetivos propuestos el año pasado? ¿A que cree que se deben esos resultados?

Si yo diría que si. Talvez no logramos el 100% de las metas propuestas pero hay una situación especial, el ano pasado que yo me incorpore, me encontré que Conalfa había perdido bastante su rol de trabajo porque el gobierno anterior había implementado una política y una estrategia diferente a la que maneja Conalfa, que era que el Gobierno estaba obligando a los estudiantes del último año a alfabetizar para poderse graduar.

Yo personalmente he tenido la experiencia de ver que eso no es funcional. Se presa mucho para la farsa, los estudiantes en el afán de poderse graduar hasta le pagan a las personas, para que digan que son analfabetas. Entonces cuando nosotros llegamos retomamos Conalfa y retomamos a impulsar nuevamente las actividades de la Conalfa. Creemos que si no logramos un 100%, por lo menos logramos un 80% de nuestras metas.

Y estos resultados se puede decir entonces, que se debe a ese cambio? Si. Creo que se debe a retomar la función de Conalfa y su razón de ser que surgió en la Constitución Política de la Republica.

¿Cree usted que todos los trabajadores Conalfa, trabajan para conseguir ese objetivo?

Yo confío en que por lo menos un 85 o 90% del personal si esta identificado con esos objetivos y con la institución, y si trabajan en torno a eso.

A que cree que se deba esta situación, por que se sienten identificados?

Creo que es porque tienen la oportunidad de conocer la realidad de Guatemala y eso hace que salga el sentimiento patriótico esta es una de las razones. Otra es que un buen porcentaje de trabajadores tiene bastante tiempo de trabajar para Conalfa y la tercera es que no hay muchas fuentes de trabajo y por lo tanto lo aprecian.

- 5. ¿Cuenta su empresa con algún manual para el empleado?
- Si. Tenemos un manual de de inducción, aquí esta y otro de organización.

Además al incorporarse una nueva persona se le da también de alguna manera una inducción.

Sienten ustedes que esto les ha ayudado de alguna manera?

Quizá no al 100% pero si ayuda por lo menos a conocer como trabaja la institución y a saber que no es solo la gente que trabaja acá, sino que tenemos personal en todos los municipios y departamentos de Guatemala.

6. ¿Cómo evalúan el rendimiento del empleado?

Esto lo realiza la Unidad de apoyo administrativo. Ellos realizan una evaluación del desempeño cada ano y además de alguna manera se tienen reuniones permanente cada mes y cada jefe tiene

reuniones con su personal para ver si se han alcanzado los objetivos y si hay conformidades o inconformidades.

7. ¿Que medios utilizan para motivarlo? Cómo le hacen sentir que alcanzó su meta?

Tenemos algún tipo de pequeños estímulos. No son estímulos económicos. Peor el solo hecho de valorar el trabajo de las personas creo que es bastante para mantenerlos animados y luego cuando tenemos la capacidad financiera se les da capacitaciones.

8. Según los rangos jerárquicos que se manejan en su empresa, ¿Qué puestos manejan la Comunicación transversal, ascendente, descendente, horizontal?

Yo diría que la manejamos de doble vía, porque tenemos reuniones mensuales de capacitación, con los coordinadores departamentales y ellos nos traen toda la información, lo interno del país digamos, y aquí contrastamos con las normas que tenemos y metas propuestas, con programas y proyectos específicos.

De esta manera nosotros como jefes o coordinadores recibimos un estimulo. También se realizan supervisiones permanentes y también tenemos reuniones con el personal en sus departamentos. Con ellos y con las organizaciones que trabajan con ellos.

9. ¿Qué ha escuchado sobre comunicación asertiva? (Si no sabe, se dará una breve explicación)

Un poco. Desde su nombre verdad que es asertiva. Es la comunicación diría yo, que mas fruto le puede dar a las empresas para poder implementar sus programas y lograr sus metas. Esta muy vinculado las metas con la efectividad en la realización de los procesos. Entonces yo creo que es determinante este tipo de comunicación, además es una comunicación que yo personalmente creo que esta bastante cargada de afectos, de elementos afectivos, que son los que mas hacen reaccionar a las personas. Elevar la autoestima y todo este tipo de situaciones.

10. Según su punto de vista: ¿Qué porcentaje de sus empleados poseen una conducta pasiva, asertiva y agresiva?

Yo diría que la reacción positiva será un 50%, un 25 de activas pasivas y un 25 agresivos pasivos.

Los que siempre cuestionan todo sin decirlo, simplemente no avanzan en el proceso, lo demuestran con su actitud. Tenemos un sindicato y casi siempre estas personas tergiversan.

11. ¿Cree que en su empresa se aplican técnicas asertivas que ayuden a mejorar La comunicación interna de la misma?

Si dicen que si: ¿Podría mencionarme que técnicas de comunicación aplican en su empresa?

Creo que si aunque los nombres de las técnicas no podría decírselos así de manera profesional verdad, pero si creo que la unidad de apoyo administrativo se ha esforzado mucho en eso y de hecho yo tengo un consejo técnico que esta conformado por todos los jefes de unidades y estamos evaluando eso siempre, y con base en eso es que planificamos asensos, promociones internas. Etc.

Que canales utilizan para transmitir información? Utilizamos circulares, carteleras.

Tienen algún buzón de sugerencias, como hacen los empleados para hacer llegar sus comentarios a los superiores?

Lo simpático es que casi nunca les gusta hacerlo llegar de manera directa aunque no tengan el nombre. Pero si tenemos de alguna manera, hay canales, existen personas encargadas de sondear y que sirven como canales y no es chisme precisamente.

12. ¿Cómo influye o cree que influiría la comunicación asertiva en cuanto a utilidades?

En cuanto a logro de metas la comunicación asertiva es determinante. Si usted promueve a alguien de manera afectiva, va a trabajarle mejor va a tener mejores resultados y en consecuencia va a lograr las metas.

13. ¿Considera usted de utilidad implementar una programa sobre asertividad en su empresa? Porque?

Creo que si sería importante, talvez en un futuro puede implementarse algún programa porque creo que dentro de las técnicas y mecanismos de comunicación interna especialmente no están muy claros ahora.

Fecha de la entrevista: 31 de octubre 2005

# CONALFA Lic. Gilberto Alejandro Castillo Beber Coordinador de la Unidad de Apoyo Administrativo

1. ¿Qué tan útil es para su empresa contar con un Departamento de Relaciones Públicas? (¿Cuál es la finalidad del Departamento?)

Para empezar déjeme contarle que somos quienes operativizamos o hacemos las acciones concretas de la alfabetización a nivel nacional. A nivel Republica tenemos una cobertura en todos los departamentos y todos los municipios. Trabajamos en idiomas mayas y se alfabetiza en tres etapas. Dando como resultado una colaboración a la educación formal del sexto grado de primaria. Entonces nosotros trabajamos lo que es la educación no formal, específicamente dedicada a la educción de adultos.

El analfabeta según la UNESCO es aquella persona que tiene quince años o más y no sabe leer ni escribir, o sea que por añadidura estamos obligados a alfabetizar a estas personas.

Dentro de la entidad ejecutora estamos divididos en 8 unidades. Primero Secretaria Ejecutiva, que es como la Gerencia General. Luego Apoyo Administrativo que es la Unidad que yo coordino, la Unidad de Seguimiento y Evaluación que es la parte Técnica, todo lo que tiene que ver con enseñanza y aprendizaje, La Unidad de Investigación y Planificación que trabajan todo tipo de investigación, causas de la deserción, de la elaboración del POA (Plan organizativo Anual), la elaboración de materiales, también tenemos una unidad de informática y estadística que está constantemente actualizando una base de datos con todas las estadísticas.

Tenemos una unidad una unidad de Ong´s y OP´S, que es la que se encarga de las relaciones con organismos gubernamentales y no gubernamentales, porque a pesar de tener un aporte presupuestario estatal, nos apoyamos mucho en el apoyo financiero o técnico de otras entidades. Tenemos unidad financiera que maneja toda la plata, tenemos una auditoria interna, y una delegación de la contraloría general de cuentas, y un par de figuras por allí como la accesoria jurídica y un grupo de asesores específicos para secretaria ejecutiva.

Esto conforma la entidad ejecutora a nivel de oficinas centrales, 150 personas aproximadamente, incluyendo estos dos renglones.

Si no tienen departamento: ¿Quién se encarga de todas las actividades de Relaciones Públicas o de comunicación en su empresa?

No contamos con Departamento De relaciones Públicas. La figura de Recursos Humanos la asumimos aquí en el Departamento de apoyo Administrativo, porque tiene que ver con toda la rotación tanto de recursos financieros, humanos y materiales. Bajo la dirección coordinación de apoyo administrativo esta la de personal.

Relaciones Publicas según la estructura que la ley manda, porque nos basamos en una estructura y en una jerarquía que está en un reglamento de la ley, no está creado. Sin embargo, este año (2005) si se asignó a una persona en estas tareas, y yo le diría que de unos seis meses para atrás, está trabajando teniendo enlaces en la parte que es publicidad, comunicación con otros ministerios, con la prensa y con los medios, siendo un enlace verdad. De hecho esa fue una de las observaciones que hicimos hace algún tiempo, hace un ano y medio más o menos, y platicamos que nos hacía falta publicidad y ahorita se tiene una campaña donde ya se está trabajando y publicando anuncios de prensa y spots radiales en distintos departamentos

2. ¿Me podría decir cuál es el principal objetivo de Conalfa para este año?

Bajar el índice de analfabetismo.

3. ¿Cree usted que todos los trabajadores de la empresa, trabajan para conseguir ese objetivo?

Mire no es culpa de la gente sino que existe un factor determinante en todo esto, en primer lugar porque tiene una estructura burocrática que se ha fundamentado en la tradición., en el que así se han hecho las cosas o que hay alguna que otra ley externa y superior como la ley de compras y contrataciones, que se yo como la ley de viáticos. Estas son leyes que rigen mucho los procedimientos o procesos que aquí se trabajan.

4. ¿Cuenta su empresa con algún manual para el empleado?

Sin embargo Conalfa no contaba con una serie de manuales por ejemplo administrativos que aclararan o establecerán de una forma permanente cual es el modo de seguir un proceso. Desde el año pasado trabajamos ya 4 manuales (2004) administrativos que fueron un mapa de procesos, manual de organización, un manual de reclutamiento y selección, y un manual de inducción. Con eso se ha podido centralizar, institucionalizar, oficializar la información a través de esquemas, de pasos involucrar a las distintas unidades y llevar así una secuencia lógica de los procesos para que no fuesen borrosos o repetitivos y hacerlos eficientes, involucrando a las distintas unidades.

Creo que en esa líneas si ya estamos modernizándonos y estamos teniendo tecnología que no se tenía hace 5 o 6 años. Hay Internet con las coordinaciones departamentales, adquisición de vehículos y equipo de computación, material didáctico, etc.

¿Cree que este manual les ha ayudado al desarrollo de Conalfa?

Reitero que la peculiaridad cultural es que la gente es muy tradicionalista y esta acostumbrada a estas frases:

"Esto siempre se ha hecho así..."

o cuando uno quiere implementar algún cambio: "esto no se puede hacer"...

Sin embargo, a veces este ultimo es aceptable porque esta fundamentado en alguna ley que nos pone topes, por ejemplo con gastos. Pero los manuales allí están, si lo acatan o no, es otra cosa.

Si nos ha a ayudado por lo menos a quienes tenemos una visión clara de lo que es una gestión administrativa proactiva

En cuanto a los otros manuales son un poco más informativos y son un poco mas gerenciales entonces no son para todo el público, solo para ciertos puestos.

Estamos trabajando en un manual de transportes que tiene que ver con seguridad industrial porque tenemos una sección que se llama mantenimiento y transportes. Tenemos una flotilla de vehículos que trabaja en todo el país.

5. ¿Cómo evalúan el rendimiento del empleado?

El empleado es evaluado dos veces al año a través de una evaluación del desempeño la cual se genero en esta unidad. Yo personalmente he asesorado en otras empresas y he tenido un equipo multidisciplinario conjuntamente con personal y se inicio esta evaluación del desempeño el año pasado para todos los puestos a nivel nacional . Este año se tuvo como complemento la riqueza de información de hacer una evaluación de 360 grados en donde se podía evaluar jefe - subalterno y viceversa y tener una información de doble vía.

6. ¿Qué medios utilizan para motivarlo? Cómo le hacen sentir que alcanzó su meta?

La forma en la que lo hacemos es a través de lo que conocemos como compensaciones indirectas. No se puede a través de aumentos salariales porque tenemos un régimen financiero muy cuadrado o controlado y no tenemos tanta libertad pasa poder soltar la plata, porque la prioridad del gasto o la calidad del gasto está enfocada en su máximo porcentaje hacia lo que es el campo, el alfabetizador o alfabetizante.

Los motivadores que podamos dar son bajo la creatividad que se pueda dar como premios públicos, ascensos, manejos administrativos como felicitaciones, celebraciones a final de ciertos periodos.

Contamos con cartelera en la entrada y actividades especiales.

El 8 de septiembre es el día internacional de la alfabetización. El 8 y 9 estaremos en una caminata en un acto protocolario, las cuales son actividades que involucran al personal y hacen sentir la mística de nuestra institución. La gente que esta acá le podría decir que en gran numero trabaja por mística y no por la retribución económica.

7. Según los rangos jerárquicos que se manejan en su empresa, ¿Qué puestos manejan la Comunicación transversal, ascendente, descendente, horizontal?

Creo que se da de todo un poco. Dependiendo los niveles también verdad.

8. ¿Qué ha escuchado sobre comunicación asertiva? (Si no sabe, se dará una breve explicación)

Correcto. Si yo le resumiera lo que es comunicación asertiva le podría decir que es saber transmitir las cosas como son, sin pena, de una forma directa, es poder decir si o no con la certeza de que ese si o no, no es una ofensa ese si o no, sino que se tiene claro a nivel personal de lo que se quiere. Que se tiene coherencia de lo que se está preguntando o solicitando o discutiendo, con la respuesta o retroalimentación que se está dando.

9. Según su punto de vista: ¿Qué porcentaje de sus empleados poseen una conducta pasiva, asertiva y agresiva ?

Bueno no le podría decir exactamente, pero hay de todo un poco.

11. ¿Cree que en su empresa se aplican técnicas asertivas que ayuden a mejorar la comunicación interna de la misma?

Si dicen que sí: ¿Podría mencionarme que técnicas de comunicación aplican en su empresa?

Existe una revista interna que solamente toca temas relacionados con el analfabetismo no se ha dado puerta abierta para que los empleados escriban, porque es de reciente creación. Sin embargo existe un folleto o pequeño programa que se está trabajando desde hace meses con el propósito de promover la lectura en donde si se le hadado participación a los empleados de todo nivel, pilotos, conserjes, en donde si pueden escribir algún artículo. Como tenemos una sección de artes gráficas se imprime y se puede socializar. Ahora buzón de sugerencias no tenemos.

Los canales siempre están abiertos a la comunicación a través de las jerarquías establecidas, subalterno jefe y jefe a coordinación, y pueden hacer audiencias con las personas o pueden hacer sus solicitudes por escrito. Si tenemos esa doble función de administrar para lo que fuimos creados y procurar que el recurso humano este lo mejor posible.

12. ¿Cómo influye o cree que influiría la comunicación asertiva en cuanto a utilidades?

Bueno nosotros las utilidades no las visualizamos de la misma manera que lo hace una empresa lucrativa, somos una entidad de servicio.

En cuanto a servicios va hacia el cliente interno, porque nuestra relación externa es ya muy técnica, ya existe una metodología para funcionar, ya eso no es cambiante, no puedo cambiar un método de estudios que esta establecido internacionalmente.

Funcionaria hacia la com. Interna entre los colegas, entre las distintas unidades. Yo creo que no se da

13. ¿Considera usted de utilidad implementar una programa sobre asertividad en su empresa? Porque?

Por supuesto que si. Por ejemplo La comunicación entre coordinadores y entre secretarias. Esa sería mi prioridad, porque son las cabezas que permiten que todo el trabajo se lleve o no a cabo.

Empezando desde la planta o recepción que es la cara de toda organización.

Fecha de la entrevista: 19 de septiembre 2005

## INAB Departamento de Recursos Humanos Licda. Tercy Kilo

1. ¿Qué tan útil es para su empresa contar con un Departamento de Recursos Humanos?

Mucho. Yo creo que es una parte medular de cualquier organización.

¿Cuentan por aparte con algún Departamento de Relaciones Publicas?

No nosotros por la estructura de la organización solo esta el Departamento de Recursos humanos que se compone de capacitación y el Departamento de Divulgación Forestal, que viene a hacer un poco del trabajo de Relaciones Publicas.

2. ¿Me podría decir cuál es el principal objetivo INAB para este año?

Manejo sostenible es su principal objetivo. O sea para explicarle un poquito, el verdadero objetivo de INAB no deje de talar árboles sino que haga un aprovechamiento forestal debido, que siembre y que corte y que produzca. Buscarle utilización a todos los recursos forestales que se ha dejado de tener por tantas cosas, verdad, talan no siembran, falta de educación y cultura de la gente. Entonces que se haga un aprovechamiento forestal como debe de ser, se corta se aprovecha para lo que es la madera pero igual se siembra verdad.

¿Entonces como manejan ustedes sus metas? Cada año hay un FODA. Un programa anual donde se fijan metas.

- ¿Considera que su empresa logró los objetivos propuestos el año pasado?
   ¿A que cree que se deben esos resultados?
   Si, siempre se han cumplido. Existe también una planificación a largo plazo de 5 años y se van analizando los medidores.
- 4. ¿Cree usted que todos los trabajadores INAB, trabajan para conseguir ese objetivo? Creo que si. Sino un 80% lo hace.
  - 5. ¿Cuenta su empresa con algún manual para el empleado?

Si existe un manual de organización y funciones y un manual de reglamento interno de trabajo.

Al momento que entro a trabajar a INAB, ¿Tomo un curso de inducción o como realizan ustedes esta introducción? Si manejamos un curso de inducción aunque ahorita se encuentra en reestructura de proceso. Ha sido un curso de inducción técnica de 5 dias para los nuevos. La razón del ser del INAB es mas que todo trabajo técnico o administrativo menor, pero siempre se les da inducción, depende de la cantidad de nuevos se les da la misión, visión, políticas y leyes forestales y razón de ser del INAB como en una especie de taller.

Tenemos un manual de inducción pero esta también en proceso de reestructura.

¿Porque se ha visto la necesidad de reestructuración?

Porque ya esta obsoleto. Todo va cambiando. Este proceso de inducción general que le llamamos nosotros, por lo menos este ano no se practico, porque esperamos mayor cantidad de gente nueva para darlo porque es general y se ha pensado en un video para el empleado nuevo y las necesidades que cada jefe mira para los diversos puestos de trabajo, pero ya muchas veces son quince día ya en el campo. Depende del jefe inmediato.

6. ¿Cómo evalúan el rendimiento del empleado?

Nosotros manejamos una evaluación del desempeño anual y en base a ello nos da ciertos parámetros porque no podemos con exactitud. El año pasado se dio una evaluación de 360%, es decir no solo fue evaluado por el jefe, para evitar subjetividad, sino también por los compañeros, para evitar malentendidos. Ha sido más objetiva la evaluación y se han evitado favoritismos. Es un formulario de evaluación, donde se evalúan ciertos factores del empleado.

7. ¿Que medios utilizan para motivarlo? Lamentablemente no tenemos un buen plan de motivación por cuestiones presupuestarias verdad. Se les da capacitación pero no se cuenta con un programa específico. Estamos fallando un poco en la motivación pero ya llevamos varios años sin incremento pero son cuestiones externas.

¿Y algún tipo de actividades?

Si eso si. Siempre se celebra a los cumpleañeros, aniversarios, fiestas navideñas, campeonatos de fútbol, mañanas deportivas.

¿Toman en cuenta a la familia del empleado?

Pues la verdad es que no mucho. Aquí son mas parranderos que familiares.

Se hacen talleres que tienen parte de motivación también verdad.

¿Cómo le hacen sentir que alcanzó su meta?

Se les felicita por escrito y estamos pensando en una actividad que se llama 0 errores, que nos dará el trabajador del mes, para motivarlos mas que todo. Incentivos monetarios no podemos dar ya que somos una identidad autónoma y siempre dependemos de un presupuesto del gobierno y no podemos disponer de adicionales.

8. Según los rangos jerárquicos que se manejan en su empresa, ¿Qué puestos manejan la Comunicación transversal, ascendente, descendente, horizontal?

La comunicación aquí es muy informal. No tenemos las jerarquías bien definidas. El gerente maneja una política de puertas abiertas.

Si es algo mas delicado se consulta con el jefe inmediato. Pero esto no quiere decir que vaya a ser cerrada la comunicación. Aquí si es de puertas abiertas.

9. ¿Qué ha escuchado sobre comunicación asertiva? (Si no sabe, se dará una breve explicación)

Si he escuchado pero no mucho.

10. Según su punto de vista: ¿Qué porcentaje de sus empleados poseen una conducta pasiva, asertiva y agresiva ?

Yo creo que un 60% lo manejan.

11. ¿Cree que en su empresa se aplican técnicas asertivas que ayuden a mejorar la comunicación interna de la misma?

De comunicación ahorita tenemos intranet. Correo electrónico, boletines, faxes.

¿Tienen buzón de sugerencias?

Se ha puesto un buzón de sugerencias solo para ciertas actividades, pero no siempre.

Cree usted que los empleados tienen la confianza de acercarse a sus superiores y exponer sus opiniones?

No yo siento que es fácil aquí. Es mi modo de pensar verdad. Estoy a cargo de un departamento y no se que opinen otros niveles. Pero conmigo va cualquiera y platicamos. En lo personal soy bien abierta con mi gente.

12. ¿Cómo influye o cree que influiría la comunicación asertiva en cuanto a utilidades?

Creo que es bien importante. De por si la comunicación de todo tipo es bien importante. Si se lograra la asertiva seria lo ideal pero es bien difícil dentro de una organización que hay miles de manera de actuar y por la diversidad de actitudes.

- 13. ¿Considera usted de utilidad implementar una programa sobre asertividad en su empresa? Porque?
- Si, definitivamente. Creo que la comunicación no solo en esta institución sino en todas las organizaciones es un gran problema. La comunicación es un factor que limita varios puntos de la institución y si hubiera la oportunidad en hora buena. Hemos recibido en los talleres parte de comunicación y todo esto pero específicamente un taller solo de comunicación no ha existido. Cuesta que la comunicación llegue a todo nivel. Es bien difícil. Estaría muy bueno recibir su propuesta o informe y gracias por visitarnos.

Fecha de la entrevista: 19 de septiembre 2005

# INAB Departamento de Programa de Divulgación Forestal Coordinadora: Alejandra Samayoa Encargada de Comunicación Regional

1. ¿Qué tan útil es para su empresa contar con un Departamento de Relaciones Públicas? (¿Cuál es la finalidad del Departamento?)

El Departamento es el Programa de Divulgación Forestal. La Coordinadora del Programa es la Licenciada Alejandra Samayoa, soy la encargada de comunicación regional. El Departamento tiene la función de reconocer la asertividad del sector forestal y las funciones también de la Institución que es INAB, así mismo sus logros. Nosotros trabajamos a través de campañas y a veces dependiendo de las actividades institucionarias también trabajamos con eventos, nos encargamos de los eventos de la institución. Damos apoyo a las regiones usando medios de comunicación y contactos.

Las RRPP las manejamos únicamente en la región 3 que es Zacapa, aquí tenemos una encargada de comunicación regional, pero trabajamos únicamente en Zacapa, por la cuestión de tiempo. En la central se da la asesoria a las nuevas regiones que tienen INAB. Para nosotros es un poquito difícil manejar las Relaciones Publicas, lo hacemos como una parte de la comunicación en base a estrategias por el poco tiempo que se tiene. Pero si trabajamos un pequeño componente de RRPP, porque si por ejemplo viene algún embajador y presenta credenciales nosotros estamos al pendiente de la notificación.

¿INAB cuenta con un Departamento que se encarga de la comunicación interna, o ustedes también se encargan de esto?

Existe una unidad de planificación que se encarga de recibir toda la información de todas las direcciones, unidades y proyectos. Se encarga de almacenar toda la información de INAB, cuando se encarga de eventos esta unidad nos transfiere toda la información, para que nosotros lo demos a conocer. Si esta unidad no ha convocado nos encargamos nosotros, o convocar medios dependiendo de la actividad que sea.

2. ¿Me podría decir cuál es el principal objetivo de INAB para este año?

Lo que sucede es que INAB trabaja con un plan quinquenal, entonces es simplemente darle seguimiento a los programas y proyectos que hayan y ser un apoyo del sector forestal.

- ¿Considera que su empresa logró los objetivos propuestos el año pasado?
   ¿A que cree que se deben esos resultados?
   Si, si se han logrado.
- 4. ¿Cree usted que todos los trabajadores INAB, trabajan para conseguir ese objetivo? Si todos estamos trabajando en función del sector forestal, como trabajadores estamos comprometidos.
- 5. ¿Cuenta INAB con algún manual para el empleado?

¿Manual de funciones? Si.

No, no hay ningún manual de funciones actualizado. Recursos Humanos esta trabajando una propuesta para el manual de funciones.

6. ¿Cómo evalúan el rendimiento del empleado?

A fin de año la coordinación de Recursos humanos le entrega al coordinador de cada proyecto y cada unidad de cada región varias boletas donde el coordinador evalúa al personal y este a su coordinador.

7. ¿Que medios utilizan para motivarlo? Capacitaciones, talleres, y algunas actividades como la celebración de INAB, dia de la secretaria. Más que todo para el personal técnico y profesional son las capacitaciones.

¿Cómo le hacen sentir que alcanzó su meta?

En la celebración del aniversario del INAB se hace un reconocimiento a los trabajadores Se había estado trabajando de una manera que era que se nominaba a los mejores trabajadores y se seleccionaba la propuesta y se daba el premio forestal anual. Se premiaban a distintas personalidades del sector forestal y se aprovechaba para el empleado del INAB. Este año cambio la modalidad, este ano solo se premiaron a los trabajadores que tenían 5 años de trabajar para la institución, porque se pensó que habían muchos buenos trabajadores y no era justo.

8. Según los rangos jerárquicos que se manejan en su empresa, ¿Qué puestos manejan la Comunicación transversal, ascendente, descendente, horizontal?

La comunicación se da a todo nivel.

Por supuesto que empezamos a nivel gerencial, directores generales y regionales, ellos son los que manejan la información luego se traslada a nivel técnico. Pero si la comunicación es descendente.

9. ¿Qué ha escuchado sobre comunicación asertiva? (Si no sabe, se dará una explicación)

breve

Mas o menos, dejémoslo en que no.

- 10. Según su punto de vista: ¿Qué porcentaje de sus empleados poseen una conducta pasiva, asertiva y agresiva ?
- ¿Cree que en INAB se aplican técnicas asertivas que ayuden a mejorar la comunicación interna de la misma?

No yo creo que de eso cada unidad o departamento se encarga de que sus empleados se expresen. Aunque yo creo que debería de hablar con el encargado de Recursos Humanos para fortalecer esa parte, porque al menos yo le puedo hablar de que mi departamento cada semana tiene reuniones de planificación. Si alguien tiene algún malestar puede expresarlo en ese momento. Pero eso depende mucho de la persona que tan flexible es para darle a uno la oportunidad de expresarse o no. No se tiene algún método específico., o por lo menos yo no lo conozco.

Tienen algún buzón de sugerencias interno?

No. Una cartelera es lo que usamos.

12. ¿Cómo influye o cree que influiría la comunicación asertiva en cuanto a utilidades?

Primero en cuestión de personal, como usted bien decía, que el personal, se sienta mas a gusto y una buena relación laboral.

Segundo en función de trabajo, no existe comunicación por el tiempo, para poder plantear lo que hacemos, cuales son nuestros logros, que estamos haciendo o que metas tenemos. La apertura es muy importante no solo para el personal sino para el desempeño de las labores.

13. ¿Considera usted de utilidad implementar una programa sobre asertividad en INAB? Porque?

Si pienso que es básico contar con eso. De hecho antes no había ningún Departamento donde se almacenara la información. Antes no teníamos no nos enterábamos ni que sucedía dentro INAB, este se ha convirtió en un medio de divulgación y concentración de información.

¿Que necesidades les hicieron crear este Departamento?

Que había un taller por ejemplo y venia la prensa y nos decían, mire nos enteramos de que había un taller y nosotros no sabíamos nada.

Los medios nos decían que necesitaban saber cuantas hectáreas se reforestaron este año y llamábamos a estadística pero quienes debían de tener esta información era el departamento de planificación.

¿En cuestión del Departamento de Comunicación para que nos sirve? Nos sirve para mantenernos informados como los encargados de transmitir información a la prensa.

Pero a nivel de institución es importante que hables con el encargado de Recursos Humanos.

## EMPRESA: INAB ING. OSCAR CORDÓN DIRECCIÓN DE OPERACIONES

1. ¿Qué tan útil es para INAB contar con un Departamento de Relaciones Públicas? (¿Cuál es la finalidad del Departamento?)

Elemental. En primer lugar porque es el centro a donde llega toda la información de nuestro personal, donde se lleva el record y la estadística de todo lo que tenemos como Recursos Humanos, incluyendo la capacitación, incluyendo experiencia laboral y su carrera administrativa.

Si no tienen departamento: ¿Quién se encarga de todas las actividades de Relaciones Públicas o de comunicación en su empresa?

Existe un programa de divulgación, más que Relaciones Públicas es divulgación. Tiene 4 personas a cargo, una de ellas es la coordinadora, otra la encargada de divulgación a nivel de las regiones, y las otras 2 son operativos que se encargan del apoyo a las anteriores, tanto a nivel central, con los medios de comunicación y con cosas como ayuda en documentos, etc.

Dentro del departamento de divulgación forestal, esta el área que se encarga del área regional y la del área central que es la que se encarga de los medios.

2. ¿Me podría decir cuál es el principal objetivo INAB para este año?

Es la administración del manejo forestal de este país. En otras palabras es el servicio forestal de Guatemala. El objetivo principal es manejar y administrar los bosques del país fuera de las áreas protegidas. Recuperar las tierras de vocación forestal por medio de plantaciones para lo cual contamos con incentivos o otros medios que tenemos al alcance. En eso se resume el contexto general de la Institución. Los objetivos están establecidos en una ley, independientemente de eso tenemos la visión, la misión, una política forestal que es como la luz al fondo del camino, un plan estratégico de quince años y planes quinquenales de trabajo y planes operativos para cada unidad o departamento.

Los planes operativos son anuales.

3. ¿Considera que su empresa logró los objetivos propuestos el año pasado? ¿A que cree que se deben esos resultados?

Si se lograron. Debido a que se tienen varias áreas de trabajo, por renglones, el área administrativo, de fomento, 03 que es el área de operatividad. Hay áreas en las que nos quedamos cortos pero en general si hemos alcanzado nuestra metas. Vamos caminando como lo hemos planificado. Se hizo una evaluación para ver los avances y si estamos caminando bastante acorde a los establecido. Quizás donde fallamos un poquito es que nuestra demanda de trabajo ha subido en los últimos anos de una manera no planificada y eso hace que la carga de trabajo a nuestro personal se suba pero no nos hace incumplir con nuestros planes, sino que hace que dupliquemos como incentivos etc.

¿Ha que cree que se deba ese logro de objetivos?

Yo siento que comparando esta institución con las otras dos que son Inaju y ... nosotros tenemos muy claro hacia donde vamos y eso nos ha ayudado mucho con unos incentivos forestales que la gente los ha conocido mucho y hemos recobrado en cierta manera la credibilidad de la población que es tan difícil, que es un cristal muy fino y la gente nos vuelve a buscar. Precisamente hoy nos juntamos con los de la gremial forestal quienes quieren que trabajemos juntos para combatir la demolidad, ya no por

obligación. Mucho es la credibilidad que la población ha tenido con nosotros y que ha hecho que suba nuestra demanda.

4. ¿Cree usted que todos los trabajadores de la empresa, trabajan para conseguir ese obietivo?

Plenamente seguro que si. Todo nuestro personal esta bien identificado con la institución, se siente orgulloso que es lo primero, y existe credibilidad que no debe ser solo externa sino también interna y eso hace que todos estemos identificados y luchemos por lo mismo.

¿A que atribuye esa identificación del personal?

Lo primero es que creo que se dio una estrategia muy importante al inicio donde la institución comenzó prácticamente con gente nueva, jóvenes con mucha intención de trabajo, llamémosle con una visión bien definida de a donde íbamos y que lo que se buscaba era salir de una administración tradicional del estado y comenzar a trabajar con una nueva forma de administración. Eso creo que nos ayudo mucho para que la gente dejara de pensar como se trabaja normalmente no en todas, si en varias instituciones del Estado que se cree que hay mucho acomodamiento. También es un incentivo el no ser plazas 011 que son seguras sino somos 029 que nos indica que en cualquier rato nos podemos ir sino llenamos las expectativas. Hayamos metido con todo respeto, las patas o no verdad. Esa es otra cosa que nos tiene al pie de la letra. La gente se cansa y se acomoda y fácilmente se va.

5. ¿Cuentan con algún manual para el empleado? Si el manual de puestos y funciones.

¿Cree que les ha ayudado de alguna forma?

Para comenzar si. Ahorita ya es objeto de revisión porque el hecho de estar con el 029 también crea bastante inseguridad en nuestra gente, ya vamos casi para nueve anos y a veces quieren un poco mas de seguridad. Se esta en una actualización de puestos, funciones.

¿Cuentan con algún método de inducción?

Correcto. Se hace una vez al año, a finales o a principio de ano. Se reúne a todo el personal nuevo que ingreso a la institución y se les da temas muy genéricos como la visión, misión, políticas, nuestro plan estratégico y de acuerdo a las necesidades cuales son las funciones básicas. Dependiendo las áreas donde este el personal nueva, técnica, administrativa o legal.

La inducción es por área una vez al año y por área. Por lógica la técnica es la que tiene mayor necesidad de esto y la que tiene mayor rotación.

#### 6. ¿Cómo evalúan el rendimiento del empleado?

Tenemos la evaluación del desempeño (Recursos Humanos) que se hace año con año. Además tenemos planes operativos (Departamento de Planificación) que son los que se especializan en esto. Independientemente de esto también se tiene una capacitación constante programada y permanente. Estos resultados nos indican hacia donde dirigir nuestros cursos de capacitación y le podría decir que todo el personal sabe, que ahorita se le hace un examen, y dependiendo del resultado se da una capacitación.

La evaluación de Servicio la hacemos nosotros que somos los que tenemos que mantener todo el tiempo que es lo que se debe y como hacer. Somos los que sugerimos que cursos se deben de dar. En base a esa evaluación nosotros sugerimos que tipos de capacitación se necesitan, aquí tenemos tres áreas de trabajo y decimos fulano de tal este ano vamos mal en tal tema. Organizame un curso vos sos el experto, en tal tema y para esta cantidad de gente,

incluso para nosotros mismos, capacitación de servicio. O puede ser algo de mayor trascendencia entonces nos avocamos a Recursos Humanos para que el próximo ano nos incluya dentro de programas de capacitación que se necesita.

7. ¿Que medios utilizan para motivarlo? Cómo le hacen sentir que alcanzó su meta?

Pues no contamos con un presupuesto específico para este tipo de cosas, pero más que todo a través de capacitaciones.

13. Según los rangos jerárquicos que se manejan en su empresa, ¿Qué puestos manejan la Comunicación transversal, ascendente, descendente, horizontal?

Manejamos una comunicación bidireccional, es decir a todo nivel, donde se manifiestan inquietudes, sugerencias. Son gerenciales, regionales y estas con el consejo técnico de desarrollo. Siempre hay gente con temor y superiores que no dejan de molestarse si les dicen que lo que hizo no esta correcto pero en esencia si se puede. Existen caracteres diferentes como nuestro jefe anterior y nuestro jefe actual, pero manejables.

9. ¿Qué ha escuchado sobre comunicación asertiva? (Si no sabe, se dará una breve explicación)

Asertiva!!! Expliqueme.

14. Según su punto de vista: ¿Qué porcentaje de sus empleados poseen una conducta pasiva, asertiva y agresiva?

Nosotros hace un par de meses tuvimos una capacitación tipo taller en la que tenia mucho que ver nuestra personalidad y pudimos ver que todos tenemos un poco de cada tipo de personalidad. Tenemos un poco de esa parte asertiva y de las otras dos. En la institución hay de todo, hay sumisa, hay personas bastante agresivas y otras muy acertadas. Pienso que la diferencia es que unos lo tenemos mas desarrollados estos temas que otros. Creo que hay de todo, pero creo que la menor parte de la gente esta en la pasiva por nuestro tipo de actividad. Tenemos demasiada relación con usuarios, organizaciones comunales, policías, jueces, de todo. Solita se va cerrando este espacio pero siempre existe. De las otras dos si tenemos mas porque nos requiere mucho resultado y búsqueda de objetivos. No tanto los propios sino lo institucional.

11. ¿Cree que en su empresa se aplican técnicas asertivas que ayuden a mejorar la comunicación interna de la misma?

A nivel regional y gerencial si las hemos aplicado. Ha habido varios tallercitos que nos ayudan a definir las personalidades y nos ayudan a ver como podemos canalizar los esfuerzos, porque estamos en uno u otro lugar y porque debemos de cambiar. Normalmente estas capacitaciones son desde ciertos puestos o instituciones, de las divisiones regionales que son los que mandan a nivel nacional, coordinador general y gerencia. Aun Junta Directiva también participa en estas actividades.

¿Que políticas utilizan para que el personal haga llegar sus sugerencias?

Nuestros talleres son más que todo de tipo gerencial.

Lo que normalmente usamos son los consejos técnicos regionales. Se reúne todo el personal de las regiones, representantes de cada tema, en donde se discuten temas de trabajo y ver como va la base de plan operativo, su quehacer diario y ver que cosas están fallando y buscar soluciones o sugerencias. Incluyendo aumento salarial, porque se están quedando cortos nuestros salarios, opiniones sobre capacitaciones si les gusta o no, temas de seguro medico, etc. Es algo bien amplio y esa es nuestra organización básica para sentir lo que esta pasando con nuestro personal.

No tenemos buzón, cartas anónimas. Además se tienen reuniones de coordinación cada 2 meses con los directores técnicos de las regiones para coordinación de actividades. Con los directores regionales que son los mandamases en cada una de las regiones y de coordinación a todos los niveles, donde estamos todos los coordinadores de unidades, área técnica, administrativa los de fomento, comunicación, todos. Todo va subjendo a un nivel.

De manera planificada hay reuniones de nuestras autoridades con el personal de base. Se van un par de días algún lugar y como asamblea general, se sientan y discuten temas de lo que venga, siempre hay un tema central que es lo que nos dirige y allí surgen inquietudes, sugerencias etc.

 ¿Cómo influye o cree que influiría la comunicación asertiva en cuanto a objetivos / utilidades?

Por lógica creo que seria lo ideal. Tener personas que sepamos escuchar y decir nuestros puntos de vista de una manera acertada, sepamos reconocer nuestras debilidades y mejorarlas. Cuando me describe usted a esta personalidad asertivas pues yo creo esto nos ayudaría mucho es una mejor preparación, un mejor todo y mas fácil. A pesar de que estos problemas hacen que no caminen muchas veces las cosas, también le dan un poco de sabor a la vida. Lograríamos una mejor coordinación y comunicación.

13. ¿Considera usted de utilidad implementar una programa sobre asertividad en su empresa? Porque?

Pues no conozco mucho de las técnicas asertivas, pero de acuerdo a lo que me ha platicado me parece muy interesante. Creo que es parecido a lo que hemos venido haciendo y digamos que va a la par de ello como paralelo, y es aplicable a grupos y a nivel general. A mi me parece bien.

Fecha de la entrevista: 23 de septiembre 2005

#### HELADOS SARITA Departamento de Recursos Humanos Maria Eugenia de Grijalva

1. ¿Qué tan útil es para su empresa contar con un Departamento de Relaciones Públicas? (¿Cuál es la finalidad del Departamento?)

**Si no tienen departamento:** ¿Quién se encarga de todas las actividades de Relaciones Públicas o de comunicación en su empresa?

¿Cómo manejan la comunicación interna de la empresa? Depto. De Recursos Humanos Bueno hay varias formas de manejar la comunicación una de ellas es personal: uno a uno. Las primera comunicación que tengo es con Gerencia General y compañeros. En el área de Recursos Humanos la relación es con todos verdad. A veces es verbal, escrita, telefónica porque tenemos gente que esta dentro y fuera de la oficina, y también usamos mucho el correo electrónico, que todos tenemos acceso al correo electrónico dentro de la organización, cada uno que tiene una computadora tiene instalado correo, entonces la comunicación a veces se facilita por cuestiones de distancia y disminuye costos.

Realmente yo soy relativamente nueva en la empresa y creo que no hay necesidad de tener un Depto. De Relaciones Públicas, ya que hay un Depto. De Mercadeo que es quien ve toda la imagen,

una Gerente de Imagen y Publicidad, mantienen comunicación con los medios, con el publico, pero no tenemos un Departamento especifico. Sin embargo estamos formando un Departamento de Atención al cliente, pero internamente creemos que no es necesario porque tenemos jefaturas y gerencias, que son los encargados de comunicar a su personal.

2. ¿Me podría decir cuál es el principal objetivo de su empresa para este año?

Seguir creciendo. La empresa se ha desarrollado mucho más en estos últimos tres años y el objetivo principal es desarrollar mas plantas de producción y así poder abastecer toda la demanda que se tiene y más adelante abarcar otros mercados internacionales.

3. ¿Considera que su empresa logró los objetivos propuestos el año pasado?

Si mire creo que la empresa no solo los alcanzó sino los sobrepasó.

¿A que cree que se deben esos resultados? Yo creo que eso se debe al trabajo de toda la gente. Una empresa depende de su personal y obviamente por la parte que dirige la empresa. Es la misión y visión que tienen los empresarios y la colaboración de todos los empleados. Este es un producto realmente muy querido en el mercado, es un producto noble que llega a niños y familias, es un producto de bastante aceptación, de excelente, calidad, con un precio razonable y tiene una gran variedad de productos y hay una gama presentaciones y sabores para realmente tener esa aceptación en el mercado.

4. ¿Cree usted que todos los trabajadores de la empresa, trabajan para conseguir ese objetivo?

Eso es lo ideal, en este momento estamos trabajando en toda esa parte pero es todo un proceso. Realmente la empresa creció muy rápido y cada día hay mas gente incorporándose y todavía no cuenta con la identidad corporativa. Esta es una tarea que tenemos en el área de Recurso Humanos, lograr la identidad corporativa, que la gente se apodere de su trabajo, pero es todo un proceso.

- 5. ¿Cuenta su empresa con algún manual para el empleado?
- Si. Hay un manual de inducción y uno de capacitación de inducción cuando ingresan al trabajo, con énfasis en servicio al cliente. Precisamente en esta semana se esta trabajando en la revisión de manuales, porque la empresa ha ido cambiando y hay cosas que aun siguen vigentes y hay cosas que ya cambiaron, entonces no tenemos ejemplares y estamos aprovechando para mandar a imprimir nuevos.
- 6. ¿Cómo evalúan el rendimiento del empleado?

Mire, estamos ahorita reestructurando todo el Departamento. Estamos implementando toda la gestión de Recursos Humanos porque estaban desactualizados. Estamos hablando de hacer evaluaciones del desempeño, pero es todo un proceso que hay que seguir porque hay que diseñar bien toda la metodología y hacerlo por fases, porque una evaluación del desempeño que no es bien orientada en lugar de ser un valor agregado para la empresa puede causar inconveniencias entre los empleados, por lo que se tiene que ir capacitando a la gente y prepararla a través de distintas fases. Estamos en esa fase de preparación, vemos que este ano ya no , pero el próximo si se haría.

7. ¿Que medios utilizan para motivarlo? Cómo le hacen sentir que alcanzó su meta?

Mire tenemos varias formas de motivación. Una es el reconocimiento que puede ser verbal o escrito, por los meritos de las personas, así como programas de capacitación. Toda la fuerza de ventas tiene incentivos por ventas. Premios de aparatos eléctricos o en efectivo, comisiones sobre ventas. Y como le digo muchas veces hay cartitas, felicitaciones verbales y por ejemplo cuando un grupo logra

su meta se les da una recepción, un diploma, premios y comisión. Se hace un escrito en el que se nombra a la distribuidora.... Y Se les ofrece un desayuno o un almuerzo, conjuntamente con el personal y posteriormente se hace la premiación.

Se toma en cuenta a la familia del empleado:

De momento no se ha hecho, pero se esta planificando una feria de la salud que incluye empleados y familia.

8. Según los rangos jerárquicos que se manejan en su empresa, ¿Qué puestos manejan la Comunicación transversal, ascendente, descendente, horizontal?

Realmente aquí es ascendente, descendente y lateral; hay mucha apertura y no es necesario tanto protocolo para poder hablar con un jefe. Un impedimento es el tiempo porque el Gerente General tiene muchos compromisos, pero cuando esta en la empresa las puertas están abiertas para poder hablarle. Pienso que hay mucha amplitud de comunicación y apertura a través del teléfono, correo electrónico, no tienen oficinas de puerta cerradas. Obviamente hay personalidades que son más abiertas y otras más cerradas, pero eso ya depende de cada individuo. Pero una de las políticas de la empresa es la de puertas abiertas.

- 9. ¿Qué ha escuchado sobre comunicación asertiva? (Si no sabe, se dará una breve explicación)
- Si. Mire la asertividad es como la certeza o como la conciencia de que una cosa es asertiva o de que si funciona, es como asertar. Viene de asertar Y una comunicación asertiva es cuando nos comunicamos adecuadamente, cuando asertamos en la forma de comunicación, cuando realmente nos hacemos entender con nuestro interlocutor. Porque muchas veces preguntamos ¿entendieron?, cuando lo correcto es decir ¿me explico? Porque muchas veces es uno el que no se explica realmente. Para mi es eso, saberse explicar y que el interlocutor entienda el mensaje.
- 10. Según su punto de vista: ¿Qué porcentaje de sus empleados poseen una conducta pasiva, asertiva y agresiva ?

A nivel de toda la empresa se puede decir que los mandos medios y niveles gerenciales tienen una conducta y comunicación asertiva un 60% asertiva, un 20% pasiva y un 20% agresiva.

Si se habla en general de la empresa incluyendo bodegueros, obreros, vendedores, auxiliares y todo el personal se habla de un 40% pasiva, 40% agresiva, 20% asertiva.

Tiene mucho que ver el nivel de educación de las personas, la cultura y la posición de cada persona porque a veces en los puestos que están como que ellos mismos tienen topes o los jefes les ponen los topes, y a veces no es tan fluido como debiera.

11. ¿Cree que en su empresa se aplican técnicas asertivas que ayuden a mejorar la comunicación interna de la misma?

Como empresa tratamos de que la comunicación sea asertiva pero como le digo, existen muchas personalidades y formas de ser por lo que depende del individuo. Creemos que la comunicación es bastante buena porque tenemos un gran numero de gente dedicada a ventas que trabajan en base a la comunicación y a la interrelación.

Si dicen que si: ¿Podría mencionarme que técnicas de comunicación aplican en su empresa?

No tenemos buzón de sugerencias.

Solamente reuniones semanales con todo los niveles gerenciales y mensuales y reuniones con todos los departamentos y gerentes del interior para que la comunicación se mantenga fluida y cada equipo de trabajo tiene sus reuniones periódicos, pueden ser semanales, quincenales o mensuales.

Aquí por ejemplo Gerencia General. se reúne con todos los gerentes. Cada equipo de trabajo se reúne con su grupo de trabajo no puedo garantizarle que sea el 100% pero si se hacen. Veo que las reuniones de ventas se hacen semanales, quincenales, mensuales, se hacen las reuniones de mercado abierto. También, existen supervisores que son como el enlace entre el gerente y la gente que está en el campo Entonces el supervisor es como el enlace para cualquier problemática que se pueda dar tanto de trabajo como entre las personas de cada unidad.

### 12. ¿Cómo influye o cree que influiría la comunicación asertiva en cuanto a utilidades?

Cuando se habla de ventas creo que la asertividad es un punto muy importante porque pueden existir canales muy abiertos en donde la comunicación sea buena tanto entre producción como en ventas. Esta es una parte muy difícil de llevar entre ventas (ofrece lo que no hay) y producción (produce lo que no es). Es importante la comunicación para que producción pueda tener preferencias sobre la elaboración de productos que tienen más demanda y más rotación para poder cumplir con el mercado.

Yo creo que la asertividad en este sentido es sumamente importante porque nos permite pues rotar mas rápido el inventario, cumplir con la demanda de los clientes, a pesar de las necesidades del mercado, ser más efectivos en el trabajo.

## 13. ¿Considera usted de utilidad implementar una programa sobre asertividad en su empresa? Porque?

Mire en el momento en el que se encuentra la empresa no es su prioridad, pero si estamos trabajando programas de capacitación de comunicación, liderazgo, programas fuertes de trabajo tanto con la planta como el personal. Ya hemos trabajado parte de comunicación, liderazgo, estamos también desarrollando programas para mandos medios, porque tenemos mucha gente joven trabajando y nos interesa que se desarrollen para seguir creciendo como personas y como profesionales.

La asertividad no es un tema así como especializado que estamos tomando en este momento, pero si esta incluido dentro de lo que están trabajando porque están tomando temas como Inteligencia emocional, la autoestima y termas que son un poco mas profundos con el individuo. También están trabajando la capacitación técnica, como manejo de maquinas en planta, las normas de higiene y manufactura, manejo de alimentos. Estamos trabajando como le digo, no solo la parte técnica de la empresa sino otros temas en un programa ya establecido. Esta realmente cumpliéndose con la programaciones un 90% diría yo, amenos que sea fuerza especial se ha suspendido y se ha traslado la fecha pero no la hemos suspendido por ningún motivo.

Tuvieron una secuencia de capacitaciones que empezó con inteligencia emocional, seguimos con autoestima, relaciones laborales y estamos terminado con enpowerment.

Creemos que es todo un proceso para lograr cambios y la capacitación es una de ellas. Por eso estamos trabajando en un programa de desarrollo humano que va mas allá de la capacitación, tratan de involucrar a las personas como individuos tratando de que logren un crecimiento personal y profesional.

Realmente la comunicación es algo básico en la vida de todo ser humano y si supiéramos comunicarnos tendríamos menos problemas pues muchos problemas sociales, políticos y económicos provienen de la poca comunicación. Es un poco paradójico saber que en esta era de la comunicación no sabemos comunicarnos. A veces decimos las cosas que no queremos o lo que queremos decir no sabemos como, entonces es todo un proceso. Pero si creo que tenemos que trabajar esta parte, desarrollarla y aprender a tener canales abiertos, eso a veces no es tan fácil porque son cosas culturales y por otro lado juegan los intereses personales de cada individuo, que a veces no facilitan la comunicación.

Yo creo que la comunicación es en todo orden de la vida desde la casa, en el hogar, con los niños la escuela, la universidad, y si uno enseña se puede aprender. Y si sabemos comunicarnos en un lado podemos hacerlo en todos lados.

Me parece muy interesante el tema porque la comunicación asertiva muchas veces no funciona y aparece que estamos muy bien comunicados pero realmente no logramos explicarnos o entender otros puntos de vista.

Fecha de la entrevista: 23 de septiembre de 2005

#### HELADOS SARITA Lic. Francisco Ruiz Hernández Gerente de Mantenimiento

1. ¿Qué tan útil es para Sarita contar con un Departamento de Relaciones Públicas? (¿Cuál es la finalidad del Departamento?)

Si no tienen departamento: ¿Quién se encarga de todas las actividades de Relaciones Públicas o de comunicación en su empresa?

Se cuenta con el Departamento de Recursos Humanos. Es importante este Departamento. Porque a través de el se transmite todo lo que va relacionado hacia información general de todos los empleados, entiéndase por ejemplo una política nueva de horarios, de implementación de salarios, contratación de personal, despidos, todo esto se hace a través del Departamentos de Recursos Humanos y a través de ellos, se canaliza toda la información para mantener informado a todo el personal.

¿Ellos son los que se dedican a la comunicación interna?

Así es.

2. ¿Me podría decir cuál es el principal objetivo de Helados Sarita para este año?

En general tiene objetivos regionales y objetivos centroamericanos. La empresa constantemente uno de sus objetivos principales, es el crecimiento. Todos los meses hay nuevos clientes, nuevas franquicias, nuevas heladerías propias, se crece tanto a nivel nacional, como centroamericano.

3. ¿Considera que su empresa logró los objetivos propuestos el año pasado? ¿A que cree que se deben esos resultados?

Si se lograron las metas que se tenían previstas, tanto en volumen de ventas de unidades como en crecimiento de heladerías.

4. ¿Cree usted que todos los trabajadores de la empresa, trabajan para conseguir ese objetivo?

Ese es uno de los objetivos de la empresa. Concientizar a todo el personal para que todos vayamos en la misma línea y lograr el mismo objetivo. Obviamente por la cantidad de personal que hay que

estamos hablando de más de 600 personas, el ideal seria que todos estuviéramos conscientes de esto y todos fuéramos uno mismo. Sin embargo la información se da y el interés es ese aunque muchas veces digamos, dentro de todo el personal talvez algunos no estén bien concientizados y no luchen por la misma causa. Pero cuando estas situaciones se dan se nota. Como te dijera, cuando uno esta consciente de un objetivo y todos estamos tras la misma lucha, el personal trabaja al unísono tras las mismas metas y somos como eslabones de una cadena que vamos hacia el mismo fin. Hay gente que dentro de la empresa no va tras el mismo fin, entonces a veces ellos mismos deciden renunciar y a veces son despedidas sino se logra lo que se quiere.

5. ¿Cuenta su empresa con algún manual para el empleado?

En esto esta trabajando el Departamento de Recursos Humanos, para que cada uno de los empleados tenga un manual de cuales son las políticas que maneja la empresa y manuales de inducción, cuando digamos se contrata a una persona nueva, se esta elaborando un manual para que la persona conozca la empresa a través de este manual.

6. ¿Cómo evalúan el rendimiento del empleado?

De eso se está encargando el Departamento de Recursos Humanos.

7. ¿Que medios utilizan para motivarlo?

Normalmente depende de cada Departamento, más que todo como aquí hay una serie de Departamentos. Si hablamos de ventas, ellos constantemente están siendo informados de los objetivos pero aparte de eso, la empresa también tiene la política de motivarlos a través de cursos y reciben charlas constantemente. Ahorita hay un programa que están desarrollando ellos, donde cada 8 días están recibiendo información para mantener a la gente motivada hacia los objetivos que la empresa persigue.

Con estas charlas lo que persigue la empresa, es preparar y capacitar a la gente y concientizarla sobre los objetivos que se tienen para que trabaje mejor y evitar que la gente dentro del desempeño de sus labores, se vaya por la tangente y trate de lograr sus beneficios personales, sino que más bien logren objetivos empresariales que vayan en beneficio de todos.

¿Cómo le hacen sentir que alcanzó su meta?

Dentro del Departamento de Recursos Humanos hay un Departamento que se llama ASTRASA, quien se encarga de comunicar, saca boletines mensuales y hace llegar a todos los empleados los objetivos que se han logrado dentro de la empresa. En ese boletín vemos por ejemplo, las heladerías que se abren constantemente todos los meses, se comunica los programas que se tienen con otras cooperativas de beneficios para compras de productos, los cumpleañeros del mes, los programas médicos que se dan dentro de la empresa, eso es a nivel interno y así se entera todo el personal.

8. Según los rangos jerárquicos que se manejan en su empresa, ¿Qué puestos manejan la Comunicación transversal, ascendente, descendente, horizontal?

Depende la importancia. Porque por ejemplo, si la gerencia general o los gerentes de algún departamento, necesitan informar algo que sea de interés para todos se hace de una forma descendente. Pero otra se hará de forma ascendente. Por ejemplo muchas veces los empleados necesitan de algún servicio, lo hacen de forma ascendente a su supervisor, y este al gerente y luego a la Presidencia. O sea va en las dos formas dependiendo del interés y de lo que se necesita.

¿Sienten ustedes que hay respuesta de la gente, facilidad de palabra y de acercamiento a rangos superiores?

La empresa maneja una política de puertas abiertas, de políticas muy amplias. Es decir las respuestas se obtienen muchas veces en el mismo momento o el mismo día, o la misma mañana, dependiendo lo que sea. Pero vaya por la vía que sea las respuestas, son casi inmediatas.

9. ¿Qué ha escuchado sobre comunicación asertiva? (Si no sabe, se dará una explicación)

breve

No. Exactamente no.

10. Según su punto de vista: ¿Qué porcentaje de sus empleados poseen una conducta pasiva, asertiva y agresiva ?

Te digo que hay de todo. Si lo vemos en esas divisiones hay de las tres. Pero mas que todo te diría que talvez el 80% de la comunicación o de las personas, son asertivas. No se acepta muchas veces dependiendo de donde venga la información, la solicitud o lo que se diga tan fácil. Previamente se analiza. Puede ser la autoridad máxima la que diga, mire necesito esto y esto, compre esto y esto, y dependiendo a quien le esté dando la información, puede ser que diga "si" o diga "yo le sugeriría que mejor se haga de esta otra forma". Y las personas son comprensivas, lo entienden. Casi no se usa una comunicación o una autoridad agresiva. Hay porque no voy a decir que no, pero es un porcentaje muy mínimo.

¿A que cree que se deba este tipo de comunicación dentro de la empresa?

Lo que ocurre, es que se transmite, desde el Presidente de la empresa, él es así. Es una persona muy amplia, muy comprensiva, es una persona muy sencilla. No es aquel tipo de persona imperante, abusivo, autoritario, impulsivo, aquel tipo de gente que por lo que tiene quiere dar órdenes. No, no es así, y los hijos también son así. Entonces todo eso se transmite, y como todo eso viene desde arriba, entonces como ven como son los dueños, la gente es igual. Hay un respeto, por ejemplo, el Presidente de la empresa, sabe que hay Gerentes, de diferente departamento, pero a veces no toma decisiones. El primero consulta con el Gerente si se puede o no. Pero no pasa sobre la autoridad del Gerente. Eso es parte de lo que hace que haya este tipo de comunicación en la empresa.

11. ¿Cree que en su empresa se aplican técnicas asertivas que ayuden a mejorar la comunicación interna de la misma?

Si dicen que si: ¿Podría mencionarme que técnicas de comunicación aplican en su empresa?

La forma como se comunica la empresa, digamos noticias o comunicación a nivel general se hace a través de boletines, periódico y correo electrónico.

Por ejemplo si se contrata alguna persona o se despide a alguien, o hay alguna oferta, por ejemplo acaba de pasar un programa de compra de productos con estos señores de Almacenes Way, entonces toda esta información se da a través de correos electrónicos, boletines o periódico. Sino se entera de una forma se hace de otra.

12. ¿Cómo influye o cree que influiría la comunicación asertiva en cuanto a utilidades?

Pues bastante bien por lo mismo que hablábamos anteriormente, de la comunicación que existe y de lo que se esta tratando desde hace ya rato, concientizar a la gente. Que cuando entra personal nuevo, la gente que no encaja dentro de las políticas de la empresa, se van o se les despide si no están trabajando bien. Se trata de contratar gente cada vez con mejor nivel académico para que se adapten al sistema de la empresa.

13. ¿Considera usted de utilidad implementar una programa sobre asertividad en su empresa? Porque?

Por lo mismo que estamos platicando, por lo que me dijiste que es y que en la empresa se aplica. Habría que plantearlo, de repente hay algo nuevo que podría ayudar y apoyar para que cada día se sea mejor.