



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE SALUD  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**TEMA  
LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SU INCIDENCIA EN  
LAS EMPRESARIAS INDEPENDIENTES DE LA  
EMPRESA YANBAL EN LA PROVINCIA DE SANTA  
ELENA PERIODO 2010 – 2011**

**TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCION DEL  
GRADO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
SOCIAL**

**POR:  
ALEGRIA GUARTATANGA BARRERA**

**TUTOR  
Lic. Wilson León Valle**

**LA LIBERTAD – ECUADOR  
NOVIEMBRE – 2011**

## **TRIBUNAL DE TESIS**

---

Ab. Carlos San Andrés Restrepo  
DECANO DE LA FACULTAD  
CIENCIAS SOCIALES Y LA SALUD

---

Lic. Milton González Santos.  
DIRECTOR DE LA ESCUELA

---

Lic. Wilson León Valle  
TUTOR

---

Ing. Estanislao Yagual R  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

## **CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de Tutor de la Carrera de Comunicación Social, nombrado por el Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Salud, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el Trabajo de Titulación de grado presentado por la Sra. Guartatanga Barrera Alegría, como requisito previo para optar por el Grado Académico de Licenciada, cuyo problema es:

La Comunicación Asertiva y su incidencia en las empresarias independientes de la empresa Yanbal, en la Provincia de Santa Elena año 2010 – 2011.

Considero aprobado en su totalidad.

**Tutor:**

---

**Lic. Benjamín Wilson León Valle M.A**  
**C.C. 0910132430**  
**La Libertad, Noviembre del 2011**

## **CERTIFICADO DEL GRAMATOLOGO**

## DEDICATORIA

Dios ha permitido inspirarme y guiarme en este proceso de estudio.

Dedico el presente trabajo a la memoria de mi esposo TCRNL B. JOSÉ GALO TOMALÁ MONTENEGRO, y de manera especial a mis hijos, ALEJANDRO, ALEGRÍA, JOSÉ GALO Y SARITA MARÍA, ellos mi fuente de inspiración diaria, permitiéndome a cada paso, día a día pueda decirme.

“Trabajaré y aguantaré. Pasaré por todo lo alto los obstáculos que se yerguen a mis pies, manteniendo los ojos fijos en las metas por encima de mi cabeza, porque sé que donde termina el árido desierto crece la verde vegetación. “

Con esto quiero decirle que esta Meta cumplida dejo ser de Meta para convertirse en una Realidad.

Hijos nunca dejen de Soñar, ya que los Sueños son parte esencial de cada uno de ustedes.

Con FÈ Y Disciplina férrea lograrán todo lo que se propongan.

“DIOS ESTÁ CON NOSOTROS “

Su mamá

Alegría Guartatanga Barrera

## **AGRADECIMIENTO**

Solo los seres inspirados por DIOS, pueden guiar y dar lo mejor de sí al prójimo.

Agradezco de manera especial a mi Tutor. LCDO WILSON LEÓN VALLE, que ha sabido guiarme en el proceso de desarrollo de la presente Tesis.

Gracias a su dedicación, paciencia y conocimiento se llegó a feliz término el presente trabajo.

Con mucho aprecio

Alegría Guartatanga Barrera

## TABLA DE CONTENIDO

CARÁTULA.....	i
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN.....	
Introducción.....	1
El Tema de investigación.....	
Antecedentes de la investigación.....	3
Planteamiento y formulación del problema	
Enunciado del problema.....	4
Causas y efectos del problema.....	4
Planteamiento del problema.....	5
Formulación y selección del problema.....	5
Delimitación espacial y temporal.....	5
Justificación del tema.....	6
Objetivos de la investigación.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
Hipótesis.....	10
Operacionalización de variables.....	10
Variable independiente.....	10
Variable dependiente.....	10
Matriz de la Operacionalización de variables.....	11
<b>CAPÍTULO I. EL MARCO TEÓRICO</b>	
Marco teórico	
Unidad I	
Flujo de la comunicación en la organización.....	13
Descendente.....	13
Ascendente.....	14
Lateral.....	15
Redes de la comunicación.....	15
Barreras para la comunicación eficaz en la organización.....	18
Recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización.....	18
La comunicación y la visión.....	19
Carrera de comunicación social.....	20
La cohesión grupal.....	21
Dimensiones de la cohesión.....	23
Cohesión interna.....	24
Características que acompañan a la cohesión.....	26
Grado de aceptación de los objetivos del grupo.....	26

Comunicación.....	26
Conformidad con las normas.....	26
Perseverancia ante la dificultad.....	26
El rendimiento aumenta.....	26
La percepción que el equipo tiene de sí mismo y de otros grupos.....	27
Satisfacción personal.....	27
Motivación.....	27
Estabilidad.....	27
Enemigos de la cohesión interna.....	28
Factores que influyen en la cohesión.....	29
Construir la cohesión interna.....	31
Favorecer la competencia interna, pero no de forma desmedida.....	31
Explicar los papeles individuales en el éxito del equipo.....	32
Celebrar reuniones de equipo para resolver conflictos.....	32
Organizar actividades Outdoor.....	33
Evitar la rotación excesiva, dar continuidad a una parte amplia de los integrantes del grupo.....	33
 Unidad II	
Comportamiento organizacional.....	34
Fundamentos metodológicos para la planificación, organización y ejecución.....	38
La comunicación interna y externa en la empresa.....	38
Relaciones humanas.....	41
Equipos de trabajo.....	42
Condiciones que deben reunir los miembros del equipo.....	43
 Unidad III	
<b>Marco conceptual</b> .....	47
La cohesión.....	48
Comunicación horizontal.....	50
Comunicación oblicua.....	51
Mensaje.....	51
Comunicación organizacional.....	51
Equipo de trabajo.....	52
 Unidad IV	
Marco legal.....	52
Sección primera.....	54
Formas de organización de la producción y su gestión.....	54
 <b>CAPÍTULO II METODOLOGÍA</b>	
 Diseño Metodológico	
Métodos de la investigación a utilizar.....	56
Etapas a seguir del método científico.....	56
La observación.....	57
Población y muestra.....	58

Muestra.....	58
Calculo para establecer el tamaño de la muestra.....	58
Fases de la investigación.....	59
Técnicas o instrumentos para la utilización de datos.....	59
Perfil de los expertos a entrevistar.....	60

### **CAPÍTULO III ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Datos generales de la población encuestada.....	60
Conclusiones y recomendaciones.....	72
Conclusiones.....	72
Recomendaciones.....	74

### **CAPÍTULO IV LA PROPUESTA**

Justificación.....	76
Diagnóstico.....	77
Fundamentación teórica.....	79
Psicológica.....	79
Sociológica.....	79
Legal.....	79
Objetivo General.....	80
Objetivos Específicos.....	80
Factibilidad De Aplicación.....	80
Factibilidad Técnica.....	81
Factibilidad Económica.....	81
Factibilidad Operativa.....	81
Financiera.....	82
Legal.....	82
Técnica.....	82
Recurso Humano.....	82
Políticas.....	83
Descripción de la propuesta.....	83
Diseño del programa de capacitación.....	83
Características de los instructores.....	85
Implementar el programa de capacitación.....	85
Evaluación del programa de capacitación.....	86
Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación.....	87
Reacción.....	88
Aprendizaje.....	89
Resultados.....	90
Evaluación a nivel de las tareas y operaciones.....	91
Costo.....	92
Conclusiones.....	92
Impacto.....	93
Bibliografía.....	96
Anexos	

**TABLA Y GRÁFICOS**

Tabla 1	
¿Cómo fue su ingreso al grupo de empresarias de Yanbal?	63
Tabla 2	
¿Cuál es el lugar de su procedencia?	64
Tabla 3	
¿Cuántas veces se ha reunido con trabajadores de la empresa?	65
Tabla 4	
¿Sabe Ud. para qué sirven los grupos de trabajo?	66
Tabla 5	
¿Mantiene Ud. una buena relación con sus compañeros de trabajo?	67
Tabla 6	
¿Cómo son las relaciones comunicativas de la empresa?	68
Tabla 7	
¿Cuál es el grado de interés en el trabajo?	69
Tabla 8	
¿Alrededor de cuantas personas trabajan en la empresa u organización?	70
Tabla 9	
¿Su actividad laboral, la diferencia de una buena amistad con el resto de trabajadores?	71

Tabla 10

¿Incide la cohesión en los grupos de trabajo de la empresa? 72

**LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SU INCIDENCIA EN LAS EMPRESARIAS INDEPENDIENTES DE LA EMPRESA YAMBAL EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA PERIODO 2010.2011.**

**Autora:** Alegría Guartatanga Barrera

**Tutor:** Lic.Benjamín Wilson León Valle.

**RESUMEN**

El mundo está lleno de personas que se creen incapaces de expresar emociones, como la cólera o la ternura. Se inclinan humildemente ante los deseos de los demás y encierran los suyos en su interior, sintiéndose cada vez más inseguros. No les importa que sus derechos se vean pisoteados, con tal de no ser rechazados o desaprobados por los demás. Responden “sí” a una petición aun sin quererlo, y lo hacen porque nunca han aprendido el arte de decir no. Sin embargo, son personas que van acumulando en su interior una gran ira con ellos mismos y con el mundo. La Comunicación Asertiva se define como una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar ideas, estados, pensamientos y sentimientos basados en los derechos que asisten a las personas; sin agredir al interlocutor. Los trabajadores deben aprender a manejar técnicas de comunicación asertiva para que adquieran la habilidad de expresar oportunamente, con sinceridad y respeto sus puntos de vista sobre la condiciones de seguridad en el trabajo, de tal forma que tengan una participación efectiva en la mejora de dichas condiciones. Lo ideal para ser una persona asertiva es cultivar el arte de comunicarse con los demás de manera honesta y respetuosa, tener un enfoque activo de la vida y el dominio propio. De esta manera, la persona mantiene su propia dignidad, y por tanto, se respeta a sí mismo y es respetado y valorado por los demás. La importancia de esta investigación es fundamental, la utilización de los métodos de igual manera, por ello se ha referido al científico ayudará a fundamentar lo que sucede con las empleadas independientes de la Empresa Yanbal en la Provincia de Santa Elena.

Comunicación, asertividad, estrategias

## INTRODUCCIÓN

La Comunicación Asertiva no sólo nos permite responder a los ataques verbales, a la burla, a la agresión y a la manipulación en general, sino que además permite mejorar la calidad de nuestras relaciones laborales y personales. Sin lugar a dudas, quienes se comunican asertivamente muestran una gran madurez emocional.

La Asertividad incluye el desarrollo de nuevos modelos mentales que permiten actuar desde un estado interior de confianza y seguridad; en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o el enojo. Muchas veces se descubre que aún con las mejores intenciones, aún haciendo lo mejor posible por comunicarnos según lo que hemos aprendido como correctamente, no logramos hacerlo asertivamente; de esta manera construimos vínculos y sostenemos conversaciones complejas, desgastantes que generan un impacto negativo en nuestra calidad de vida.

Es por estos motivos que la investigación planteada tiene vigencia ya que presenta las posibles causas del problema, con su respectiva consecuencia. Así como los objetivos: generales y específicos; justificación e importancia del mismo.

En el capítulo II, se realiza el Marco Teórico aquí se presenta las argumentaciones e investigaciones que sustenta esta investigación.

El capítulo III, trata sobre el Diseño Metodológico, en el que se encuentra el tipo de investigación, la variable según su dependencia, población, muestra, Instrumentos de evaluación, análisis e interpretación de la investigación.

Finalmente, en el capítulo IV, Se desarrolla la propuesta en el que se estructura el diseño de las estrategias de comunicación asertiva que se debe al criterio del investigador debe tener un proyecto que tiene relación la investigación.

## **TEMA**

### **LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SU INCIDENCIA EN LAS EMPRESARIAS INDEPENDIENTES DE LA EMPRESA YANBAL EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA PERIODO 2010 - 2011**

#### **Antecedentes**

La asertividad es una forma de comunicación que permite decir lo que uno piensa y actuar en consecuencia, haciendo lo que considera más apropiado, sin agredir u ofender a nadie, ni permitir ser agredido evitando situaciones conflictivas, por esta razón la comunicación asertiva en el trabajo es sumamente importante para lograr relaciones agradables aunado a un ambiente de trabajo sano en donde pueda influir las ideas sin discrepancia y así llegar con éxito al objetivo de cualquier organización.

La comunicación asertiva en el área laboral tiene que ver en la interpretación de la información, jefe subordinado en ocasiones cuando la comunicación no es clara y asertiva se llega a mal interpretar las indicaciones, por lo tanto las actividades que se hacen no llegan al enfoque esperado, dando como resultado un conflicto entre personas y organización, vienen las discusiones, que pudiesen evitarse con una comunicación clara que coadyuvara a que todas las estrategias que ha desarrollado la empresa se cumpla conforme a lo esperado.

Al igual que es importante la comunicación asertiva en pequeños grupos, trasladándola a la empresa nos permitirá que se pueda transmitir la información con un efecto dominó para que llegue hasta el último eslabón

de la empresa y así no haya alguna interferencia por pequeña que pudiese parecer, sería de suma importancia por lo que conlleva cada una de las actividades de la empresa.

Tanto en las relaciones laborales como en un ambiente de armonía es donde tiene su base una buena comunicación, ya que el convivir gran parte del tiempo con los empleados de la empresa se debe sentir la persona excelentemente bien en el área de trabajo, con un ambiente idóneo para que las empleadas de la empresa Yanbal puedan realizar sus actividades sin la intervención de sentimiento que puedan entorpecer su trabajo.

### **ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La comunicación asertiva y su incidencia en las empresarias independientes de la empresa Yanbal en la provincia de Santa Elena.

### **POSIBLES CAUSAS DEL PROBLEMA**

#### **CAUSAS:**

1. Desinformación entre las empleadas por la no comunicación.
2. Mala interpretación de la información.
3. Factores socioculturales (falta de cultura comunicativa).
4. Conflicto entre empleadas por la mala organización.
5. Discusiones que pudieran evitarse con una comunicación clara.

#### **EFFECTOS:**

1. Temor por el diálogo.
2. Estrategias equivocadas aplicadas en la empresa.
3. Escasos ingresos económicos.

4. La ausencia de valores de responsabilidad de las empleadas.
5. Excelente comunicación.

## **PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el problema de la comunicación asertiva en las empleadas independientes?

¿Qué factores determinan una excelente comunicación asertiva?

¿Qué actividades desempeñan las empleadas de Yanbal?

¿Por qué es necesaria la Orientación dentro de la comunicación asertiva?

¿Qué importancia tienen las campañas de capacitación e información para una buena comunicación?

¿Cómo la comunicación asertiva incide en las microempresarias de Yanbal?

¿Cuáles son los factores que intervienen en la comunicación asertiva?

## **FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo la comunicación asertiva incide en las relaciones de las empleadas independientes de la empresa Yanbal la Provincia de Santa Elena?

## **DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL**

### **Delimitación Espacial**

La delimitación espacial donde se llevará a efecto el proceso de esta investigación es en la Provincia de Santa Elena.

### **Delimitación Temporal**

La investigación será realizada en el periodo 2010 – 2011

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación la cual consiste en el intercambio de mensajes entre individuos.

Desde un punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado en un punto A, llegue a otro punto determinado B. La comunicación implica la trasmisión de una determinada información.

La comunicación asertiva es la habilidad social que indica la capacidad para poder expresarse socialmente de forma adecuada. Se puede decir que está entre pasividad y agresividad. La asertividad incluye todas las formas del lenguaje verbal y no verbal, además de todas las señales que nos indican una buena relación entre emisor y receptor, como puede ser la mirada, las posturas, etc.

Es aquel estilo de comunicación abierta a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos de forma directa, abierta y honesta. Pasividad o no asertividad.

Es un estilo de comunicación distinto de personas que evitan mostrar su sentimiento o pensamiento por temor a ser rechazados o incomprendidos

o a defender a otras personas. Subestima sus propias opiniones y necesidades dando un valor superior a las de los demás.

**Agresividad.**

Estilo de comunicación que se sitúa en un lugar opuesto a la pasividad, caracterizándose por la sobrevaloración de las opiniones o sentimientos personales incluso despreciando los de los demás.

La comunicación es la necesidad básica y primordial del ser humano, constituye el vehículo universal del intercambio entre cualquier persona y su actividad social, permite traducir los pensamientos en actos, de allí que tenga incidencia en lo individual y en lo colectivo<sup>1</sup>.

La comunicación asertiva constituye la herramienta clave en la organización esencial para impulsar al gerente al logro de altos niveles de productividad y eficiencia dentro de las organizaciones educativas.

Es importante resaltar que el ser humano como ente holístico, es comunicativo por excelencia, por este orden de ideas entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, planteando una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social.

A la empresa no le basta ser eficiente, debe también ser eficaz, en la actualidad ambas son necesarias y se deben complementar.

Estos cambios solo se logran si se transforman los estilos y las formas de gerencia en los diferentes niveles. Estudios recientes reconocen que la gerencia no puede separarse de la estrategia como un factor del éxito organizacional, la esencia de toda estrategia es propiciar un cambio,

---

<sup>1</sup>

dando lugar a un proceso de toma de decisiones hasta el logro del estado deseado o ideal.

Muchas veces hemos oído la palabra asertividad; ser asertivos, comportarse de forma asertiva. ¿Pero qué significa esta palabra? Una de las definiciones que utilizamos es la siguiente:

Respetar y expresar aquello que necesitas, sientes, piensas y obrar en consecuencia sin pasividad o agresividad.

A veces se le denomina “saber decir las cosas” o en el otro extremo, “no dejarse avasallar”, y nos referimos normalmente a ser capaces de pedir lo que es nuestro, sin necesitar pasar por encima de nadie ni dejar de decir lo que realmente pensamos por miedo a la reacción. Habrá quien piense que estamos hablando de una postura egoísta, de soltar aquello que nos venga en gana y desentendernos de las consecuencias. Nada más lejos de su significado.

1. Examinar los propios intereses y estimar en qué medida deben ser respetados. No es un capricho momentáneo, sino lo que realmente quiero.
2. Observar la conducta específica del otro y determinar su estilo de comportamiento.
3. Gestionar los sentimientos frente a los demás para no tener conductas agresivas o pasivas. Al saber cómo es quien tengo delante, puedo comprender cómo le va a sentar aquello que yo le diga.
4. Ponerse en el lugar del otro y tratarlo asertivamente, aunque él no se comporte de igual manera. No entrando en juegos ni dinámicas que nos alejen de nuestro objetivo.
5. Sentir autoestima, estar seguro de que lo queremos y nos lo merecemos

En la actualidad este tema acoge a muchas personas que en la realidad necesitan de este para valer las mil y un razones que se generan en el ambiente que cada cual se desenvuelve, pero lo lastimoso es que en muchas de las situaciones los roles personales con los profesionales, morales o laborales hacen que las personas terminen de una manera inapropiada faltando un poco más de cultura en la sociedad de la provincia de Santa Elena.

Por tal razón realizaremos la investigación comunicativa entre las empleadas independientes de la empresa Yanbal en la provincia de Santa Elena.

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los siguientes objetivos tomados en consideración formaran parte para el desarrollo de la investigación.

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Determinar los factores que determinen que la comunicación asertiva incida en las empleadas de la empresa Yanbal en la provincia de santa Elena.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Fundamentar un Marco Teórico que permita saber conceptualmente la función que cumple la comunicación asertiva en los grupos de trabajo.
2. Realizar un diagnóstico que permita conocer si es viable o no la aplicación de procesos de comunicación asertiva en las empresas Yanbal.
3. Determinar cómo se lleva a cabo una comunicación asertiva.

4. Determinar los motivos (causas) del porque se dan las comunicaciones negativas en las relaciones entre empleadas.

## **HIPÓTESIS**

Si se diseñan estrategias de comunicación asertiva entre los empleados, entonces incidiría en los procesos de socialización en las empresarias independientes de la empresa Yanbal.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **Variable Independiente:**

Si se diseñan estrategias de comunicación asertiva entre los empleados.

### **Variable Dependiente:**

Entonces incidiría en los procesos de socialización en las empresarias independientes de la empresa Yanbal.

### MATRIZ DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis	Variables	Definición	Indicadores	Ítems para los Indicadores	Instrumentos o Reactivos
Si se diseña estrategias de comunicación asertiva entre los empleados, entonces incidiría en los procesos de socialización en las empresarias independientes de la empresa Yanbal.	V.I  estrategias de comunicación asertiva entre los empleados	Respetar y expresar aquello que necesitas, sientes y piensas y obrar en consecuencia, sin pasividad o agresividad.  A veces nos referimos normalmente a ser capaces de pedir lo que es nuestro, sin necesitar pasar por encima de nadie ni dejar de decir lo que realmente pensamos por miedo a la reacción.	información  Talleres , capacitación  Recurso Humano  Tiempo y espacio  Prioridad  Interactuar  Contacto permanente	¿Cómo fue su ingreso al grupo de empresarias de Yanbal? ¿Cuál es el lugar de su procedencia? ¿Cuántas veces se ha reunido con trabajadores de la empresa? ¿Sabe Ud. para qué sirven los grupos de trabajo? ¿Mantiene Ud. una buena relación con sus compañeros de trabajo? ¿Cómo son las relaciones comunicativas de la empresa?.	Entrevista  Encuestas   Sondeo de opinión

Hipótesis	Variables	Definición	Indicadores	Ítems para los Indicadores	Instrumentos o Reactivos
Si se diseña estrategias de comunicación asertiva entre los empleados, entonces incidiría en los procesos de socialización en las empresarias independientes de la empresa Yanbal.	V.D  Incidiría en los procesos de socialización en las empresarias independientes de la empresa Yanbal.	Es la acción que se ejerce de forma recíproca entre dos o más sujetos interacción es sistema de transmisión de mensajes o informaciones, entre personas físicas o sociales, o de una de éstas a una población, a través de medios personalizados o de masas,	información  Talleres , capacitación  Recurso Humano  Tiempo y espacio  Prioridad  Interactuar  Contacto permanente	¿Cuál es el grado de interés en el trabajo?  ¿Alrededor de cuantas personas trabajan en la empresa u organización?  ¿Su actividad laboral, la diferencia de una buena amistad con el resto de trabajadores?  ¿Incide la cohesión en los grupos de trabajo de la empresa? .	Entrevista  Encuestas   Sondeo de opinión

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **UNIDAD I**

##### **MARCO REFERENCIAL**

La senda o el pasaje que cualquier ejercicio de autoridad y liderazgo encamina, permite el progreso de una forma, estado o formación a otra forma, estado o realidad. El verdadero liderazgo es el que encamina el progreso de un estado a otro superior. Esto es también la esencia de la transformación, que es el paso preliminar a la verdadera innovación, que actualiza y asegura la organización.

Los expertos en hablar de este tema en diferentes momentos nos dan la dirección para realizar la investigación y así resolver el problema planteado en la investigación para ello nos valemos de varias referencias o teorías.

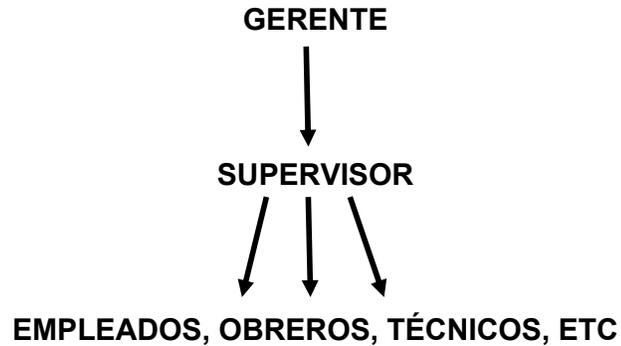
##### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN:**

La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

##### **DESCENDENTE**

Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para

asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.



### **ASCENDENTE**

Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.



## **GERENTE**

### Ejemplos Organizacionales de Comunicación Ascendente

- Informes de desempeños preparados por supervisores.
- Buzones de sugerencia
- Encuesta de actitud de los empleados
- Procedimientos para expresar quejas
- Encuestas.

## **LATERAL**

Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar proceso burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

Supervisor Departamento de Compras → Supervisor Departamento de Finanzas

## **REDES DE LA COMUNICACIÓN**

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información.

Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa.

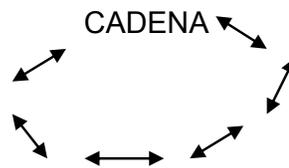
Las redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su

dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

Ahora bien, una red formal se puede presentar de tres formas: la cadena, la rueda y todo el canal.

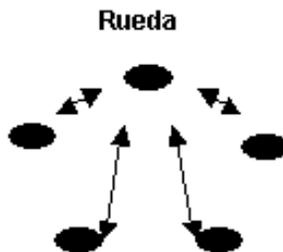
La cadena sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.

Cadena



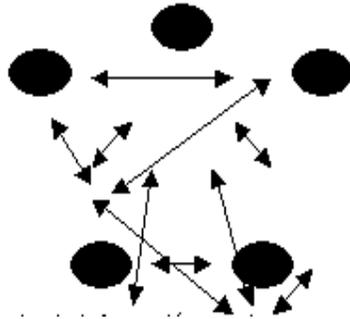
La rueda se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y alta precisión.

Rueda



Toda la red del canal permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.

## Todos los Canales



En cuanto a las redes informales la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales, Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, le muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad, de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

Para hablar de la cohesión grupal dentro del enfoque de la comunicación organizacional la presente investigación se sujeta a hablar de algunas referencias de autores que han hablado sobre la temática para conseguir una eficaz comunicación en la organización en la empresa Yanbal.

## **Barreras para la Comunicación eficaz en la Organización**

La filtración es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

Percepción selectiva en el que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

Defensa: Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz

Lenguaje: La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

## **Recomendaciones para una Comunicación eficaz en la Organización.**

- El presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.

Asociar las acciones con las palabras

- Comprometerse con la comunicación de dos vías ( descendente y ascendente)

Énfasis en la comunicación cara a cara

- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias  
Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Luchar porque la información fluya continuamente.

## **LA COMUNICACIÓN Y LA VISIÓN**

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización.

La comprensión de la visión es particularmente clave para el ejercicio de la comunicación gerencial y empresarial, pues integra una comunidad de visiones y pensamientos en torno a una visión particular.

Una buena Visión mal comunicada no tiene sentido o también una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación.

La potencia de la visión está en los efectos de su comunicación, una de las razones principales de la comunicación es desarrollar la visión común. Un líder centra la atención en la coalición de los grupos sobre la ilusión de la visión, en la motivación e inspiración para mantener a la gente emocionada en Rafael Belloso Chacín Facultad de Humanidades.

## **Escuela de Comunicación Social**

La dirección de futuro visionado, la visión del futuro y en la orientación hacia el mañana y el otro lugar apelando a la emoción de permanecer. el líder comunica una visión de promesa, ilusión y futuro y logra que los empleados se identifiquen con ella trabajando día a día para lograrla y todo esto gracias un proceso exitoso de comunicación.

### **La cohesión grupal**

La cohesión de un grupo no es una cualidad constante, sino una variable en la que el grupo puede alcanzar distintos valores en el transcurso del tiempo en función de otras variables de las cuales es dependiente:

Tipo de liderazgo:

La tolerancia de quien dirige al grupo respecto de las facilidades otorgadas a sus miembros para la determinación del contenido y hallar las soluciones a los problemas que han de afrontar de forma colectiva está en relación positiva con el grado de cohesión grupal

Cuando el tipo de liderazgo fomenta los sentimientos de cordialidad y es percibido como un “punto de referencia” para la proyección personal de los integrantes del grupo, la cohesión aumenta

Tiempo durante el cual los integrantes del grupo permanecen juntos: a medida que aumenta, lo hace la cohesión;

Composición del grupo: la homogeneidad demográfica, por ejemplo, en cuanto que determina la compatibilidad que existe entre quienes lo constituyen e incrementa, subsiguientemente, las posibilidades de que la cohesión entre ellos sea elevada;

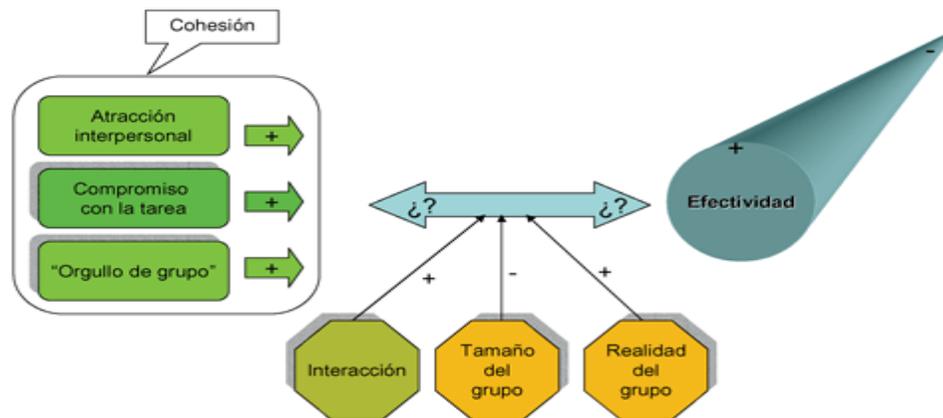
Nivel de satisfacción por los miembros del grupo de sus expectativas individuales que se derivan de la condición de ser miembro está en relación positiva con la cohesión;

Grado de efectividad del grupo.

### **Los efectos de la cohesión son muy importantes:**

- Favorece la disposición a participar en las tareas comunes y frena las conductas disruptivas;
- Protege a los individuos de padecer patologías de su conducta laboral;
- Está en relación positiva con la posibilidad de que existan comportamientos cívico organizacionales de ayuda a quienes rinden por debajo de los estándares que se consideran mínimos para la consecución de los objetivos del grupo;
- Facilita la aceptación de las normas del grupo por todos sus integrantes.
- Aunque la relación entre las variables “cohesión” y “productividad” no es fácil de establecer, sí está suficientemente documentado que:

Los estudios correlacionales dan cuenta, no sin resultados contradictorios de la existencia de relaciones positivas entre ambas variables, aunque, por su propia naturaleza, no permiten determinar cuál es causa y cuál es efecto, tal como se aprecia en el siguiente modelo cuyo ajuste a los datos obtenidos tanto en investigaciones sobre grupos reales como de laboratorio verifican Mullen y Cooper en un trabajo que publican en el año 2001, en el que se toman como indicadores de cohesión la “atracción interpersonal”, el “compromiso con la tarea” y el “orgullo de pertenecer al grupo”, y como variables mediadoras la “interacción grupal” y el “tamaño del grupo”, en el “paradigma experimental”, a las que se añade, si el estudio se basa en grupos reales, la “realidad del grupo” (incluye variables como la “heterogeneidad del grupo” o el efecto “liderazgo y participación”).



La cohesión social en una empresa en este caso Yanbal es como trabaja con una visión compartida entre los ciudadanos y los empleados acerca de un modelo de empresarial dentro de una sociedad en la organización.

Esta visión compartida permite el establecimiento de consensos sobre la canalización de organización.

Los sistemas de protección e inclusión que caracterizan una situación de cohesión social hacen que sea posible atacar con mayores posibilidades de éxito los problemas de la empresa.

“...Las políticas laborales a favor de la cohesión social serían aquellas que:

- a) Desarrollen identidad común,
- b) Construyan solidaridad,
- c) Establezcan horizontes de confianza
- d) Establezcan situaciones de igualdad de oportunidades,
- e) Generen en la comunidad relaciones basadas en la reciprocidad.

## **DIMENSIONES DE LA COHESIÓN.**

Sentido de pertenencia <—————>Aislamiento

Inclusión <—————>Exclusión

Participación <—————>Falta de participación

Reconocimiento <—————>Rechazo

Legitimidad <—————>Ilegitimidad

Construir la cohesión interna requiere de conocimientos y recursos técnicos de lo que se conoce como una "Ingeniería grupal". No basta la buena voluntad y la inquietud de todos los miembros de un grupo por trabajar en equipo. Debe ser un proceso largo, planificado, que se va desarrollando temporada tras temporada. Es un proceso que implica la coordinación de los responsables del club, del entrenador y de los propios futbolistas.

El trabajo en equipo está revelándose como una fórmula de gran eficacia en la mayoría de los ámbitos profesionales. Las organizaciones están apostando por la filosofía de equipos de trabajo, como sistema de gestión y de producción. La coyuntura actual del fútbol, en el que puede hablarse de una etapa de penuria económica, favorece la apuesta decidida por optimizar los sistemas de trabajo que han venido empleándose hasta ahora.

El equipo es ese extraño personaje que vive en el vestuario pero que casi nadie lo ha visto. Todos hablan bien de él. Es el más importante. Dicen de él que de su mano los profesionales llegan al éxito. Todos apelan cuando surgen las dificultades. Sin embargo, se le tiene bastante ignorado en el quehacer del día a día. Suele pesar más el interés individual que el bien del equipo.

Es necesario profundizar en el conocimiento de este ilustre personaje, el equipo, un tanto desconocido y enigmático. ¿Qué diferencias existen

entre un grupo y un equipo? El grupo tiene entidad propia. Es una realidad diferente de los individuos, entrenador, técnicos y jugadores. El grupo tiene su vida propia. Tiene su personalidad, sus estados de ánimo, sus motivaciones, sus conflictos internos. Crece y se desarrolla. Puede alcanzar su madurez o plenitud como grupo cuando entre sus miembros surge la cohesión interna. Esta característica diferencia a un grupo de un equipo. Grupos hay muchos, equipos muy pocos.

Construir la cohesión interna requiere de conocimientos y recursos técnicos de lo que se conoce como una "Ingeniería grupal". No basta la buena voluntad y la inquietud de todos los miembros de un grupo por trabajar en equipo. Debe ser un proceso largo, planificado, que se va desarrollando temporada tras temporada.

El liderazgo del equipo es clave para que éste funcione como tal. Grupos con problemas de liderazgo nunca llegan a funcionar como un auténtico equipo. La dirección de los equipos humanos ha sufrido una evolución muy grande. Ya no se habla tanto de dirigir como de liderar. ¿Qué se entiende por liderar?

### **Cohesión interna**

Los entrenadores son conscientes de la importancia de que el grupo funcione en el terreno de juego y en el vestuario como un auténtico equipo. La característica que define a los equipos es la cohesión interna entre sus miembros. ¿Qué es la cohesión? ¿En qué consiste? ¿Cuándo se puede hablar de que un grupo logra la cohesión interna?.

La cohesión de equipo ha sido definida por Carrón (1982) como un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a unirse y permanecer unido en busca de unos determinados objetivos. Se ha observado asimismo, una relación positiva entre la cohesión de equipo y

otras variables del funcionamiento del grupo que podrían afectar su rendimiento; entre ellas, un mayor esfuerzo del grupo hacia la consecución de las metas colectivas, un absentismo laboral menor y una mayor puntualidad, una mayor satisfacción personal de los componentes del equipo y una mayor estabilidad de la estructura y la organización del grupo (Widmeyer et al. 1992).

A pesar de que el reducido número de estudios realizados y las deficiencias metodológicas de éstos no permiten más que especular y plantear hipótesis, las diferencias halladas en función de la necesidad de cooperación parecen sugerir la importancia de la cohesión elevada en momentos en los que la motivación por los objetivos comunes, la percepción de auto-eficacia colectiva y la satisfacción de los componentes del grupo dentro de éste (el ambiente de equipo) deban predominar sobre variables personales.

Cohesión y rendimiento se retroalimentan entre sí. La cohesión interna incrementa el rendimiento, lo que a su vez potencia la cohesión interna del equipo.

Es peligroso esperar a que el equipo alcance la cohesión apelando exclusivamente al rendimiento, debe ser a la inversa, trabajando para alcanzar la cohesión interna será más fácil que "lleguen los resultados".

Todos los miembros del equipo, futbolistas, entrenador y demás técnicos, están llamados a trabajar diariamente a favor de la cohesión interna.

## **Características que acompañan a la cohesión**

### **Grado de aceptación de los objetivos del grupo**

Se comparten los objetivos establecidos para el grupo. Los objetivos del grupo no responden a la suma de los intereses individuales, sino que son valores compartidos que dan unidad al grupo.

### **Comunicación**

Se enriquece la comunicación interna, hay mayor interacción entre los miembros del equipo (entrenador, futbolistas, servicios médicos, etc....).

### **Conformidad con las normas**

Se aceptan de buen grado aquellas pautas de conducta que organizan el trabajo y la convivencia interna del equipo

### **Perseverancia ante la dificultad**

Ante las dificultades o los conflictos los futbolistas perseveran más en la búsqueda de soluciones cuando trabajan colectivamente o se sienten vinculados al equipo, mientras que cuando trabajan de forma individual el desánimo y el abandono surge antes.

### **El rendimiento aumenta**

A la hora de afrontar las dificultades o problemas, tanto los relacionados con el juego como los extradeportivos, la cantidad y calidad de las soluciones aumentan cuando se trabaja en equipo respecto a cuándo se tratan de abordar de forma individual. La eficacia en el juego se multiplica cuando se trabaja de forma colectiva. Los conflictos fuera del terreno de

juego disminuyen considerablemente cuando el grupo funciona como un equipo.

*"el campo total de fuerzas que actúa sobre los miembros de un grupo para que permanezcan en él" (Festinger, Schacter y Back, 1950).*

*"el proceso dinámico que se refleja en la tendencia grupal de mantenerse juntos y permanecer unidos en la persecución de sus objetivos y metas" (Carrón, 1982)*

### **La percepción que el equipo tiene de sí mismo y de otros grupos**

Se produce una mejor valoración y una mayor aceptación de las propias características que definen al equipo y que comparten sus miembros. Se tiene a infravalorar la importancia, el funcionamiento y el rendimiento de otros grupos.

### **Satisfacción personal**

La cohesión interna es en sí misma fuente de disfrute personal, contribuye a lograr el éxito, y genera sentimientos de satisfacción que la fortalecen y la refuerzan. La satisfacción personal está directamente relacionada con la cohesión del equipo.

### **Motivación**

Los individuos de un equipo se ven más motivados al trabajo y al esfuerzo cuando existe cohesión interna. Es más motivante el vínculo o compromiso establecido con los miembros del equipo que el establecido con uno mismo.

### **Estabilidad**

Cuanto más tiempo han estado juntos los miembros de un equipo, más

fácil es que surja la cohesión interna; cuanto más cohesión existe en un equipo más difícil es que sus miembros abandonen el equipo.

### **Enemigos de la cohesión interna**

Conviene tener muy presente cuáles son los obstáculos que dificultan o impiden que un grupo logre funcionar como un equipo cohesionado.

El individualismo o la cultura de que superar al rival depende sobre todo de tener más calidad individual que él.

Desacuerdo respecto a los objetivos de equipo o la escasa aceptación por parte de sus miembros.

La confusión y ambigüedad en la definición y aceptación de los roles o papeles dentro del equipo.

La ausencia de normas claras que regulen el trabajo y la convivencia interna en el seno del equipo. O bien la escasa aceptación por parte de sus miembros del equipo.

Problemas en la comunicación entre los miembros de equipo o de estos con su director o líder, el entrenador.

Los conflictos surgidos ante intereses enfrentados.

La excesiva renovación o movilidad de los miembros del equipo.

El enfrentamiento entre diferentes líderes dentro del equipo. Las disputas entre algún miembro del equipo por el liderazgo.

La incompatibilidad de personalidades dentro del grupo.

La excesiva competencia interna entre los miembros del grupo.

### **Factores que influyen en la cohesión**

La **cohesión** de un equipo depende de **muchos factores**:

De su propia **composición**: si ha habido una selección de personas preparadas, entregadas, de gente que sabe trabajar en grupo. Lo contrario ocurre si es un equipo donde prima el individualismo, formado por gente de difícil convivencia (en este caso, difícilmente se va a poder conseguir un equipo unido).

Es importante contar dentro del equipo con gente que genere buen ambiente, gente positiva, colaboradora, generosa. A veces puede resultar preferible contar con un profesional con estas actitudes, aunque sea menos brillante, que con otro muy competitivo pero con un carácter complicado.

Una sola persona conflictiva dentro del equipo puede ser suficiente para cargarse el ambiente de trabajo.

En la formación del equipo hay que cuidar con detalle este aspecto pero aún así puede haber sorpresas y entrar a formar parte del mismo, personas conflictiva.

En este caso el líder debe actuar con contundencia y atajar de raíz este problema, apartando a dicha persona.

De su **tamaño**: por regla general los equipos pequeños tienden a estar más cohesionados que los grandes, aspecto que hay que tener en cuenta a la hora de constituir un equipo, tratando de que su tamaño sea lo más ajustado posible.

Del **carisma del líder**: si cuenta con una personalidad atractiva que consigue ganarse la adhesión de sus compañeros tendrá ya buena parte del camino recorrido.

Del **proyecto asignado**: si se trata de un trabajo interesante, exigente, motivador, es fácil que la gente se vuelque en el mismo. Si por el contrario, se trata de un proyecto gris, con poco atractivo, de escaso interés, es difícil que la gente se identifique con el equipo y más bien trate de salir del mismo a la menor oportunidad.

Del **ambiente de trabajo**: si es un ambiente agradable, de respeto, donde se fomente la participación, donde exista comunicación, donde se reconozcan los méritos, donde la gente se pueda realizar profesionalmente.

Algún **éxito inicial**, aunque sea pequeño, también ayuda a cohesionar al grupo: ver que forman un equipo competente, capaz de alcanzar las metas propuestas.

La cohesión del equipo es más fácil que exista mientras que las cosas marchan bien, el problema se presenta cuando aparecen las dificultades (el trabajo no avanza, el equipo es cuestionado desde fuera, etc.).

Según como el equipo encare estas dificultades su cohesión interna puede aumentar o por el contrario se puede ver dañada.

Si ante una dificultad (ya afecte al equipo en su conjunto o a un miembro determinado) los miembros del equipo hacen causa común, se involucran, tratan de encontrar una solución, evitan las críticas internas y se apoya al miembro afectado, la cohesión del equipo aumentará.

Si por el contrario, ante una dificultad la gente se desentiende, arrecian las críticas hacia el miembro responsable, se busca "cortar cabezas", la cohesión del equipo quedará muy dañada.

### **Construir la cohesión interna**

Pocos son los equipos que funcionan como tales. Muchos no pasan de ser grupos de futbolistas, que comparten una actividad profesional y unos objetivos comunes, dirigidos por un entrenador. Pero no es fácil lograr en ellos un sentimiento común, una complicidad, que les lleve a trabajar juntos y afrontar las dificultades de forma cohesionada.

Se da mucha importancia al trabajo en equipo pero en los vestuarios aún hay escasa ingeniería para la construcción de la cohesión interna, que están llamados a potenciar la cultura de trabajo en equipo. En un futuro próximo, de penuria económica, las diferencias pueden venir marcadas por la optimización de los recursos humanos de los equipos, en concreto por la implantación de la cultura de trabajo en equipo.

Lograr la cohesión interna en un grupo, conseguir que trabaje como un auténtico equipo, es un proceso largo y laborioso, no exento de dificultades. Es un proceso que se concreta en un trabajo específico a realizar en el día a día. También es un proceso que requiere tiempo.

La cohesión no se logra de una semana para otra, es un objetivo a medio y largo plazo. Se puede ir logrando cuando la temporada ya está avanzada y se va mejorando temporada a temporada.

### **Favorecer la competencia interna, pero no de forma desmedida**

Estimular la cultura del esfuerzo mediante la competencia interna es un buen paso para potenciar el trabajo en equipo. La competencia excesiva

es peligrosa ya que puede acabar atentando contra las relaciones personales, e indirectamente obstaculizar el sentimiento de equipo.

### **Explicar los papeles individuales en el éxito del equipo.**

Cuando cada trabajadora tiene claramente identificada su función en el trabajo del equipo puede entender mejor su papel en el éxito del equipo. Así, se sentirá con una importancia relativa, como una pieza más del complicado engranaje del equipo. Con mayor o menor protagonismo pero con una importancia similar a la de los demás, siempre desde papeles diferentes.

### **Desarrollar el sentimiento de orgullo dentro de los subgrupos.**

Cada colectivo dentro del equipo debe ir potenciando su propia identidad. Cada uno va siendo diferente del resto de subgrupos dentro del mismo equipo.

### **Celebrar reuniones de equipo para resolver conflictos**

Aunque serán menos frecuentes las reuniones con todo el equipo también son necesarias. Siempre hay una excusa para sentarse a comentar juntos, lo que es una estrategia que hace equipo. No hay porqué tener miedo a las reuniones. Simplemente se han de preparar para que no degeneren su desarrollo llegando al conflicto. Han de programarse en un tiempo, 20 a 30 minutos como máximo, girará en torno a un asunto concreto, y moderar su desarrollo hasta llegar a posturas coincidentes. Pueden realizarse de forma periódica, tras un ciclo de tres o cuatro partidos, o de forma puntual siempre que sea necesario. Afrontar conflictos, evaluar el rendimiento del equipo, redistribuir tareas, reformular objetivos señalados o formular otros nuevos, son cuestiones que merecen ser tratadas en reuniones de equipo.

## **Organizar actividades Outdoor**

Las actividades outdoor tienen un potencial enorme de cara a favorecer el desarrollo del grupo. Se entiende por actividades outdoor aquellas que se realizan fuera del contexto del trabajo diario y que no están directamente relacionadas con la actividad profesional. De ahí su nombre. Estas actividades pueden servir para:

- a. observar a cada uno de los miembros del grupo en tareas que exigen para su resolución un trabajo colectivo, de forma que se pueda identificar cómo cada una de ellos desempeña diferentes roles del grupo (liderazgo, planificación, sentido del humor, egoísmo o búsqueda del protagonismo individual, actitud pasiva de dejarse llevar...)
- b. potenciar el conocimiento personal entre los miembros del equipo y estimular las relaciones entre ellos.
- c. ilustrar la dinámica interna del grupo y hacer que sus miembros tomen conciencia de ello.
- d. fomentar la cultura del trabajo en equipo.

Buceta JM (1995) Intervención Psicológica en Deportes de Equipos, en *Revista de Psicología General y Aplicada*. Editorial Promolibro Valencia.

- a. Potenciar la cohesión interna
- b. Estimular la aparición de nuevos líderes para el grupo
- c. Fomentar la diversión y el entretenimiento, como mecanismo para el descanso emocional respecto a la competición.

## **Evitar la rotación excesiva, dar continuidad a una parte amplia de los integrantes del grupo**

Las plantillas no se pueden renovar en gran parte de una temporada a otra. Menos aún a mitad de temporada, en el período de diciembre para la incorporación de nuevos jugadores. Hay equipos que no tienen identidad

alguna, ni su vestuario es poseedor de valor alguno, debido a que hay una movilidad excesiva en la plantilla. Se incorporan y salen de ella los futbolistas con mucha facilidad. Además, muchas de las incorporaciones suelen ser futbolistas que no tienen relación alguna con la ciudad o la región donde se encuentra el Club. Toda una sinrazón desde la cultura de trabajo en equipo. La calidad de plantillas hay que mejorarlas poco a poco, temporada tras temporada, con la incorporación de algún futbolista, pero manteniendo una base importante del grupo. Así, el grupo permanece, crece y se desarrolla.

### **Comportamiento organizacional**

El libro que nos trae el autor Stephen Robins nos acerca a lo que es el equilibrio entre el trabajo la vida y el trabajo, como fluye la motivación dentro del campo laboral y como la gente se desenvuelve en este medio en el laboral.

Se puede decir que un administrador es una persona que toma decisiones, asigna recursos, dirige las actividades pero con el fin de cumplir una meta dentro de aquella unidad social llamada organización, las funciones que un administrador debe ejercer son coordinar, planear, dirigir y controlar los cuales según el autor deben estar bien claras, pero más allá de de sus funciones este cumple con determinados papeles los cuales le exigen una serie de conductas propias de su puesto de trabajo estos papeles que cumple están relacionados de acuerdo a las relaciones interpersonales, de acuerdo a la información que se tenga , que se adquiera y transmita con un fin determinado, y uno de los papeles más importantes como lo es la toma de decisiones encontrándose dentro de este el emprender acciones correctivas con aquellos problemas imprevistos.

Las habilidades de que debe poseer un administrador deben estar encaminadas a hacerle frente a la competencia en las que se aprecian las

habilidades técnicas, humanas y conceptuales dentro de la relación entre las 3 podemos mencionar el ser capaz de aplicar conocimientos y experiencias en momentos determinados pero motivando y dándoles un buen trato a su equipo. Carrascosa Oltra, J. (2003) *¿Dirigir o liderar? Claves para la cohesión del grupo*. Editorial Gymnos. Madrid. De trabajo, parte importante dentro de estas habilidades son el analizar y diagnosticar situaciones complicadas encontrarla para de ese modo encontrar alternativas correctivas en la resolución de problemas dentro de la empresa. Este libro no es solo hablar de las habilidades y entender de qué manera se pueden usar dentro de una organización es de suma relevancia el abordaje del comportamiento como ya lo define el libro dentro de la organización. El comportamiento organizacional ha sido un campo de estudio en el impacto del individuo, de la estructura de los grupos y la diversidad de conductas en la empresa para saber cómo estas conductas repercuten en la organización y usar ese conocimiento en la contribución de una mejor de la eficacia en las compañías.

El autor manifiesta que muchas veces las personas que trabajan hacen una lectura de las conductas de los demás.

### **Comportamiento organizacional por Stephen p. Robbins.**

El método subjetivo en muchos casos son equivocados, pero dejando el sentido común a un lado y usando métodos más sistemáticos es posible hacer un tipo de pronóstico más acertado. Un observador común suele ver en los demás determinadas conductas como irracionales pero si se estudia afondo se podrá abstraer por qué para esas personas no lo es. Por otra parte es importante resaltar que si en ocasiones la intuición ayuda, pero no hay que dejar de lado los métodos más adecuados de manera científica aunque sea para conformar nuestras dudas.

Existen disciplinas que ayudando al desarrolla de este campo entre las cuáles tenemos a la psicología, sociología, psicología social, antropología

y ciencias políticas ya que encontramos en este libro las aportaciones en las diversas dimensiones de cada disciplina y su integración en el estudio del comportamiento organizacional. A medida que se avanza se puede encontrar con un sinnúmero de teorías sobre el CO pero la relación que nos traen todas ellas es saber entender que todas las personas son complejas y de ese modo deben ser formuladas las teorías que expliquen sus actos.

En las páginas de este libro se expone también como las diferencias culturales pueden obligar a un administrador a modificar sus prácticas más aún cuando se enfrenta a la diversidad laboral ya que al encontrarse con muchas diferencias entre las características de las personas de la misma compañía como las de otro país, este debe aprender adaptarse y responder ante muchas circunstancias de la mejor manera posible.

Uno de los objetivos en el estudio de la CO es dar un Autorrealización: Logro del desarrollo y utilización de todas las potencialidades que tiene la persona.

La consideración de la cultura organizacional para la comprensión de la dinámica de las entidades es un factor que cada vez cobra mayor importancia. A esta tendencia no escapan las organizaciones educativas y la especificidad de su actividad, el crecimiento humano y el enraizamiento de la cultura en su más amplia acepción. Asumir que la tarea esencial de los centros de enseñanza superior es precisamente este desarrollo, implica incluir en el estudio de su cultura el espacio docente - educativo y una forma específica de organizarlo.

La metodología de caracterización de la cultura de las organizaciones educativas propuesta incorpora las cualidades de la cultura organizacional: la coherencia de sus contenidos y de estos con el proyecto de la organización educativa, conjuntamente con el análisis de la

cohesión de sus miembros en torno a dicho proyecto por medio de los procesos de participación y comunicación. Una cultura organizacional coherente y generadora de cohesión permite alcanzar el éxito que no es sólo la rentabilidad de los recursos empleados, sino también la formación de los aprendices.

Según Maslow, la motivación para satisfacer una necesidad superior sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades inferiores.

Así, Maslow, más que llevar a cabo una teoría en sentido estricto, constituye un parámetro que ayuda a la observación y a la descripción de lo observado, pues en la jerarquía de las necesidades humanas, se limita a establecer una serie de categorías clasificatorias de todo el conjunto de realidades que mueven la acción humana e incluso podría señalarse que no hay ninguna conexión de estas necesidades con el concepto del ser humano, conexión que permitiría dar sentido a ese conjunto de realidades que la humanidad busca conseguir a través de sus acciones.

En lo que se refiere al dinamismo postulado para explicar la aparición de la motivación, el modelo de Maslow se debilita de nuevo. Ciertamente es que las personas se mueven para satisfacer necesidades superiores con motivaciones que pueden llegar al extremo del sacrificio para satisfacerlas, sin embargo, en este caso, el sacrificio nos habrá permitido satisfacer las necesidades superiores pero estaremos en una condición de absoluta insatisfacción de, necesidades inferiores.

En conclusión es un libro que tiene muchas bases claras y específicas para llevar a motivar al personal y que este se sienta contento con su trabajo, aumente el rendimiento en su tarea diaria, se ponga la camiseta de la empresa y por lo tanto si esto se aplica a todo el personal se tendrá

la mejor calidad y eficiencia al cliente para satisfacer sus necesidades, formando una empresa líder en el mercado.

### **Fundamentos metodológicos para la planificación, organización y ejecución.**

#### a) Actividades para la planeación.

- ❖ Análisis de los resultados del diagnóstico.
- ❖ Formulación de los objetivos.
- ❖ Determinación de las áreas a incluir.
- ❖ Determinación de recursos materiales, humanos, incluidos los simbólicos y tiempo.
- ❖ Formalización del proyecto de mejoramiento cultural

#### b) Actividades para la organización

- ❖ Capacitación del grupo de trabajo encargado del proyecto de mejoramiento cultural.
- ❖ Argumentación de las acciones y definición de estas.
- ❖ Determinación de un responsable de la ejecución y control por área implicada.

#### c) Actividades para la ejecución

- ❖ Sensibilización para la ejecución.
- ❖ Comunicación del proceso.
- ❖ Formación y fortalecimiento de los recursos simbólicos de la organización.

### **La comunicación interna y externa en la empresa**

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la

de ser un sistema” (Katz y Khan, 1986), “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” (Lucas Marín, 1997), el alma o “el sistema nervioso de la empresa” (Puchol, 1997). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Para la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier empresa moderna –comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa– las empresas “excelentes” e innovadoras se dotan de un departamento específico denominado Departamento de Comunicación o Gestión de Información o de una Dirección de Comunicación o de un Gabinete de Imagen, de Relaciones Públicas o de Prensa. Ahora bien, no debemos olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo. Por lo que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema.

Y mientras en estas empresas se concede un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; en otras muchas sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y sigue cometándose el error de identificar “comunicación” con “información”.

La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él. La información es sólo una parte de ese proceso, el contenido de lo que se comunica y por

sí mismo no produce comunicación. Para N. Luhmann, la información, la expresión comunicativa y la comprensión serían los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo “la información se expresa y debe ser comprendida” (1995:139).

La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima

eficacia de los mensajes La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

## **RELACIONES HUMANAS**

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

Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

Hay Relaciones Humanas desde que hay seres humanos. Los hombres se han dado cuenta que se necesitaban mutuamente primero para poder sobrevivir más luego, con el correr del tiempo para relacionarse unos con otros y vivir en sociedad.

Todos los días y a toda hora, se viven las Relaciones Humanas, lo único nuevo es que su importancia ha sido finalmente comprendida y acerca de ellas se comienza a hablar, cada vez más.

En la gestión de organizaciones, se llama recursos humanos al conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de adquirir, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

## **EQUIPOS DE TRABAJO**

El hombre es un ser social que necesita mantener contactos en la empresa, los equipos de trabajo sustituyen cada vez más al trabajador individual que toma decisiones y ordena, los grupos asumen decisiones con más riesgo y aprenden con más rapidez.

Las organizaciones requieren normalmente equipos de trabajo multidisciplinarios para desarrollar los procesos productivos, los cuales utilizan una tecnología que evoluciona a un ritmo rápido y son cada día más complejos.

El trabajo en equipo ha supuesto un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, de hecho, es una de las técnicas de motivación laboral más empleada.

El temor al rechazo que algunas personas tienen es una de las razones más frecuentes para no participar en los equipos y para no tomar iniciativas.

Tres son las características generales del equipo de trabajo:

- ❖ Tiene un fin y un objetivo común.

- ❖ Sus componentes se relacionan unos con otros para lograr objetivos.
- ❖ Cada miembro se percibe así mismo como parte del grupo.

### **CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:**

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales con uno mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Responsabilidad para cumplir los objetivos.
5. Capacidad de autodeterminación, iniciativa, tenacidad y optimismo.
6. Afán de superación.

La necesidad de trabajo en equipo, llegó de la mano de las propuestas de la calidad total, reducción de costes, e interrelación de diversos sectores funcionales de la empresa.

En los años 30–40 se consideraba que las empresas estaban constituidas por individuos aislados. No se tenía en cuenta las relaciones interpersonales que entre ellos se establecían. En la actualidad, prácticamente se contemplan en todas las empresas dos grandes grupos de personas: Formales e informales, cuya diferencia radica en los objetivos que persigue.

Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la empresa, en el se integran los trabajadores para lograr un propósito y unos objetivos. En toda organización, es fundamental un equipo constituido por sus miembros desde el nacimiento de ésta el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto, o sea, formar un equipo de trabajo.

## **YANBAL EN EL ECUADOR**

Hace más de 40 años la visión de nuestro fundador FERNANDO BELMONT, hizo posible la realización de un sueño increíble: YANBAL INTERNACIONAL.

Hoy somos mucho más que una compañía de belleza, somos una gran Corporación que ha transformado la vida de miles de personas en América Latina y Europa.

Una historia inspiradora, llena de éxitos y pasión.

### **En 1967 NACE UNA MARCA, NACE UNA HISTORIA**

Yanbal inicia sus operaciones destinada a la producción y distribución de cosméticos por modelo de la venta directa.

### **1977 YANBAL ABRIENDO FRONTERAS**

El exitoso modelo de comercialización Yanbal, confirma una vez más su capacidad expansiva y celebra la apertura de YANBAL ECUADOR.

### **1979 COMIENZA LA ERA DE EXPANSIÓN.**

El modelo Yanbal empieza a replicarse en otros países de la región como Colombia y Bolivia.

La pasión sin límites por alcanzar grandes sueños da vida a los pilares que sostienen nuestro accionar como Corporación.

## **VISIÓN**

Ser reconocida como la Corporación Latina de venta directa de productos de belleza más prestigiosa y competitiva, basada en el principio de Prosperidad para todos.

## **MISIÓN**

Elevar el nivel de vida de la mujer y de todos los que forman parte de la familia Yanbal Internacional, ofreciéndoles la mejor Oportunidad de desarrollo económico, profesional y personal, con respaldo de productos de belleza de calidad mundial.

## **NUESTRO ORGULLO**

° Pertenece a una Corporación Latina Multinivel, presente en 8 países con gran proyección de crecimiento internacional.

° Somos parte de una Corporación íntegra y congruente con filosofía de Prosperidad para todos.

° Somos dueños de la conceptualización, diseño, desarrollo y producción de todos nuestros productos.

° Contamos con un catálogo fuera de serie que marca tendencias y tiene un diseño incomparable.

° Somos especialistas en el desarrollo integral de emprendedoras multinivel.

° Contamos con un exclusivo plan de Traspaso de negocios:

## **PROSPERITY.**

° Somos una corporación familiar en búsqueda permanente de la Excelencia.

° Teniendo un extraordinario equipo humano, que combina a las mejores empresarias y al más dedicado Staff.

## MARCO CONCEPTUAL

La aplicación de términos en la presente investigación a realizar, determinan conceptos que son usados en su desarrollo. El interés por encontrar la solución a la cohesión de los grupos de trabajo de la empresa Yanbal de lo está sujeta la información basado empíricamente y científicas esto nos ayudará a despejar incógnitas sobre el problema encontrado he investigado.

La Comunicación Asertiva se define como una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas, estados, pensamientos y sentimientos basados en los derechos asertivos que nos asisten como personas; sin agredir (de ninguna forma) a nuestro interlocutor.

La Asertividad incluye el desarrollo de nuevos modelos mentales que nos permiten actuar desde un estado interior de confianza y seguridad; en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o el enojo. Muchas veces descubrimos que aún con nuestras mejores intenciones, aun haciendo lo mejor posible por comunicarnos según lo que hemos aprendido como "correctamente", no logramos hacerlo asertivamente; de esta manera construimos vínculos y sostenemos conversaciones complejas, desgastantes que generan un impacto negativo en nuestra calidad de vida.

"La Comunicación Asertiva no sólo nos permite responder a los ataques verbales, a la burla, a la agresión y a la manipulación en general, sino que además nos permite mejorar la calidad de nuestras relaciones laborales y personales. Sin lugar a dudas, quienes se comunican asertivamente muestran una gran madurez emocional." Ezequiel Ponce.

## La cohesión

El concepto de cohesión es complejo, lo que no ha supuesto un impedimento para que haya sido y sea ser uno de los descriptores más universales de los grupos, cuya importancia ha sido destacada en especial por el Centro de Investigación sobre la Dinámica de los Grupos.

Los estudios sobre la cohesión grupal suelen incluir referencias a:

- Determinados comportamientos y actitudes de los miembros del grupo: cercanía afectiva y muestras de afecto mutuo, proximidad física en el trabajo, focalización de la atención de unos en los otros, actuaciones coordinadas, baja tendencia al PWE, intercambios verbales frecuentes, baja conflictividad, objetivos comunes, etc.
- Desarrollo y utilización de un argot común;
- Evaluación positiva por cada miembro del grupo de sus compañeros;
- Alto grado de compromiso con las tareas y metas del grupo

Una de las primeras definiciones de este rasgo que alcanzó mayor grado de generalización y aceptación, siendo todavía hoy una de las más utilizadas, es la que en el año 1950 propuso Festinger "*La resultante de la composición de las fuerzas que actúan sobre los individuos y que los mantiene unidos formando un grupo*".

- La cohesión social, al igual que los conceptos antes revisados, no posee una acepción única, ni es determinado por un solo factor. Como se observará a continuación existen distintas concepciones de "cohesión social" en Europa y Estados Unidos, mientras que en América Latina la CEPAL se ha encargado de presentar lineamientos generales para su estudio, pero que aún se encuentran en sus cimientos.

Construir la cohesión interna requiere de conocimientos y recursos técnicos de lo que se conoce como una "Ingeniería grupal". No basta la buena voluntad y la inquietud de todos los miembros de un grupo por trabajar en equipo. Debe ser un proceso largo, planificado, que se va desarrollando temporada tras temporada.

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales, se refiere a tareas u operaciones.
- Reglamentarios, órdenes e instrucciones.
- Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

Si ampliamos la concepción de comunicación, comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Hay diversos tipos de comunicación organizacional.

Dentro del ámbito empresarial, se denomina Comunicación Vertical a aquella que fluye ascendente o descendientemente entre subordinados y managers. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas.
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- Teléfono
- Reuniones
- Correo electrónico
- Manuales, guías, etc.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permite condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.

La comunicación escrita (correos) son apropiados sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y a la vez más objetivo ya que no está sujeta a tantas distorsiones como la palabra hablada.

La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada.

### **Comunicación horizontal**

Es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa.

Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

### **Comunicación oblicua**

Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

### **Mensaje**

El mensaje es el producto real de la fuente codificadora. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor.

### **Comunicación Organizacional**

Fernández Collado define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”

## **Equipo de trabajo**

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

## **MARCO LEGAL**

Nuestra investigación se fundamenta según los artículos que se menciona en la Constitución vigente.

**Art. 16.-** Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

1. Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.
2. Integrar los espacios de participación previstos en la Constitución en el campo de la comunicación.

**Art. 18.-** Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

1. Buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior.

**Art. 20.-** El Estado garantizará la cláusula de conciencia a toda persona, y el secreto profesional y la reserva de la fuente a quienes informen, emitan sus opiniones a través de los medios u otras formas de comunicación, o laboren en cualquier actividad de comunicación.

**Art. 66.-** Se reconoce y garantizará a las personas:

6. El derecho a opinar y expresar su pensamiento libremente y en todas sus formas y manifestaciones.

18. El derecho al honor y al buen nombre. La ley protegerá la imagen y la voz de la persona.

19. El derecho a la protección de datos de carácter personal, que incluye el acceso y la decisión sobre información y datos de este carácter, así como su correspondiente protección. La recolección, archivo, procesamiento, distribución o difusión de estos datos o información requerirán la autorización del titular o el mandato de la ley.

23. El derecho a dirigir quejas y peticiones individuales y colectivas a las autoridades y a recibir atención o respuestas motivadas. No se podrá dirigir peticiones a nombre del pueblo.

24. El derecho a participar en la vida cultural de la comunidad.

25. El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

El ámbito de aplicación del Código del Trabajo es, *REGULAR LAS RELACIONES ENTRE EMPLEADORES Y TRABAJADORES*

(Art.1), sus normas se aplican a todas las modalidades y condiciones de trabajo, con excepción de las relaciones laborales que tienen origen en la administración pública de las que se encarga de regular la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

Las leyes especiales y los convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicados en los casos específicos a los que ellos se refieren.

Regular, relaciones, entre, empleadores, trabajadores, son términos que debemos analizar, y establecer su relación, y concordancias con el contenido completo del código.

### **Sección primera**

#### **Formas de organización de la producción y su gestión**

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

**Art. 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN A UTILIZAR**

Tomando en cuenta la importancia de esta investigación es fundamental para el investigador la utilización del método científico el cual es un conjunto de pasos para determinar la problemática, que nos ayudará a tener una mejor comunicación entre las empleadas independientes de la empresa Yanbal en la Provincia de Santa Elena, y las consecuencias que esto nos traería en el desarrollo de la empresa por la desinformación o cultura general, puesto que en la actualidad debe ser de suma importancia la práctica de la comunicación asertiva, con el fin de promover una reflexión conjunta entre empleados y los jefes sobre el desarrollo positivo de la empresa de una manera responsable.

Por todo lo anterior el método a utilizar tratará de alcanzar la verdad mediante las encuestas se han de realizar, para lo cual la observación es el factor principal para alcanzar lo propuesto.

#### **Etapas a seguir del Método Científico**

- Encuestas bien formuladas.
- Comprometer a los encuestados con la experiencia para contestar las preguntas.
- Obtener resultados lógicos de las encuestas.
- Elaborar técnicas para verificar los resultados de las encuestas.
- Verificar los resultados de las encuestas para comprobar su credibilidad.
- Interpretar los resultados encuestados.

## **La Observación**

“La observación consiste en un examen crítico y cuidadoso de los fenómenos, notando y analizando los diferentes factores y circunstancias que parecen influenciarlos”<sup>2</sup>.

Por ende, para poder establecer la problemática existente entre las empleadas independientes de la Empresa Yanbal en la provincia de Santa Elena, es primordial la Observación previa para determinar la incidencia.

Para desarrollar este estudio es fundamental aplicar la recolección de datos y su procesamiento, sin olvidar las entrevistas y encuestas que serán organizadas de acuerdo a las circunstancias.

### **Por el propósito:**

Será también aplicada, ya que en base a este tipo se resolverá la problemática de la desinformación de la comunicación asertiva.

### **Por el lugar:**

Se realizará visitas de campo con el fin de familiarizarnos con los objetivos planteados.

### **Por la profundidad:**

Utilizaremos también el nivel exploratorio, por cuanto utilizaremos investigaciones y entrevistas.

---

<sup>2</sup> [http://www.monografias.com/usuario/perfiles/holger\\_fabian2000](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/holger_fabian2000)

## POBLACIÓN Y MUESTRA

### Población o Universo

La población a investigar son las empleadas independientes de la empresa Yanbal de la provincia de Santa Elena.

### Muestra

**Población:** Provincia de Santa Elena.

**Desarrollo de la fórmula según datos obtenidos:** 86 empleadas

n = tamaño de la muestra

E = 0.05 error admisible (elevada al cuadrado)

N = 86

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N - 1)(e/K)^2 + p \cdot q}$$

### CÁLCULO PARA ESTABLECER EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

$1) n = \frac{86(0,5 \cdot 0,5) 21,5}{(86 - 1)(0,05/2)^2 + (0,5 \cdot 0,5) 0,303125}$	$3) n = \frac{86(0,25)}{0,053125 + 0,25}$
$2) n = \frac{86(0,25)}{0,053125 + 0,25}$	$4) n = 71$

La cantidad de empleadas independientes que se encuestará es de 71 en la Provincia de Santa Elena.

## FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Para abordar soluciones a la problemática planteada se utilizarán las siguientes estrategias:

- Efectuar trabajos de observación a las empleadas de la institución antes mencionada.
- Aplicación de encuestas a las empleadas de la institución antes mencionada.
- Realizar entrevistas a profesionales especializados en la materia.
- Entrevista al Director de la empresa Yanbal del Ecuador.
- Entrevista al Director Provincial de Yanbal

## TÉCNICAS O INSTRUMENTOS PARA LA UTILIZACIÓN DE DATOS

### Instrumentos de Recolección de Datos

En lo referente se diseñarán unos cuestionarios o encuestas para la recolección de datos que aportarán a la investigación, los mismos que tratarán sobre: la comunicación asertiva las formas de la misma, aspecto cultural, y test de autoestima para de esta manera analizar el porqué de la no interacción de las empleadas independientes.

### Perfil de los Expertos entrevistado

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Lcdo. Freddy Tigrero Suarez	Supervisor Educativo	Dirección Provincial de Educación de Santa Elena
2	Soc. Hugo Hermenegildo Suarez	Docente	Docente Universidad Estatal Península de Santa Elena

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Realizado el análisis e interpretación de los resultados de la muestra poblacional obtuvimos diversos criterios que fueron proporcionados por los encuestados, los mismos que permiten establecer una respuesta al tema propuesto estableciendo conclusiones generales.

Toda la información fue recolectada en el mes de Agosto, en la empresa Yanbal asentada en la provincia de Santa Elena.

Al tabular cada una de las preguntas, los resultados son los siguientes los cuales se demuestran en las tablas y las gráficas que a continuación se detalla

#### Datos generales de la población encuestada

##### Edad de las encuestadas.

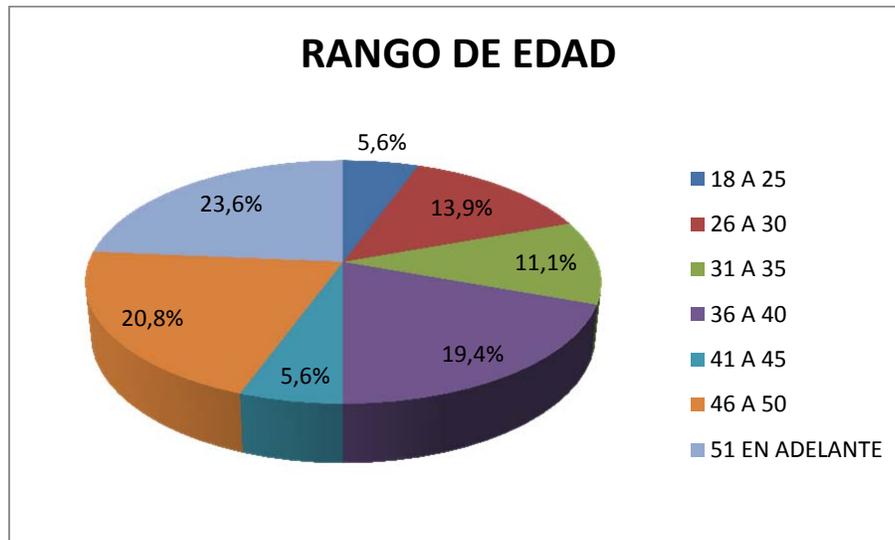
##### Rango de edad

**TABLA 1**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	18 A 25	4	5,6	5,6	5,6
	26 A 30	10	13,9	13,9	19,4
	31 A 35	8	11,1	11,1	30,6
	36 A 40	14	19,4	19,4	50,0
	41 A 45	4	5,6	5,6	55,6
	46 A 50	15	20,8	20,8	76,4
	51 en adelante	17	23,6	23,6	100,0
	<b>TOTAL</b>	72	100,0	100,0	

Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga

GRÁFICO No 1



Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga.

**Análisis:**

Del total de trabajadoras encuestadas nos damos cuenta que el 23,6 % son trabajadoras de más 51 años de edad debido que es un trabajo que no exige la edad si no la predisposición de las personas que se involucren en este trabajo con un contraste opuesto al 5,6 % de trabajadoras en edad promedio de 18 a 25 años.

## Pregunta 1

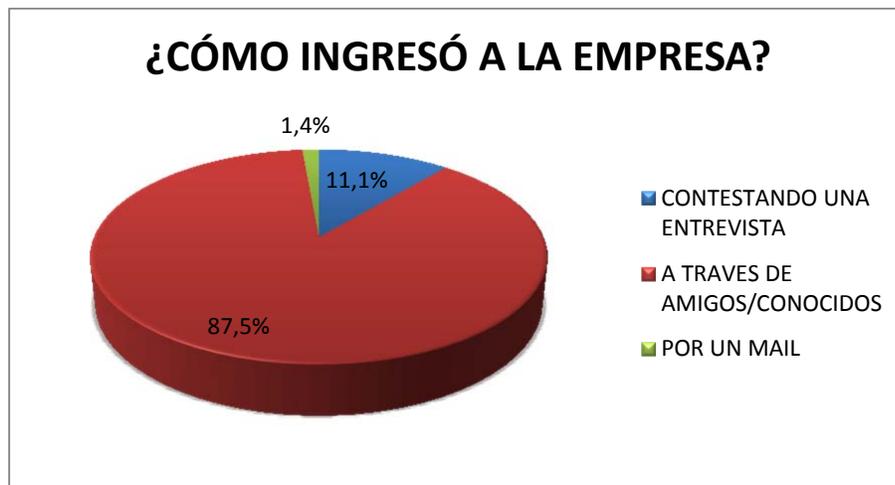
¿Cómo ingreso usted a la empresa?

TABLA No 1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CONTESTANDO UNA ENTREVISTA	8	11,1%	11,1	11,1
	A TRAVES DE AMIGOS/CONOCIDOS	63	87,5%	87,5	98,6
	POR UN MAIL	1	1,4%	1,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga.

GRÁFICO No 1



Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga.

## Análisis

La pregunta número uno que nos dice como la trabajadora ingresa a la empresa la respuesta fue del 87,5 % que su ingreso fue por amistades o conocidos, 11,1 entrevistado por la empresa y el 1,4 % por un mail lo que demuestra que la empresa en la provincia de Santa Elena no tiene una comunicación organizacional.

## Pregunta 2

### Lugar de procedencia

**TABLA No 2**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SANTA ELENA	14	19,4%	19,4	19,4
	LA LIBERTAD	11	15,3%	15,3	34,7
	SALINAS	46	63,9%	63,9	98,6
	ANCON	1	1,4%	1,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga

**GRÁFICO No 2**



Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga

### Análisis

No podemos dar cuenta que el 63,9 % de trabajadoras son de la ciudad de Salinas, 19,4 % de Santa Elena capital de la provincia, el 15,3 % cantón La Libertad y 1,4% de la parroquia Ancón; por lo que el trabajo de desarrollo empresarial es en Salinas.

### Pregunta 3

¿Cuántas veces se ha reunido con trabajadores de la empresa?

TABLA No 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PRIMERA VEZ	55	76,4%	76,4	76,4
	SEGUNDA VEZ	4	5,6%	5,6	81,9
	AL MENOS TRES VECES AL MES	13	18,1%	18,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga

GRÁFICO No 3



Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga

### Análisis

La respuesta es de la siguiente forma como lo demostró en la gráfica y la tabla el 76,4 % se ha reunido una sola vez, el 18,1 % dos veces y el 5,6 % tres veces, con lo que podemos decir que hace falta reuniones de trabajo para que haya una mayor cohesión en los grupos de trabajos y esto se debe a que no hay una excelente comunicación.

#### Pregunta 4

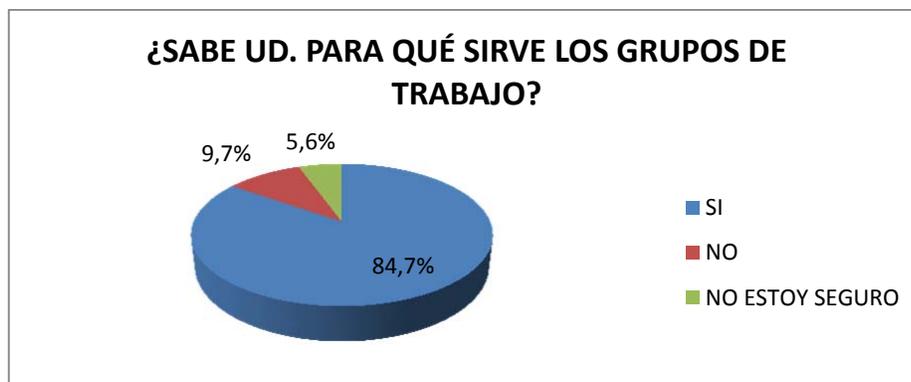
¿Sabe Ud. para qué sirven los grupos de trabajo?

**TABLA No 4**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	61	84,7%	84,7	84,7
	NO	7	9,7%	9,7	94,4
	NO ESTOY SEGURO	4	5,6%	5,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga

**GRÁFICO No 4**



Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga

#### Análisis

La respuesta a esta pregunta de si es que saben para qué sirven los grupos de trabajos la gran mayoría respondió que Si en un 84,7 %, el 9,7 % respondió No y un 5,6 % no tiene seguridad de para qué sirven los grupos de trabajos lo que demuestra que las trabajadoras en su gran mayoría tienen bien claro, el para qué sirven los grupos de trabajo con lo que demuestran el éxito de la empresa en lo económico, pero hace mucha falta la unión de las trabajadoras.

## Pregunta 5

¿Mantiene Ud. una buena relación con sus compañeros de trabajo?

**TABLA No 5**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	68	94,4%	94,4	94,4
	NO	1	1,4%	1,4	95,8
	NO ME INTERESA	3	4,2%	4,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga

**GRÁFICO No 5**



Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga

## Análisis

La pregunta cinco hace referencia a la relación de trabajo entre compañeras pero no de una unión afectiva entre ellas se dejó entrever en el proceso de recolección de datos, por lo que desde el punto vista laboral el resultado es el siguiente: el 94,4 % tienen una buena relación laboral, 4,2 % manifestó que no y 1,4 % manifestó que no le interesa, por lo tanto se necesita de una capacitación de para la cohesión entre el personal.

## Pregunta 6

¿Cómo son las relaciones comunicativas de la empresa?

**TABLA No 6**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PERSONA	13	18,1%	18,1	18,1
	PROFESIONAL	54	75,0%	75,0	93,1
	NINGUNO	5	6,9%	6,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga

**GRÁFICO No 6**



Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga.

## Análisis

La respuesta fue: 75 % relación profesional, el 18,1 % una relación personal y el 6,9 % ni profesional, ni personal. Por lo que a medida que se realiza el análisis del trabajo investigativo y el resultado de esta pregunta podemos diagnosticar lo necesario que es de urgencia brindar una capacitación en una relación no solo desde el punto de vista laboral si no desde la parte humana para que la comunicación organizacional conlleve a la cohesión total del grupo de trabajadoras de la empresa Yanbal.

## Pregunta 7

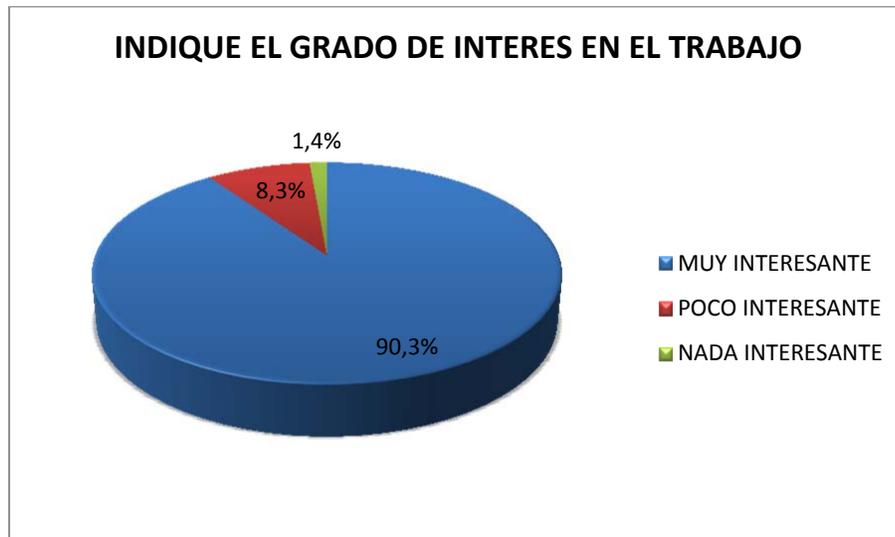
¿Cuál es el grado de interés en el trabajo?

**TABLA No 7**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY INTERESANTE	65	90,3%	90,3	90,3
	POCO INTERESANTE	6	8,3%	8,3	98,6
	NADA INTERESANTE	1	1,4%	1,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga.

**GRÁFICO No 7**



Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga.

## Análisis

La pregunta tiene relación al grado de interés que tiene cada una de las trabajadoras de la empresa Yanbal, lo que el 90,3 % de las encuestadas manifestó que tienen un gran interés por la empresa, lo opuesto a que un 8,3 % le es poco interesante pero que se mantienen en el trabajo porque lo necesitan y para el 1,4% no es interesante el trabajo.

## Pregunta 8

**¿Alrededor de cuántas personas trabajan en la empresa u organización?**

**TABLA No 8**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOS DE 10	2	2,8%	2,8	2,8
	MAS DE 50	70	97,2%	97,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga

**GRÁFICO No 8**



Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga.

## Análisis

La pregunta 8 hace relación al conocimiento de las trabajadoras de qué cantidad de personal trabaja en la empresa, la respuesta es el 97,2 % y el 2,8 % no lo sabe; por lo que se deduce que sabiendo el total de empleadas podemos preparar el material para la capacitación y así obtener el éxito para que cada una de ellas pueda interiorizar lo que se plantea en la propuesta.

### Pregunta 9

¿Su actividad laboral, la diferencia de una buena amistad con el resto de trabajadores?

**TABLA No 9**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	21	29,2%	29,2	29,2
	NO	51	70,8%	70,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga

**GRÁFICO No 9**



Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga

### Análisis

La respuesta a esta pregunta es el 70,8 % no y el 29,2 % manifiesta que si, lo podemos analizar es que la gran mayoría de trabajadoras no diferencia la amistad del trabajo, acción que no debería por la amistad es un valor y el trabajo es una actividad.

## Pregunta 10

¿Incide la cohesión en los grupos de trabajo de la empresa?

**TABLA No 10**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	53	73,6%	73,6	73,6
	NO	19	26,4%	26,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga

**GRÁFICO No 10**



Fuente: encuestas para empleadas de la empresa Yanbal.  
Elaboradas por: Alegría Guartatanga

## Análisis

La respuesta a la pregunta 10 que hace referencia a la cohesión en trabajadoras de la empresa Yanbal, el 73,6 % manifestó que si y el 26,4 % dijo que no, lo que podemos demostrar que no existe unión en el trabajo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

- ❖ En relación a este tipo de comunicación se ha prestado especial atención a aquella que se da entre iguales niveles directivos por sus repercusiones en la coordinación e integración de los subsistemas de la organización y por el desarrollo experimentado por la “dirección intermedia” como mecanismo esencial de coordinación y control en las estructuras organizativas altamente burocratizadas.
- ❖ Sabido es que en las organizaciones laborales de calidad se trata, en definitiva, de utilizar las potencialidades de las relaciones directas, afectivas y cohesivas propias de los grupos naturales e informales y hacer converger en la medida de lo posible la estructura oficial con la sociometría.
- ❖ Hay que conseguir la combinación adecuada entre lo formal e informal, de modo que el sistema formal se oriente fundamentalmente a la consecución de los objetivos y el sistema informal garantice la cohesión interna del grupo.
- ❖ Realizado el análisis podemos decir que la necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas.
- ❖ Los procesos de comunicación permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar el trabajo en equipo.

- ❖ La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización.
- ❖ En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional y es el caso de la cohesión entre trabajadores de la empresa Yanbal.
- ❖ La asertividad se refiere a defender los derechos propios expresando lo que se cree, piensa y siente de manera directa, clara en un momento oportuno y respetando los derechos de los demás.
- ❖ La comunicación asertiva, considerada elemento dinámico de la empresa, debe ser tomada muy en cuenta por los gerentes ya que va a ayudar mucho en el manejo de sus empleados y en todas sus negociaciones.
- ❖ El nuevo Líder-Mentor de las Organizaciones Aprendientes, mediante una comunicación asertiva, puede lograr que su personal siempre se mantenga motivado y realice el trabajo en equipo.
- ❖ La interrelación entre el empleado y el empleador va a depender de la habilidad asertiva para lograr un clima de paz y armonía, compromiso e identificación con la empresa.
- ❖ La Organizaciones buscan que los trabajadores sean innovadores, tengan iniciativa y confianza en sí mismos; que participen y que tengan poder de decisión y sobre todo sean **asertivos** en todo momento.

- ❖ Es importante entender la naturaleza de la **comunicación asertiva**, ya que esta cualidad es la parte nuclear de toda organización empresarial.

### **RECOMENDACIONES:**

Como recomendaciones a este trabajo investigativo es que habiendo una excelente comunicación organizacional el resultado será una excelente cohesión dentro de la empresa.

Las recomendaciones de este trabajo investigado son:

- ❖ Generar en la comunicación actitudes juiciosas, que den la confianza de los superiores hacia los trabajadores.
- ❖ Condicionar el contenido de las comunicaciones ascendentes. Cuando se incentivan las informaciones positivas sobre la labor realizada.
- ❖ La falta de comprensión de las instrucciones recibidas o las acciones que se desvían del curso prescrito; los mensajes ascendentes sufren un proceso de distorsión y embellecimiento.
- ❖ Comunicar a los jefes los mensajes favorables, sin exagerar la información positiva, se introducen elementos falsos y/o se omite información negativa.
- ❖ Las innovaciones individuales, el auto adaptaciones espontáneas o “ilegalidades útiles” que ensayan los trabajadores para la solución más eficaz de problemas cotidianos se silencian, no se comunican; por lo que la organización no puede asimilar y gestionar un conocimiento de inestimable valor para ella.
- ❖ Que no haya falta de confianza en el jefe y las trabajadoras como una cultura participativa; los trabajadores deben practicar

preferentemente la crítica entre amigos. Para que estos se conviertan en modos de proceder de la dirección

- ❖ Llevar a cabo la capacitación como propuesta de solución del problema planteado en nuestro trabajo investigativo.

## CAPÍTULO IV

### LA PROPUESTA

#### DISEÑO DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE TALLER DE CAPACITACIÓN

La propuesta de capacitación que describiré está pensada para una organización de servicios de atención al cliente a través de la comunicación organizacional donde su principal objetivo es la cohesión de los grupos de trabajos de la empresa Yanbal. Programa de capacitación que será presentada al directorio de la empresa para su ejecución. Corporativos definidos por el Directorio de la organización se y así exteriorizar la unión que deben tener los empleados.

#### **2. Justificación:**

Esto significa que en el análisis estratégico del negocio se considera que el objetivo de maximizar las ganancias se alcanzará no solo mediante el incremento de la cartera de clientes y fundamentalmente a través del incremento de una excelente cohesión entre los empleados para una mayor rentabilidad mediante el fortalecimiento del vínculo a largo plazo.

A partir del trabajo investigativo, la hipótesis se deduce que es prioritario entender las necesidades específicas entre los empleados de la empresa para lograr satisfacerlas con los productos y servicios disponibles en el portafolio los clientes actuales tratando además de identificar la falta de cohesión existente.

En este contexto cada empleada de la empresa se transforma en un elemento clave que desarrollará una doble función.

La primera relacionada con el cumplimiento básico de brindar una atención eficiente que satisfaga el requerimiento puntual del cliente.

La segunda está relacionada con la caracterización de nuevas posibilidades de cohesión entre las empleadas.

Para este doble rol de atención que se propone a partir de esta nueva estrategia organizacional se requiere de una fuerte acción de capacitación a la que accederán en primera instancia los colaboradores que demuestren la aptitud y actitud básicas requeridas el desarrollo de esta actividad.

Realizada esta cuantificación operativa se propone realizar una evaluación actual del perfil y potencial de los colaboradores que actualmente se desempeñan en la para determinar la factibilidad de incorporarlos bajo la unión como un nuevo equipo de trabajo.

### **Diagnóstico.**

Las empleadas de la empresa Yanbal de la provincia de Santa Elena según la muestra poblacional para desarrollar la investigación, mostraron su preocupación dentro del grupo que permita la unión entre ellas.

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

La Gestión del Componente Humano es vista con un enfoque estratégico para adquirir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos clave de la organización: que trabajan en ella y para ella. Uno de los aspectos básicos de la gestión moderna del componente humano va encaminada a reclutar, seleccionar, preparar, estimular, conservar y fidelizar a esos trabajadores de resultados elevados.

Un sistema de Gestión del Capital Humano debe ser coherente, flexible, eficaz, adaptable, animado, integrado e innovador. La tendencia más avanzada y moderna de las empresas en punta es la de ver en su

personal un verdadero recurso en el que hay que invertir y eso es lo que estamos realizando dentro de la propuesta a ejecutar.

La mayor ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de ella de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias. No basta gestionar el conocimiento, lo más importante es su aplicación y medición práctica para provocar cambios psico-económico-sociales.

Una planificación adecuada de los Recursos Humanos requiere una política de capacitación permanente del personal”.

La incidencia en la cohesión de los grupos de trabajo de la empresa Yanbal, nos ayuda a resolver las estrategias como medios de desarrollo dentro de la empresa.

La capacitación del componente humano. Factor esencial para el desarrollo de la actividad empresarial debe garantizar la excelencia.

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

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

con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos a través de comunicación.

## **FUNDAMENTACION TEÓRICA**

### **Psicológica**

Con el taller de capacitación estaremos creando un ambiente de comportamiento entre las trabajadoras de la empresa con innovaciones en su forma de pensar y con ello a una cohesión grupal.

### **Sociológica**

Las empleadas de la empresa luego de la capacitación podrán exteriorizar a través de sus actitudes los cambios que generen mayor integración social entre ellas.

### **Legal**

Legalmente nuestra propuesta se sustenta en la Carta Magna o Constitucional en educación, comunicación y el Plan del buen vivir tal como detallamos:

Educación Art. 29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural. Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.

Art. 16.- Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

1. Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.

## **Objetivos de la investigación**

### **3. Objetivo General**

Estructura o Programa de capacitación organizacional, para el desarrollo de cohesión entre las trabajadoras de la empresa Yanbal de la provincia de Santa Elena.

#### **Objetivos específicos.**

- Iniciar y fortalecer emprendimientos de alta vulnerabilidad, ofreciendo a los participantes conceptos teóricos, prácticos y herramientas de gestión.
- Permitir que se vayan generando condiciones para la auto sustentabilidad.
- Lograr que los micro emprendimientos.
- Desarrollar actividades que generen un impacto social para contribuir a la solución de los problemas y/o demandas locales que mejoren las condiciones de vida.

### **4. Factibilidad de aplicación:**

La misión y la visión de la organización coadyuvan a fijar los objetivos de la capacitación, pues en ellas se da respuesta a qué clase de empresa somos, es decir que una excelente comunicación organizacional nos conlleva a qué seamos más unidos entre empleados y será el éxito de la empresa.

La factibilidad del proyecto es de acuerdo a los recursos de los que disponemos tal como hemos explicado en el proceso del proyecto es decir

Llevar a cabo los objetivos señalados, nuestro proyecto se apoya en tres aspectos básicos.

- Operativo.
- Técnico.
- Económico

El éxito de nuestro proyecto está determinado por el grado de factibilidad que presente en cada uno de los tres aspectos anteriores. Para esto se realizó un estudio de factibilidad que sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo del proyecto y en base a ello tomamos la mejor decisión, si procede su estudio y desarrollo.

El objetivo de estudio de factibilidad es auxiliar a una organización, ya que lo principal es lograr sus objetivos y cubrir las metas con los recursos que tenemos.

Nuestro proyecto tiene las siguientes áreas:

**Factibilidad Técnica.**

- Mejora del sistema actual.
- Disponibilidad de tecnología que satisfaga las necesidades.

**Factibilidad Económica.**

- Tiempo del analista.

**Costo de estudio.**

- Costo del tiempo del personal.
- Costo del tiempo.
- Costo del desarrollo / adquisición

**Factibilidad Operativa.**

- Operación garantizada.
- Uso garantizado.

La investigación nos permitirá descubrir cuáles son los objetivos de la organización, luego determinar si el proyecto es útil para que la empresa logre sus objetivos. La búsqueda de estos objetivos debe contemplar los recursos disponibles o aquellos que la empresa puede proporcionar, nunca deben definirse con recursos que la empresa no es capaz de dar

Presentado el estudio las actividades y resultados serán obtenidos con la máxima eficacia en beneficio de las empleadas de la empresa Yanbal en la provincia de Santa Elena.

### **Financiera:**

La capacitación se llevará a efecto con los recursos financieros siguientes:

- Fondos de la empresa.
- Fondo personal.

### **Legal.**

La propuesta se fundamenta en la constitución en sus artículos que hacen referencias al buen vivir.

### **Técnica.**

Contaremos la ayuda técnica de:

- Expertos de la empresa.
- Personal técnico en lo financiero para el buen manejo de los fondos de la Empresa
- Psicólogos.

### **Recurso humano.**

Que el personal de empleadas de la empresa Yanbal estarán siendo capacitadas con una orientación a la excelente cohesión grupal.

## **Políticas.**

Las políticas estarán inmerso en el desarrollo de la propuesta que son la responsabilidad y respeto en cada uno de los temas ha desarrollarse dirigidos a la incidencia de la cohesión de las empleadas de la empresa Yanbal asentada en la provincia de Santa Elena.

## **5.- Descripción de la propuesta.**

### **Diseño del programa de capacitación**

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Tomando el criterio de expertos el diseño de capacitación se enfoca en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos
- **Objetivos de capacitación:**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar del éxito.

- **Disposición y motivación de la persona:**

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las empleadas de la empresa que lo recibirán.

**La buena disposición**, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación.

La motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes debe reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación.

Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje

### **Principios de aprendizaje**

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva.

El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son:

Participación, repetición, retroalimentación, etc.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

1. **Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo**
2. **Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo**

### **Características de los instructores**

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que seguir.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

### **Implementar el programa de capacitación**

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque

proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación a ejecutarse:

**La capacitación de inducción**, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

**La capacitación en habilidades**, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.

**La capacitación combinada** consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

### **Evaluación del programa de capacitación**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como:

¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación?

¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero?

¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad.

La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella.

Los costos de la capacitación serán asumidos por parte de la empresa.

Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

#### **Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación:**

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo.

Normas de Evaluación	→	Examen anterior al curso	→	Empleados capacitados
Examen posterior al curso	→	Transferencia al puesto	→	Seguimiento

Los criterios (niveles) que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, de acuerdo con Kirkpatrick, se basan en los resultados que se refieren a:

- Reacciones: ¿Gustó el programa a los participantes?
- Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
- Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?
- ROI: El retorno de la inversión, a través del cual se mide la relación costo - beneficio de un programa de capacitación. (Este nivel no es aplicado estrictamente por el modelo de Kirkpatrick).

### **Reacción:**

Uno de los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación es basarse en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento; o sea, deben evaluarse solo los sentimientos, ningún aprendizaje. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto.

Esto se puede realizar mediante la utilización de diversas herramientas como ser: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales), etc. Las personas entrenadas responden de alguna de estas maneras para evaluar el entrenamiento, así las partes que no les gustaron pueden mejorarse.

Por lo tanto esto refleja la medida de la satisfacción de la persona entrenada. Sin embargo debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito, a menos que se traduzcan en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño del puesto. Aunque los participantes felices tienen más probabilidades de

enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Kirkpatrick recomienda seguir cinco pasos esenciales para la medida exacta:

1. Determinar qué información se desea.
2. Idear una hoja escrita del comentario eso incluye artículos determinados en el paso previo.
3. Diseñar la hoja para que las reacciones se puedan tabular fácilmente y pueden ser manipuladas por medios estadísticos.
4. Dichas hojas deben ser anónimas.
5. Alentar a los participantes a hacer los comentarios adicionales no sacados por preguntas en la hoja.

Evaluar la reacción es importante porque nos da información valiosa que nos ayuda a evaluar la acción, así como comentarios y sugerencias para mejorar futuros programas; les dice a los participantes que los formadores están allí para ayudarles a hacer mejor su trabajo; los cuestionarios de satisfacción pueden proporcionar información cuantitativa que se puede dar a los directivos y demás empleados involucrados. Evaluar la reacción no sólo es importante, sino también fácil de hacer.

### **Aprendizaje:**

Consiste en ver si en realidad los participantes aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades.

La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes. Muestra su efectividad: si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar

la mejora. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, tests, pruebas de desempeño, simulaciones, etc.

### **Comportamiento:**

Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo.

Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:

- Querer cambiar (mejorar).
- Reconocer las propias debilidades o fallas.
- Trabajar en un ambiente favorable o de crecimiento.
- Tener la ayuda de una persona que comparta intereses y retos.
- Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

### **Resultados:**

La medición de los resultados de capacitación es difícil, pero posible. Con relación a este criterio muchas empresas piensan en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc.

De manera creciente, las organizaciones con sistemas de capacitación elaborados buscan en ésta el apoyo de una estrategia de cambio a largo plazo, más que rendimientos financieros a corto plazo para sus inversiones. Es decir, que perciben a la capacitación en términos de inversión a futuro.

De acuerdo con este criterio, se mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos organizacionales. Las herramientas que se utilizan en este caso, tanto antes como después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones de costo beneficio, etc. No

obstante, muchas veces no es posible llegar a pruebas concretas por lo que hay que conformarse con evidencias.

Debe tenerse en cuenta que un esfuerzo de capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o situación problemática anteriormente identificada muestran una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas, y este cambio se sustenta en lo aprendido.

A la hora de analizar los resultados es importante dar tiempo a que el cambio haya tenido lugar.

Se puede afirmar que los resultados de una acción de capacitación podrán ser medidos con una precisión que no podrá superar la precisión con que se ha definido la necesidad que la justifica.

### **Evaluación a nivel de las tareas y operaciones**

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la productividad.
- b. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c. Reducción del ciclo de la producción.
- d. Reducción del tiempo de entrenamiento
- e. Reducción del índice de accidentes.
- f. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

## PRESUPUESTO

### Costo.

Esta verificación se realizara al finalizar el primer trimestre del 2012. Bajo estas hipótesis esperamos que la iniciativa que se propone presente un resultado económico observable cuya estimación inicial se resume a continuación.

### Costos del presupuesto

1. Duración de la capacitación	<b>20 hrs.</b>
2. Número estimado de participantes	<b>30</b>
3. Periodo de tiempo sobre el cual se calculan los beneficios	
4. <b>12 meses.</b>	
5. Costos Diseño y desarrollo	<b>\$ 500</b>
6. Promoción	<b>\$ 30</b>
7. Administración	<b>\$ 40</b>
8. instructores	<b>\$ 1000</b>
9. Materiales	<b>\$ 200</b>
10. Instalaciones	<b>\$ 80</b>
11. Participantes	<b>\$ 600</b>
12. Evaluación	<b>\$ 400</b>
13. Costo Total	<b>\$ 2820</b>

### Conclusiones

El trabajo de estudio teórico e investigación realizado permite describir observaciones obtenidas mediante el análisis de las teorías y técnicas correspondientes a la disciplina administrativa y las observaciones de la práctica empresarial.

Nuestra propuesta surge de la necesidad de que no existe una cohesión entre las emprendedoras de la empresa. Con lo que estamos dando el resultado necesario.

## **Impacto.**

Debido a la gran importancia de la propuesta en beneficio de las trabajadoras de la Empresa Yanbal para que haya una excelente cohesión podemos decir que una de las contradicciones más interesantes en el campo de la capacitación en el mundo empresarial actual, es que se invierte una importante cantidad de dinero en acciones cuya rentabilidad no es medida.

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

Por lo que se considera que la necesidad de relacionar directamente el concepto de Capacitación y el de Impacto de la Capacitación es cada vez más fuerte, para relacionar los dos conceptos el punto de mira está en la consecución del aprendizaje efectivo y sistematizado.

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

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

El traslado de los contenidos aprendidos al puesto de trabajo es lo que se conoce como Transferencia de la Capacitación. Al aplicar lo aprendido y utilizarlo efectiva y regularmente en el puesto de trabajo, hay transferencia.

Esta transferencia de conocimientos, genera un impacto el cual debe ser medido para poder maximizar los efectos positivos y eliminar los negativos. Para ello se debe realizar una evaluación o análisis del impacto que ha tenido la formación.

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

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

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

El impacto contempla la evaluación de estos tres componentes: Conocimientos, Habilidades y Actitudes, y se puede manifestar en la utilización de lo aprendido en una nueva situación, la contextualización de los recuerdos y la asociación de lo aprendido con cosas similares aprendidas anteriormente.

Consideramos que el impacto de la capacitación debe existir una metodología definida que permita evaluar los resultados de la capacitación en la gestión de la empresa, o sea sus beneficios en el mejor desempeño de sus trabajadores.

Los principales conceptos que se expondrá son los siguientes:

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

II.- La Evaluación de Impacto estará definida como un sistema para brindar información, estadísticamente confiable, que permita seguir su proceso y medir el impacto

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

Con esta pregunta de capacitación estamos dando respuesta a nuestro problema investigado.

## BIBLIOGRAFÍA

BOTTA, Mirta: »Comunicaciones Escritas en las Empresas» Editorial Granica, Argentina (1994)

CASTENYER, Olga La Asertividad. Expresión de una Sana Autoestima, Editorial. (1996)

FISCHAN, David «El Camino del Líder», Editorial El Comercio, Perú. (2000)

HOMS QUIROA, Ricardo: La Comunicación en la Empresa Editorial Iberoamérica, (1990) México DF

HARVARD DEUSTO (1999), «BussinesReview», Editorial Deusto Barcelona

MONTGOMERY URDAY, William: "La Asertividad, Autoestima y solución de Conflictos», Editorial Circulo de Estudios Avanzados. (1999)

LEAVITT, Harold (1990) «Psicología Gerencial Editorial Contabilidad Moderna, Buenos Aires.

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro, "Asertividad para Negociar", Editorial Mc Graw Hill. México DF. (1991)

RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, Comunicación y Supervisión Personal. Ed. Manual Moderno. México DF. (1994)

Robins, Stephen (1999). «Comportamiento Organizacional, Ed. PRENTRINCE HALL.

SCHEINCOHN, David. "Comunicación Estratégica: Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa". Ed. Addison WerleyIberoamericana. Bogotá. (1995)

WILLMIINGTON, D. "La Comunicación en las Organizaciones" Ed. Addison Wesley Iberoamericana. Bogotá. (1995).