



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
GUADALAJARA

LA EDUCACION DE LAS HABILIDADES DE COMUNICACION EN  
LOS MANDOS MEDIOS, COMO VIA PARA LOGRAR EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA  
EMPRESA ASEGURADORA

CLAUDIA MACIEL GARCIA

Tesis Presentada para optar por el título de Licenciado en  
Pedagogía con reconocimiento de Validez  
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,  
según acuerdo número 871125 con fecha 18-III-87

ZAPOCAN, JALISCO, JULIO DE 1985





# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## GUADALAJARA

LA EDUCACION DE LAS HABILIDADES DE COMUNICACION EN  
LOS MANDOS MEDIOS, COMO VIA PARA LOGRAR EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA  
EMPRESA ASEGURADORA

CLAUDIA            MACIEL            GARCIA

Tesis Presentada para optar por el título de Licenciado en  
Pedagogía con reconocimiento de Validez  
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,  
según acuerdo número 871125 con fecha 18-III-87

ZAPOPAN, JALISCO. JULIO DE 1995

CLASIF: \_\_\_\_\_  
ADQUIS: 41677  
FECHA: 14/05/03  
DONATIVO DE \_\_\_\_\_  
\$ \_\_\_\_\_



LA EDUCACION DE LAS HABILIDADES DE COMUNICACION EN  
LOS MANOS MEDIOS, COMO VIA PARA LOGRAR EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA  
EMPRESA ASEGURADORA

CLAUDIA MAGIEL GARCIA

Este Presentador para optar por el título de Licenciado en  
Psicología con especialización de Valparaíso  
Código de Fideicomiso de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
según acuerdo número 8717 con fecha 18-III-87

VALPARAISO, JULIO DE 1993



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**Srita. Claudia Maciel Garcia**  
**Presente**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa **Tesis** titulado "**La Educación de las habilidades de comunicación en los mandos medios, como vía para lograr el desarrollo organizacional en una empresa aseguradora**" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente .

LIC. GUADALUPE SUÁREZ TREJO  
EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

Julio, 1995

Lic. Jesús Antonio Eng Duarte  
Presidente de la Comisión de  
Exámenes Profesionales  
Universidad Panamericana, Guadalajara  
P r e s e n t e

El que suscribe Ing. Francisco Javier Villanueva Villanueva hace constar que la Tesis " La Educación de las habilidades de comunicación en los mandos medios, como vía para lograr el desarrollo organizacional en una empresa aseguradora " presentada por la señorita Claudia Maciel García para optar por el título de Licenciado en Pedagogía, ha sido concluída en esta fecha, por lo que se presenta a usted para su debida revisión ante la Comisión de Exámenes Profesionales.

Agradeciendo la deferencia de la Escuela a su cargo para la asesoría de la investigación realizada, quedo a sus órdenes.

Atentamente.

ING. FRANCISCO JAVIER VILLANUEVA VILLANUEVA  
ASESOR DE TESIS

## DEDICATORIAS

A MIS PADRES, POR SU ESFUERZO,  
EJEMPLO Y DEDICACIÓN.

A MI HERMANA; POR SU CARIÑO,  
COMPRENSIÓN Y AYUDA

A QUIENES SIEMPRE ME HAN  
APOYADO EN LOS MOMENTOS  
DIFÍCILES.

A TODAS LAS PERSONAS QUE  
CONTRIBUYERON A MI FORMACIÓN  
HUMANA Y PROFESIONAL, Y A  
QUIENES HICIERON POSIBLE LA  
REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.

## ÍNDICE

	Pág
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN.....</b>	<b>4</b>
1.1. Educación.....	5
1.1.1. La Persona Humana como Ser Educable.....	5
1.1.2. Concepto de Educación .....	8
1.1.3. Fin de la Educación .....	10
1.1.4. Proceso Educativo .....	13
1.1.4.1. El Educador .....	13
1.1.4.2. El Educando .....	19
1.1.4.3. Metodología de la Enseñanza para Adultos .....	24
1.1.4.4. El Aprendizaje en los Adultos .....	37
1.2. Comunicación .....	46
1.2.1. Concepto de Comunicación.....	46
1.2.2. Fines de la Comunicación.....	48
1.2.3. Modelos del Proceso de Comunicación .....	49
1.2.3.1. El Modelo de David K. Berlo.....	50
1.2.4. Comunicación Interpersonal.....	65
1.2.4.1. Concepto de Comunicación Interpersonal .....	65
1.2.4.2. Habilidades para una buena Comunicación Interpersonal.....	68
<b>CAPÍTULO II LA EMPRESA.....</b>	<b>72</b>
2.1. Concepto de Empresa .....	73
2.2. Objetivos Generales de la Empresa .....	74
2.3. La Empresa como Agente Educativo.....	76
2.4. Procesos Educativos dentro de una Empresa.....	78
2.4.1. Inducción a la Empresa .....	78
2.4.2. Entrenamiento.....	80

2.5. Organización de la Empresa .....	81
2.5.1. Concepto de Mando Medio .....	85
2.5.2. Funciones del Mando Medio .....	86
2.5.3. Problemática del Mando Medio .....	89
2.6. La Empresa de Servicio .....	91
2.6.1. Concepto de Empresa de Servicio .....	91
2.6.2. Concepto de Compañía Aseguradora .....	92
2.6.3. Seguros Monterrey AETNA. Líder de Seguros en México .....	93
2.6.3.1. Antecedentes Generales de la Compañía .....	93
2.6.3.2. Cultura Organizacional .....	95
2.6.3.2.1. Filosofía .....	95
2.6.3.2.2. Misión.....	98
2.6.3.2.3. Lineamientos Estratégicos.....	98
2.6.3.3. Organigrama Institucional.....	99

**CAPÍTULO III LA COMUNICACIÓN COMO VÍA PARA EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....** 101

3.1. El papel de la Comunicación en las variables del Desarrollo Organizacional: .....	102
3.1.1. El papel de la Comunicación en la Motivación de los miembros de la Organización .....	102
3.1.2. El papel de la Comunicación en la Satisfacción Laboral .....	106
3.1.3. El papel de la Comunicación en el logro de la Excelencia en el Servicio.....	109
3.1.4. El papel de la Comunicación en la Calidad Total .....	114
3.1.5. El papel de la Comunicación en la Consecución de los Objetivos Organizacionales .....	117

3.2. Habilidades de Comunicación necesarias en los Mandos Medios .....	119
3.3. Barreras de Comunicación que obstaculizan el Desarrollo Organizacional .....	127
3.4. Efectos de una Buena Comunicación en el Desarrollo Organizacional.....	132
<b>CAPÍTULO IV DISEÑO DE METODOLOGÍA .....</b>	<b>137</b>
4.1. Investigación Descriptiva .....	138
4.2. Tipos de Investigación Descriptiva .....	139
4.3. Justificación del Instrumento de Medición.....	142
4.4. Objetivo General del Instrumento.....	142
4.5. Metodología empleada para el Instrumento de Medición .....	143
4.5.1. Plan de Acción .....	143
4.5.2. Instrumento .....	144
4.5.3. Pilotaje.....	151
4.6. Objetivos Particulares del Instrumento.....	157
4.7. Universo de Trabajo y Tamaño Muestral.....	160
4.7.1. Población Total .....	160
4.7.2. Tamaño de la Muestra.....	162
4.8. Análisis Cuantitativo y Cualitativo del Instrumento de Medición.....	163
4.8.1. Calificación del Instrumento.....	163
4.8.2. Resultados obtenidos del Instrumento.....	165
4.8.2.1. Resultados por Persona.....	166
4.8.2.2. Resultados por Habilidad .....	168
4.8.2.3. Resultados por Preguntas en General .....	178

<b>CAPÍTULO V DISEÑO DEL PROGRAMA DE HABILIDADES</b>	
<b>COMUNICATIVAS .....</b>	<b>181</b>
5.1. Fundamentación Pedagógica.....	182
5.1.1. Determinación de Necesidades.....	182
5.1.2. Articulación, Estructuración y	
Determinación de la Secuencia	
Pedagógica.....	184
5.1.2.1. Articulación.....	185
5.1.2.2. Estructuración.....	187
5.1.2.3. Determinación de la	
Secuencia Pedagógica.....	188
5.1.3. Estrategias Didácticas.....	191
5.1.3.1. Métodos didácticos.....	192
5.1.3.2. Técnicas de Enseñanza.....	194
5.1.3.3. Procedimientos Didácticos.....	195
5.1.4. Material Didáctico.....	196
5.1.5. Evaluación.....	197
5.1.6. Seguimiento.....	199
5.2. Características del Programa.....	201
5.2.1. Ambiente Físico.....	201
5.2.2. Participantes.....	202
5.2.3. Duración y Horarios.....	203
5.2.4. Instructores.....	204
5.2.5. Costos.....	205
5.3. Objetivos Generales del Programa de	
Habilidades de Comunicación para Mandos	
Medios y Carta Descriptiva.....	205
5.3.1. Objetivos Generales.....	205
5.3.2. Carta Descriptiva.....	206
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>220</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>224</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>237</b>

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la sociedad mexicana se está enfrentando a una serie de cambios que afectan a las empresas, las cuales para sobrevivir y desarrollarse deben identificar estas modificaciones en su entorno, y adaptarse a él. Muchas de ellas están implementando ya medidas preventivas y/o correctivas, pero analizan aisladamente los aspectos que podrían beneficiarla.

Esta tesis es fruto de la inquietud personal del sustentante, por encontrar algún fenómeno que dentro del ámbito empresarial sea un común denominador a todas aquellas variables que permiten el Desarrollo Organizacional. Este fenómeno que proporciona tal unidad es la comunicación.

La comunicación es generalmente el punto de partida para mejorar a una empresa; muchos problemas se resolverían si las personas aprendieran a comunicarse, surge entonces otra inquietud; y ésta se refiere a capacitar a aquellos puestos jerárquicos que requieren desarrollar más sus habilidades comunicativas, tal es el caso de los Mandos Medios.

Este trabajo pretende resolver por tanto, el siguiente problema:

¿ Qué estrategias pedagógicas permitirán mejorar las habilidades de comunicación en los Mandos Medios de una empresa aseguradora, para que esto favorezca el Desarrollo Organizacional?

Para lograrlo, se hizo una investigación documental, que fundamentó teóricamente esta tesis y una investigación descriptiva de campo que permitió sustentar la derivación práctica.

Se han estudiado el fenómeno educacativo y el proceso de la comunicación vinculados, y su importancia en el nivel jerárquico de Mandos Medios en el ámbito empresarial, por ser un elemento humano clave para mejorar algunas variables del Desarrollo Organizacional.

En la aseguradora Seguros Monterrey AETNA S.A., se aplicó una autoevaluación al 41.17% (35 personas), de la población total de Mandos Medios, para diagnosticar sus habilidades de comunicación. Este instrumento de evaluación permitió analizar cuantitativa y cualitativamente los datos arrojados, para diseñar en base a las necesidades detectadas, la propuesta pedagógica, que consiste en un programa de habilidades comunicativas para este nivel.

A lo largo de este trabajo se dió unidad al problema del Desarrollo Organizacional partiendo del enfoque educativo-comunicativo. Pero debido a la magnitud del proyecto no fue posible establecer la correlación entre la comunicación y cada una de las variables que afectan el desarrollo empresarial, ni tampoco aplicar el programa diseñado.

Sin embargo esta tesis aporta una estrategia pedagógica valiosa, como fruto de haber logrado a través de la comunicación, interrelacionar el proceso educativo en las organizaciones.

CAPÍTULO I  
EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

## 1.1. Educación

### 1.1.1. La Persona humana como ser educable

El concepto de persona, ha sido formulado a través del tiempo de diversa manera y bajo diferentes enfoques. Dependiendo del concepto antropológico que se maneje, se explicará la educabilidad humana.

Para evitar ambigüedad y restar imprecisión, se explicará primeramente el concepto de persona, y después el por qué es un ser educable.

El concepto que en este trabajo de investigación se manejará, es el formulado por Boecio: "Sustancia individual de naturaleza racional".<sup>(1)</sup>

Este término en latín significaba originalmente la máscara del actor, pero en la actualidad la Metafísica de la Persona afirma que "la persona es sustancia particular".<sup>(2)</sup>

En forma similar se ha definido también a la persona " en los siguientes términos: "Ser suyo", "ser de uno mismo", "disponer de sí".<sup>(3)</sup>

---

(1) GRAN ENCICLOPEDIA RIALP, Tomo XVIII

(2) PALACIOS, Leopoldo Eulogio, et.al., Tratado de Educación Personalizada

(3) ZUBIRI, X, Naturaleza, Historia y Dios, p.388

A través de estas definiciones, se recoge una de las notas distintivas de la naturaleza humana: el dominio de sí mismo. Esta característica revela primeramente que el hombre es el único ser inteligente, capaz de autocontrolarse, que posee voluntad para querer aquello que conoce que es mejor para sí y que por su libertad, puede elegir entre varias alternativas, la que le permita ser dueño de sus actos y asumir con responsabilidad las consecuencias que de estos provengan. El hombre necesita ser educado para tener un buen dominio de sí mismo.

Partiendo de las premisas anteriores se observa que el ser humano es perfectible, capaz de desarrollar sus potencialidades físicas, intelectuales, sociales, psicológicas y espirituales. Por lo tanto "La educación es una función solamente realizable por el ser humano." (4) Implica participación de conocimientos, ideas, vivencias, formas de ser, pautas de conducta etc. por parte de aquel que tiene a su cargo la responsabilidad activa de educar; pero también supone la acción, por parte del educando, de recoger esas enseñanzas, hacerlas propias para convertirlas en instrumento de acción para enfrentarse a los retos vitales que se le presenten, y así tender a su perfección.

"Todo ser humano tiene un deber consigo mismo y con su propia naturaleza de ser educado." (5)

---

(4) BORBOLLA, Juan De la, A fuerza de Ser Hombres, p.139

(5) ibidem., p.140

La persona tiene un derecho natural a la educación que se desprende de su propia naturaleza, la contrapartida es la exigencia de esa educación por el mismo orden social de forma correlativa al derecho impone el deber de educarse. (6)

Este deber derivado de su naturaleza coincide con el deber jurídico de educarse trascendiendo ese ámbito personal, ya que a través de la educación el hombre podrá contribuir al logro del bien común de la sociedad.

De esto se deriva el surgimiento de un derecho a la educación en cada individuo planteado desde un punto de vista social.

Se afirma de esta manera el derecho a la educación como prerrogativa individual de cada persona para poder aspirar a los medios formativos que lo desarrollarán y que le permitirán ser conducido a su estado de perfección, ya que el ser humano es un ser inacabado. Pero al mismo tiempo surge este mismo derecho a la educación como requerimiento exigido por toda la sociedad respecto a cada uno de sus integrantes, para que éstos, en la medida en que sean educados, puedan cooperar en el logro del fin individualmente trazado y también en la mejora de las condiciones culturales y de civilización de la sociedad en que se encuentren inmersos.

"El derecho a la educación es imputable a todas y a cada una de las personas..." (7), Está impreso en la naturaleza humana, y pertenece al hombre además de lo explicado con anterioridad, por el simple hecho de ser persona.

---

(6) DIAZ González, Tania, El Derecho a la Educación, p.36

(7) Borbolla, Juan De la, op.cit., p.140

### 1.1.2. Concepto de Educación

El ser humano es una unidad substancial, está formado por alma y cuerpo. Sus facultades espirituales le permiten perfeccionarse, es educable y por tanto tiene derecho a la educación

Etimológicamente la palabra educación procede del latín e-ducare, que significa ir conduciendo de un lugar a otro, y de ex-ducere cuyo significado es extraer. La primera etimología subraya el progreso producido por la educación; la segunda pone de relieve que los resultados alcanzados se obtienen desarrollando las virtualidades contenidas en la interioridad del sujeto. (8)

Partiendo de estas raíces "La educación es el proceso que tiene por finalidad actualizar todas las virtualidades del individuo, en un trabajo que consiste en extraer desde adentro del propio individuo lo que hereditariamente trae consigo" (9)

La persona es un valor por sí misma, para la actividad educativa, si ésta es integral ha de centrarse en el desenvolvimiento armónico de la personalidad.

La educación es el proceso que tiende a dirigir al alumno (educando) hacia un estado de madurez que lo capacite para enfrentar conscientemente la realidad, y a actuar en ella de manera eficiente y responsable, a fin de atender a las necesidades y aspiraciones personales y colectivas. (10)

---

(8) GRAN ENCICLOPEDIA RIALP

(9) NERICI, Imideo G, Hacia una Didáctica General Dinámica, p.19

(10) NERICI, Imideo G, Introducción a la Supervisión Escolar, p.13

Tomando en cuenta este concepto la educación debe buscar la formación del hombre consciente, eficiente, y responsable, para que oriente su comportamiento según valores sociales y morales, pero eso no es todo, tiene que procurar que el individuo perciba lo más trascendente de la propia realidad, y que se base en esto, dándole a su vida una dimensión humana.

La educación debe contemplar al hombre en todas sus dimensiones. Biológicamente ha de contemplarlo como un ser influido por la herencia y por procesos fisiológicos, Psicológicamente como un individuo sensible, capaz de aprender, y de autoexaminarse por intermedio de la conciencia; Sociológicamente como un ser que puede asumir distintos roles sociales dependiendo de la etapa evolutiva en que se encuentre y de su posición en la estructura social, la sociedad influye en él, le confiere una cultura, y un modo de aprender específico; Filosóficamente el hombre se caracteriza por su esfuerzo por comprender el mundo, su posición en el mismo, y los fenómenos sobrenaturales.

La educación debe tener en cuenta al hombre en cada una de estas dimensiones y recordar su unidad corpo-espiritual, conocer su realidad y la manera en que ésta influye sobre su persona, y a su vez la forma en que él interviene sobre la misma.

Por lo anteriormente expuesto se puede afirmar que no se ha alcanzado la actividad educativa, hasta que no se provoca en el educando un aprendizaje valioso e intencional, que le permita una mejora en su comportamiento, lo que implica

perfeccionar su ser, suscitar valores para el individuo y para la sociedad en que habita.

La educación debe llevar a su plenitud al sujeto, debe hacerlo más sano, equilibrado, autosuficiente, más libre y responsable, y a la vez más integrado y participativo en la sociedad y la cultura que le corresponde vivir.<sup>(11)</sup>

### 1.1.3. Fin de la Educación

Después de haber expuesto el concepto de educación, se determinará la finalidad de todo quehacer educativo.

El fin de la educación es el bien de la persona que se educa, llevarla al máximo grado de perfección, considerando que el educando cuenta ya con algunos aprendizajes, adquiridos en etapas anteriores de su vida cuando recibe la acción del educador.

La finalidad de la educación no emana de la voluntad del educador, sino del ser del educando. La elección de unas acciones concretas frente a otras, corresponde al educador; pero éste no puede elegir cualquier acción, sino sólo una entre aquéllas que conducen a la finalidad última, no elegida, sino impuesta por la naturaleza propia del educando.

---

(11) cfr., PALACIOS, Leopoldo-Eulogio, et.al., op.cit., p.153

La finalidad de la acción educativa, radica en la persona del educando, los fines parciales de la educación serán los fines parciales del educando. Igualmente, el fin último de la educación no puede ser otro que el fin último de éste. Tal finalidad, desde la perspectiva pedagógica especialmente, viene designándose como autorrealización.

Un fin educativo si verdaderamente lo es, estará referido al fin final, éste sólo es susceptible de ser alcanzado ejercitándolo. El fin estando al término, se encuentra también en un cierto grado, al principio: al término como fin, en el inicio como medio. (12)

Imídeo G. Nérici afirma que "los fines de la educación en su enfoque más amplio pueden ser expresados en un triple sentido: social, individual y trascendental". (13)

#### 1) En Sentido Social:

- preparar las nuevas generaciones para recibir, conservar, y enriquecer la herencia cultural.
- preparar, asimismo, los procesos de subsistencia y organización de los grupos humanos, teniendo en vista nuevas exigencias sociales derivadas del crecimiento demográfico y de los nuevos conocimientos;
- promover el desenvolvimiento económico y social, disminuyendo los privilegios y proporcionando los beneficios de la civilización a mayor número posible de individuos.

---

(12) cfr., ALTAREJOS, Francisco, Educación y Felicidad, p.15

(13) NERICI, Imídeo G, Hacia una Didáctica General Dinámica, p.26

2) En sentido individual:

- proporcionar una adecuada atención a cada individuo, según sus posibilidades, de modo que se favorezca el pleno desenvolvimiento de su personalidad,

- inculcar al individuo sentimientos de grupo, a fin de inducirlo a cooperar con sus semejantes en empresas de bien común, sustituyendo la competición, por la colaboración, el vencer a los otros por el vencerse a sí mismo, en un esfuerzo de autoperfeccionamiento.

3) En sentido trascendental:

- orientar al individuo hacia la aprehensión del sentido estético y poético de las cosas, de los fenómenos y de los hombres, con el objeto de posibilitarle vivencias más profundas y desinteresadas;

- llevarlo, además a tomar conciencia y a reflexionar sobre los grandes problemas y misterios de las cosas, de la vida y del cosmos, a fin de proporcionarle vivencias más hondas. (14)

Todos estos fines, surgen de la unidad misma del hombre, y lo contemplan como un ser íntegro.

Hasta aquí se ha expuesto el concepto antropológico del que parte este estudio, las características por las cuales la persona es un ser educable y que constituyen el fundamento del derecho a la educación, y las metas a las cuales tiende la misma, pero esto no basta, es necesario conocer también el

---

(14) cfr., idem.

proceso educativo en el cual el educando se encuentra inmerso.

#### 1.1.4. Proceso Educativo

El proceso educativo se compone de cuatro elementos esenciales: El educando, el educador, el aprendizaje y la enseñanza. Estos elementos son interdependientes además con los métodos, técnicas, procedimientos y recursos pedagógicos que facilitan que éste se lleve a cabo de manera óptima.

En la realidad todos los elementos de este proceso se encuentran interrelacionados, educador y educando son tales, precisamente en su vinculación mutua, lo mismo sucede con la enseñanza y el aprendizaje. Pero para poder profundizar en cada uno de ellos, se analizarán separadamente, mencionando sus principales rasgos.

##### 1.1.4.1. EL Educador

En sentido amplio se llama "educador" a todo lo que educa, a lo que ejerce influencia, a lo que posee energía educadora, es decir, educatividad. De esta manera el término comprende tanto al hombre, como agente capaz de realizar consciente o inconscientemente la educación como a lo supraindividual y lo objetivo en la medida en que configura al individuo. En esta última acepción se considera educador al conglomerado de fuerzas que en el medio ejercen sobre el hombre una constante presión.<sup>(15)</sup>

---

(15) NASIFF, Ricardo, Pedagogía General, p.211

Existen entonces distintos agentes educativos: La familia, la escuela, la empresa, la sociedad,...

Para efectos de este estudio, se analizarán las características del Educador Personal. Se designará el término "educador" al individuo que realiza o promueve la educación de los demás.

Todo hombre puede ser educador, cualquier persona posee en sí misma algo digno de ser enseñado. Poseer capacidad educadora, significa poseer una determinada estructura espiritual.

Existen tres tipos de educadores, hablando en grandes rasgos: El educador-modelo, el educador-teórico, y el educador-práctico. El "modelo" actúa por la vía del ejemplo, por obra y gracia de su presencia o de su irradiación a lo largo del tiempo. El segundo no es propiamente hablando un educador, sino el pedagogo (en su sentido actual) que domina la teoría de la educación y que puede o no ser un buen maestro o profesor. El tercero es el educador activo, el verdadero educador, cuya naturaleza es la de un hombre que no solamente influye en el ser de sus semejantes o sucesores, creando en ellos determinados valores culturales, sino que posee además una cierta inclinación de sentido práctico para mantenerlos en actividad. (16)

En realidad un educador debería poseer estas tres cualidades, para que mediante los conocimientos teóricos sobre el proceso educativo fundamente la práctica pedagógica y sea en su vida, coherente con lo que enseña.

---

(16) idem.

Para los fines que este trabajo persigue, se hará referencia específicamente al educador de adultos, a quien comúnmente en el ámbito empresarial se le llama instructor.

Según Carlos Rodríguez Combeller el educador o instructor de adultos debe poseer conforme a las características concretas de estos, una serie de cualidades intra e interpersonales para desempeñar mejor su enseñanza, las cuales agrupan de la siguiente manera:

1. Conocimiento de sí mismo: Conciencia clara de sus cualidades y defectos, posibilidades y limitaciones, concepción realista del ser humano y del sentido de la vida.

2. Cuidado personal de los aspectos físicos y emocionales: El instructor necesita un alto nivel de energía y fuerza por el desgaste físico que implica el desarrollo de su tarea, y un manejo apropiado de sus emociones que le permita objetividad.

3. Autenticidad: Congruencia con lo que piensa y hace, fruto de su propia aceptación.

4. Flexibilidad: Capacidad del instructor para mantener una postura entre la rigidez y la laxitud ante una situación.

5. Optimismo y Buen Humor: El instructor debe mostrar una actitud positiva ante sí mismo y ante sus alumnos, debe encontrarle a cada situación un aspecto positivo.

6. Manejo de la Ambigüedad y la Frustración: El instructor debe saber y aceptar que hay variables en el proceso de enseñanza-aprendizaje que él no puede controlar, el ser humano tiene libertad y por tanto a pesar de la influencia de un agente externo sobre él, su conducta no puede ni debe controlarse.

7. Inclinación natural a relacionarse con los demás y entender su situación: mantener la empatía con los educandos y tener la capacidad de establecer una relación profunda de mutuo conocimiento con ellos.

8. Apertura: Esta característica se relaciona con el grado de disponibilidad que ofrece el instructor a las personas.

9. Capacidad para inspirar confianza personal: El instructor deberá mostrar transparencia en su conducta, sencillez en su trato con los educandos.

10. Respeto hacia las personas: El instructor debe respetar la individualidad de cada educando, no puede permitirse la falta de consideración hacia las ideas, decisiones, valores, y sentimientos de las personas, incluso en los casos de desacuerdo.

11. Capacidad para establecer una relación de ayuda: El instructor debe contribuir al crecimiento de los educandos, relacionándose significativamente con ellos.

La mayor parte de estas cualidades se producen con la práctica, el instructor no necesita disponer de todas ellas para comenzar a enseñar, sin embargo, lo que sí requiere, es la decisión de desarrollarlas e integrarlas gradualmente a su persona.

Por otra parte, el mismo autor afirma que cualquier educador o instructor debe poseer ciertos conocimientos y habilidades básicas para el desempeño efectivo en su enseñanza:

#### Requerimientos relacionados con la Tarea Educativa:

1. Dominio Técnico de la Materia: Esta característica es fundamental para que pueda responder a las expectativas de aprendizaje de los educandos, pero esto no significa saturarlos de información, esta debe ser dosificada de manera que favorezca la fijación del aprendizaje.

2. Credibilidad Tecnológica: Esta se pone de manifiesto cuando el instructor inspira confianza por haber asimilado conocimientos fruto de sus experiencias.

3. Habilidad de Concreción: Esto se refiere a no dejar ideas incompletas o confusas sino a emitir mensajes claros y directos.

4. Sentido Práctico: Este debe responder a las expectativas de los participantes, es la posibilidad de

adquirir conocimientos que puedan ponerse en práctica en el trabajo, por ello es importante que el instructor sea capaz de ofrecer al grupo alternativas viables sobre cómo aplicar lo aprendido.

5. Actualización permanente: El instructor debe estar consciente de que jamás va a dejar de aprender, las situaciones varían y constantemente se presenta la necesidad de adquirir nuevos conocimientos, debe reconocer con sencillez sus limitaciones y superarlas.

Conforme a lo que el mismo autor sugiere, el instructor o educador debe poseer además algunas habilidades mínimas para el manejo del grupo al que enseña, éstas pueden resumirse de la siguiente manera:

a) Habilidades de comunicación: Esta habilidad consiste primero, en comunicarse consigo mismo, y en la medida en que esto se logre, enviar mensajes con un repertorio, más o menos amplio y aplicable a los demás, para poder comunicarse con ellos.

b) Capacidad para escuchar: Esto implica un acto voluntario para captar el significado no sólo de las palabras aisladas que emite una persona, sino también ubicarlas en el contexto de quien las transmite. Escuchar de manera activa es manifestar una actitud de interés por lo que otra persona expresa.

c) Observación de la dinámica del grupo: El propósito de la observación es que el instructor pueda aprovechar las

experiencias, recursos y características del grupo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

d) Capacidad de adaptación al grupo: Consiste en evitar estereotipar la conducta de los participantes, aceptando sus diferencias individuales, y considerando la heterogeneidad de los miembros como un valioso recurso para la enseñanza y el aprendizaje.

Todas estas características del educador deben estar encaminadas al logro de los fines de la educación descritos con anterioridad.

#### 1.1.4.2. El Educando

En este apartado se explicarán algunos rasgos del educando en general, y posteriormente se concretarán haciendo referencia al adulto, el cual representa el centro de atención de esta tesis.

En apariencia, la parte activa del Proceso Educativo es el educador, pero el punto de partida y el punto de mira es el educando, el sujeto de la educación.

El sujeto de la educación es el hombre, como individuo y como ser social. A él está dirigida la educación, por él se realiza y ha sido concebida. En tanto el hombre "sufr" la educación, es decir la recibe, y no es otra cosa, se denomina educando.<sup>17</sup>

---

(<sup>17</sup>) NASIFF, Ricardo, op.cit., p.118

La palabra "educando" realza el carácter de proceso, que tienen la educación, porque señala al hombre que se está educando, no al que ya está educado, designa al ser humano como sujeto de la educación. La educabilidad es el punto inicial de dicho proceso.

El hombre es educando en cualquier edad de la vida, siempre se encuentra expuesto a influencias intencionales por parte de las personas que lo rodean.

El educando tiene un papel activo en el proceso, recibe bienes culturales, los transforma o reelabora a la luz de su individualidad y crea a partir de ellos algunas otras expresiones que exteriorizan su personalidad. Por eso es importante que se conozcan sus diferencias individuales.

El estudio del educando es necesario porque es el sujeto sobre el cual se debe operar, y es lógico, nadie puede actuar sobre un material que desconoce, mucho menos si se trata de un ser humano en el cual no es válido ensayar, tratar o probar, se requiere conocer en forma concreta a la persona, no limitarse al conocimiento abstracto del hombre en general.

Por ello y para el propósito de este estudio, se analizarán ahora las características del educando adulto, de tal forma que se concreten en esta etapa cronológica los conocimientos antropológicos expuestos con anterioridad.

Este tipo de educandos se encuentran en la etapa evolutiva denominada adultez.

Esta palabra proviene del latín *adultus*, cuyo significado es crecido, formado. Es la etapa de la vida del hombre que comienza a los 23-25 años, como prolongación de la juventud, de la que la separan límites poco claros, y se extiende hasta los 45 o 50, momento que, para muchos autores, marca el comienzo del declive. Al empezar la etapa adulta puede considerarse que ha finalizado la de desarrollo y maduración neuropsíquica del individuo. Psicológicamente el adulto normal, está capacitado para el desempeño definitivo de los distintos roles que elige. Se distinguen dos períodos:

- 1) 25-30 años, adultez joven, etapa en la que predominan todavía muchas tendencias de índole juvenil.
- 2) 30-50 años, edad adulta madura, en la que el individuo pierde parte de su ímpetu vital, se estabiliza y logra simultáneamente mayor objetividad y una actitud más seria y reflexiva ante la vida. En esta etapa el rendimiento cualitativo supera al cuantitativo. (18)

No obstante las definiciones teóricas, es difícil distinguir las etapas de desarrollo del adulto basándose exclusivamente en la edad, existen factores étnicos, culturales, ocupacionales, sociales o experiencias individuales que ocasionan que cada persona adquiera la madurez de diferente manera y en distinta edad.

El desarrollo humano adopta un nuevo carácter en la edad adulta, puesto que no surge primordialmente del mero crecimiento físico, ni de la rápida adquisición de las nuevas habilidades cognoscitivas.

El crecimiento del adulto se define sobre todo, a partir de los hitos sociales y culturales, a medida que los jóvenes luchan por convertirse en miembros autosuficientes de la sociedad. Empiezan a poner fin a la dependencia, y a asumir la responsabilidad por sí mismos y por los demás.

---

(18) SANTILLANA, Diccionario de las Ciencias de la Educación, Vol.1, p.223-227

Pero además de esto existen las siguientes características que se presentan generalmente en los adultos:

Confianza en sí mismo: En esta etapa el adulto tiene un conocimiento de sus posibilidades, virtudes, características individuales.. y esto provoca en él un sentimiento de seguridad..

Autonomía: El adulto es capaz de autodirigirse, tiene inquietud de independizarse y formar una familia.

Iniciativa: Se fija metas, se esfuerza para conseguirlas, lucha, elabora proyectos, busca actividades que le permitan superarse.

Laboriosidad o Productividad: En esta etapa la persona realiza sus planes, trabaja, contribuye con la sociedad, aporta, busca la preparación profesional que satisfaga una necesidad personal, y que contribuya socialmente.

Identidad: El adulto ha aprendido a aceptarse, a valorarse, a identificarse con su sexo, con su edad, y con el rol que socialmente desempeña.

Sociabilidad: Le interesan los demás, ve en otras personas oportunidad de mejorar humanamente, de establecer relaciones laborales, o afectivas.

Pensamiento reflexivo y crítico: Posee elementos que la experiencia le ha proporcionado, analiza, se retroalimenta, piensa antes de actuar, juzga, valora, jerarquiza ...

Responsabilidad: Debido a su libertad, desarrolla esta virtud, responde a las exigencias que su contexto socio cultural le marca. (19)

Estabilidad: Los estudios de investigación más recientes se han centrado en la cuestión de si la personalidad cambia o permanece inalterada a lo largo de la vida. Los estudios indican la existencia de un patrón de estabilidad, a menos que ocurra un hecho trascendental que haga que la persona cambie (20) El adulto ha logrado ya un modo determinado de ser, de obrar, y se comporta de acuerdo a él.

Vigor Físico e Intelectual: Algunas habilidades físicas ya han alcanzado su nivel máximo, pero la mayoría conserva un nivel sumamente funcional, sobre todo si se ejercitan con regularidad. Sin embargo, muchos de los primeros pasos de las enfermedades de la vejez empiezan a manifestarse.

Los poderes cognoscitivos de la creatividad, el juicio y el razonamiento siguen expandiéndose, pese a que algunas destrezas menos flexibles como la memoria mecánica quizá ya haya empezado a deteriorarse. En la adultez joven la gente también aprende las pericias relacionadas con el trabajo, y un oficio y profesión. (21)

---

(19) Conocimiento y Educación de Adultos, Manual de Capacitación de Seguros  
Monterrey AETNA

(20) cfr., idem.

(21) cfr., idem.

Madurez: Termina la infancia, la adolescencia, la juventud y la seguridad del vínculo paterno-materno, el adulto tiene que haber dejado esta dependencia para expansionar su libertad, debe encontrarse solo ante las experiencias de la vida, las cuales le proporcionan esta característica. (22)

Hábitos: posee formas de conducta arraigadas, permanentes, que en ocasiones pueden dificultar su adaptación al mundo moderno. (23)

Esta etapa es considerada por muchos autores como la plenitud de la vida humana, pese a esta descripción las investigaciones hechas al respecto no son numerosas.

#### 1.1.4.3. Metodología de la Enseñanza para Adultos

La metodología es otro elemento del proceso educativo. Para facilitar su análisis se explicará en este apartado, el concepto general de enseñanza y algunas consideraciones importantes en la metodología de la enseñanza para adultos.

"La Enseñanza es el proceso que consiste en promover en forma intencionada y sistemática el proceso de aprendizaje en el alumno", (24) no es simplemente un proceso de transmisión (acción de dar), se trata de brindar experiencias

---

(22) cfr., PROGRESO, Enciclopedia Técnica de la Educación, Tomo VI

(23) idem.

(24) MORENO BAYARDO, María Guadalupe, Didáctica, p.15

significativas al educando, para que sea él mismo, por convicción, quien las interiorice.

Este proceso de aprendizaje puede referirse a la adquisición de conocimientos, hábitos, actitudes, habilidades o destrezas. Promover en la persona la adquisición de todos estos elementos traerá como consecuencia una verdadera formación integral.

"Enseñar no es entonces un proceso de dar sino de promover. Aprender no es un proceso de recibir, sino de transformar la conducta".<sup>(25)</sup>

Ambos tipos de experiencia se encuentran íntimamente ligados ya que difícilmente puede verificarse una experiencia de enseñanza que no traiga para el promotor también una experiencia de aprendizaje.

La importancia de definir un método consiste en buscar un sistema de operaciones tangibles que realicen mejor el trabajo de la Enseñanza. No hay práctica sin método y método sin práctica alguna. Si el educador adopta un método adecuado en la enseñanza para adultos, comprobará ante todo que éste es un retorno reflexivo a la Experiencia.

El método sirve para disponer lógicamente los hechos observados o provocados a partir de una experiencia que será compartida, comparada y analizada críticamente a través del proceso educativo.

---

(25) idem.

El Proceso de Enseñanza-Aprendizaje exige obviamente un método específico el cual va a confirmar, en primer lugar, la relación del educador con todos y cada uno de los participantes, y de éstos entre sí, y posteriormente, el aprendizaje en grupo. Bajo este enfoque el educando dejará de ser un simple espectador pasivo para convertirse en un agente de su propia formación, el educador tendrá, por consiguiente, que recurrir a los métodos activos de enseñanza.

Los métodos activos son aquellos donde el sujeto aprende experimentalmente, o mejor en forma vivencial, como oposición a un método puramente intelectual, incorporando el aprendizaje a la personalidad, a la conducta y a la historia de cada educando.

Algunas características generales de los métodos activos son:

La actividad de los sujetos a educar: Este principio afirma que el sujeto aprende mejor si está comprometido personalmente por completo en la acción. Algunos expertos opinan que sólo se retiene como aprendizaje el 10% de lo que se lee, el 20% de lo que se entiende, el 30% de lo que se ve, el 50% de lo que se ve y se entiende al mismo tiempo, el 80% de lo que se dice y el 90% de lo que se actúa, y que a su vez, permite la reflexión y el compromiso.

La motivación de los sujetos a educar: La motivación debe ser intrínseca, es decir, que los sujetos se sientan comprometidos y responsable de su propio aprendizaje, y no sólo intelectualmente interesados. Algunas de las

motivaciones más comunes que se manifiestan a través de métodos activos de enseñanza son: la curiosidad y necesidad de saber, el éxito personal en el aprendizaje, el interés por los resultados, la necesidad de autorrealización, la percepción clara de las metas y utilidad de lo aprendido.

La participación en grupo: Los métodos activos constituyen un aprendizaje para la vida social, la participación, la cooperación, la relación de ayuda, al mismo tiempo que un enriquecimiento personal propiamente dicho.

El papel del instructor. Este es más bien un facilitador, un catalizador y no un maestro en el sentido más tradicional...

La evaluación del aprendizaje: El control como tal desaparece, al menos en su forma clásica de verificar el saber intelectual o práctico y llega a ser una autoevaluación de los participantes y del grupo.

Estas características justifican la adopción de los métodos activos en la educación de adultos, con mayores recursos de autonomía, interacción e interdependencia que en el caso de los niños.<sup>(26)</sup>

Malcom S. Knowles dice que el adulto como estudiante posee cuatro características que le diferencian del joven y que, de hecho está surgiendo una pedagogía de adultos que

---

(26) cf., RODRIGUEZ COMBELLER, Carlos, Programas de Capacitación y Desarrollo, p.8.

parte de esos rasgos definidos con una fuerte repercusión en la transacción aprender-enseñar. Esas características diferenciales son:

1) Diferencia en el Autoconcepto: El joven tiende a considerarse a sí mismo como persona dependiente. El adulto se considera a sí mismo como responsable, tiene una necesidad psicológica profunda de que se le trate con respeto, que se comprenda que tiene capacidad para dirigir su propia vida.

2) Diferencia de Experiencia Acumulada :Cualquier adulto entra en la actividad educativa con una base de experiencia diferente a la del joven, capta con más facilidad los nuevos conocimientos al relacionarlos con experiencias pasadas.

3) Diferencia en la Disponibilidad para Aprender: Los adultos, como los niños y jóvenes, tienen sus fases de crecimiento, determinantes de una predisposición para aprender, siguen aprendiendo aunque de distinta forma.

4) Diferencia en la Perspectiva Temporal: El joven tiende a pensar que la mayor parte de lo que aprende lo usará más tarde en su vida. El adulto se compromete en el proceso de aprendizaje como respuesta a una presión vital: Lo importante para él es la aplicación inmediata. Observa la educación como proceso para mejorar su capacidad de resolver problemas y afrontar el mundo actual.

Relacionadas con las características generales del hombre adulto anteriormente señaladas, el mismo autor formula

recomendaciones fundamentales de la pedagogía de los hombres maduros:

A) En relación con la Diferencia de Autoconceptos:

- No utilizar, a ser posible, las instalaciones destinadas a la educación de niños para la educación de adultos, prever mobiliario, material didáctico, espacio... adecuados al servicio de la educación extraescolar de adultos en la que se usan frecuentemente dinámicas grupales.
  
- Crear un ambiente de respeto entre los alumnos y el educador, de manera que se sientan considerados en su capacidad de autodirección y autoresponsabilidad.
  
- El Educador debe apoyar en la organización de las clases pero no sustituye a alumno, informa a los alumnos para que ellos trabajen didácticamente.
  
- Los alumnos adultos, orientados por el educador, pueden y deben ayudar al diagnóstico de sus propias necesidades y, en cualquier caso, debe suscitarse y oírse su opinión.
  
- El adulto debe y puede participar en el rumbo de su educación, educando y educador deben ayudarse a aprender.

- El adulto debe participar en la evaluación de su progreso y muchos de los ejercicios de aprendizaje pueden servir para la evaluación y autoevaluación del propio proceso.

B) En relación a la Experiencia Acumulada:

- La pedagogía de adultos exige el desplazamiento de los recursos tradicionales de transmisión de conocimientos: Lección magistral, apuntes, lección que se da y toma ...

- El educador, monitor , líder o profesor de adultos, debe conocer a fondo y aplicar las técnicas de discusión de grupo, la práctica de destrezas, el método de proyectos, y todas las que arranquen de la experiencia de los alumnos.

- El educador de adultos debe partir del principio de "ganar tiempo" en el proceso educativo, a ello ayudan la mayor capacidad y experiencia del adulto; la urgencia de los procesos para el individuo y para la colectividad.

C) En relación con la Disponibilidad para Aprender:

- La formulación del curriculum deberá suscitar e incluir las sugerencias del alumno.

- Para facilitar el aprendizaje de los adultos serán agrupados bien en sectores homogéneos o heterogéneos, según

las circunstancias y a ser posible con libertad de asociación según directrices sociométricas.

D) En relación con la Perspectiva Temporal:

- Por un lado, la educación se plantea para el adulto como una tarea centrada en problemas inmediatos, en previsiones a corto plazo en el mejor de los casos, responde a presiones vitales. De ello depende su mayor o menor motivación.

- El punto de partida es su problemática de necesidades al incorporarse a la realización de un aprendizaje, y en la sesión inaugural debe plantearse a base del análisis de las propias expectativas de los alumnos.

- No obstante lo dicho, en la educación de adultos, para hacer frente a los peligros de esa etapa de vida, debe insertarse toda la problemática en una visión amplia de la vida humana individual e histórica, llena de inquietudes prospectivas, de ideales de futuro, de posibilidades y necesidades de cambios que serán necesarios. (27)

El educador (instructor) deberá tener en cuenta que enseñar es algo más que transmitir a los participantes una serie de conocimientos, habilidades perfectamente ordenados y coherentes, con un previo diagnóstico de necesidades. Deberá también luchar en contra de los vicios, barreras y costumbres de la educación tradicional, que tienen que ver más con una visión especial de la autoridad y uso del poder

---

(27) cfr., PROGRESO, Enciclopedia Técnica de la Educación, Tomo VI, p.223-227

por parte del maestro, que con un auténtico deseo de promover al educando un estado superior de conciencia, por lo tanto, de libertad frente a sí y a su realidad social.

A través del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje el educador podrá convertir la mera información en un medio de auténtica comunicación interpersonal. Los educandos tendrán que asumir su calidad de socios partidarios y activos de su propia formación.

El grupo en el proceso de enseñanza-aprendizaje constituye un papel muy importante para la educación del adulto, resulta urgente reincorporar el carácter recíproco de la interacción en el aprendizaje, en el cual nadie enseña a los demás y ninguna persona aprende sola pues todos aprenden de sus compañeros.

En la práctica se ha comprobado, que se aprende más de la interacción que se da entre las personas que forman un grupo, que de las teorías, técnicas o estrategias que en éste se emplean.

Cuando en el grupo existe la posibilidad de compartir experiencias, de compararlas, analizarlas críticamente y apoyarlas con una teoría precisa y breve, el aprendizaje se convierte para cada participante en una verdadera mayéutica, no sólo en el sentido de sacar de cada uno lo que como ser humano lleva dentro, sino como la aportación específica de las personas al aprendizaje de grupo. (28)

---

(28) RODRIGUEZ COMBELLER, Carlos, op.cit, p.12

El aprendizaje en grupo tiende a un vínculo que enriquece a las personas y a la tarea; permite retroalimentar los hábitos individuales, analizar críticamente el alcance y consecuencias de los recursos personales, y establecer comparaciones con la posición y posibilidades de los demás participantes.

Dentro de la Metodología empleada para la educación de los adultos, Carlos Rodríguez Combeller, proporciona algunos enfoques que el instructor puede dar a la Enseñanza, dependiendo de sus estudios académicos, su experiencia profesional y su proceso de actualización.

#### ENFOQUES DE LA ENSEÑANZA.

1. Enfoque Estructuralista: En este enfoque se considera a la mente de los participantes como una computadora y al instructor como su programador. El instructor proporciona la información, verifica que sea asimilada con efectividad, a través de pruebas. Este enfoque tradicional, implica que el instructor mantenga interesadas a las personas, y le proporcione al mismo tiempo, los conocimientos y habilidades que necesitan.

2. Enfoque Funcionalista: Se basa en la aplicación práctica, sostiene que las personas aprenden haciendo, y realizan mejor lo que les gusta. Para esto el participante deberá estar motivado y desear el aprendizaje, ya que de otra manera serían inútiles, los esfuerzos del instructor para tratar de enseñarle. El aprendizaje se verifica observando la ejecución de la tarea. En este enfoque el instructor necesita

manejar la oportunidad, la auto dirección, la reflexión, los logros y el conocimiento.

3. Enfoque Conductista: En esta corriente el instructor se esfuerza por crear una nueva conducta en los participantes, y en mantenerla o incrementarla, por medio del reforzamiento. Aquí es muy importante que se tenga una estructura bien diseñada de acuerdo a los objetivos conductuales.

4. Enfoque Humanista: Este enfoque considera el aprendizaje como un proceso dirigido por los propios participantes, las personas son naturales y abiertas, sino se les inhibe, y buscan el aprendizaje significativo para su desarrollo, a través del conocimiento de ellos mismos, para entender a los demás. Aquí juegan un papel importante las experiencias, la expresión de sentimientos, la imaginación y la creatividad. (29)

Es conveniente señalar que no hay un estilo mejor que otro, o uno bueno y uno malo, lo más importante es que el instructor sea consciente de su propio estilo, y que sea capaz de combinarlo y modificarlo, de acuerdo a la situación, y a las necesidades de los participantes.

A continuación se presentan cuatro elementos, en base a los cuales se determina el enfoque que el instructor da a la enseñanza (Tabla 1).

---

(29) cfr., ibid., p.38

### Enfoques de la Enseñanza.

ENFOQUES ----- ELEMENTOS	Estructuralista	Funcionalista	Conductista	Humanista
1. Técnicas de Enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conferencia</li> <li>- mesa redonda</li> <li>- lectura comentada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estudio de casos</li> <li>- panel</li> <li>- seminario de investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- juego de papeles</li> <li>- discusión en grupos pequeños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- experiencia estructurada</li> <li>- tormenta de ideas</li> </ul>
2. Proceso de Enseñanza Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- centrado en el instructor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- orientado a la tarea de los participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- centrado en la conducta terminal señalada por el instructor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- centrado en la relación y en los participantes</li> </ul>
3. Papel del Instructor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seguro</li> <li>- líder</li> <li>- fuerte</li> <li>- expresivo</li> <li>- dramático</li> <li>- sistemático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ofrece retos</li> <li>- realista</li> <li>- deja actuar</li> <li>- aprovecha el error</li> <li>- sabe reconocer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preciso</li> <li>- reduce riesgos</li> <li>- ofrece seguridad</li> <li>- refuerza</li> <li>- extingue conductas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sensible</li> <li>- empático</li> <li>- abierto</li> <li>- confianza</li> <li>- ayuda</li> </ul>
4. Limitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rigidez</li> <li>- ignora la afectividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- extremismo</li> <li>- competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manipulación</li> <li>- información no compartida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falta de estructura</li> <li>- poco realista</li> <li>- sofisticado</li> </ul>

Fuente: RODRIGUEZ COMBELLER, Carlos, Programas de Capacitación y Desarrollo, México, Ed. Diana, 1987, p.29.

(Tabla 1)

Para la enseñanza de adultos es necesario además la elaboración de objetivos conductuales, que especifiquen quién realiza la acción, que aclaren cual es el comportamiento deseado, y que brinden un criterio de evaluación. Todo esto es aplicable en los niveles de aprendizaje cognoscitivo, psicomotor y afectivo.

Se requiere además para completar la metodología de enseñanza para adultos, una adecuada selección de técnicas didácticas, de acuerdo con los diferentes niveles de participación que se pueden dar en la relación del instructor con el grupo.

Las Técnicas más utilizadas son:

- Conferencia
- Mesa redonda
- Lectura comentada
- Seminario de investigación
- Estudio de casos
- Tormenta o Lluvia de ideas
- Discusión en grupos pequeños
- Juego de papeles
- Experiencia estructurada. (Tabla 2)

## Técnicas Didácticas.

PARTICIPACION DEL INSTRUCTOR					PARTICIPACION DEL GRUPO				
C	P	M.R.	L.C.	S.I.	E.C.	T.I.	D.G.P.	J.P.	E.E.
conferencia	panel	mesa redonda	lectura comentada	seminario de investigación	estudio de casos	tormenta de ideas	discusión en grupos pequeños	juego de papeles	experiencia estructurada
Poca				Participación del grupo			Mucha		

Fuente: RODRIGUEZ COMBELLER, Carlos. Programas de Capacitación y Desarrollo, México, Ed. Diana, 1987, p.53-60.

(Tabla 2)

### 1.1.4.4. El Aprendizaje en los Adultos

En este apartado se explicará el concepto general de Aprendizaje, algunas consideraciones importantes sobre el mismo, y se estudiarán las características concretas de éste, en los adultos.

"Se dice que hay aprendizaje cada vez que el comportamiento sufre modificaciones aumentativas de carácter más o menos permanente, por efectos de una actividad, de un adiestramiento particular, o de una observación."<sup>(30)</sup>

El aprendizaje no es un tipo específico de actividad. Es un cambio que ocurre en el organismo, durante muchos tipos de actividades, y se muestra más tarde como un postefecto de

<sup>(30)</sup> GRAN ENCICLOPEDIA RIALP, Tomo II

éstas: Una actividad posterior, es diferente a causa de una actividad anterior, por eso son tan numerosas las variedades del aprendizaje humano, tanto como lo son las distintas experiencias por las que el hombre pasa a lo largo de la vida.

Frecuentemente se desnaturaliza el aprendizaje como si fuera un proceso receptivo, pasivo, en el cual se espera a que se proporcionen datos, informaciones o teorías, pero esto no es aprender, es simplemente memorizar.

El aprendizaje debe ser un cambio positivo, modificación favorable de conductas, enriquecimiento, refinamiento, progreso, perfeccionamiento, en todos los órdenes, crecimiento en la diferenciación y en la integración, la vía regia a la superación y al éxito personal.<sup>(31)</sup>

Una persona manifiesta que ha aprendido algo, cuando proyecta en ella un cambio, bien sea: La adquisición de una destreza que no poseía, el logro de una actitud nueva. O la adquisición de un conocimiento.

Según María Guadalupe Moreno Bayardo, el aprendizaje se rige por los siguientes principios:

a) Realidad: El aprendizaje debe partir de la realidad misma del alumno, de esta manera será más atractivo por utilizar fuentes naturales de interés.

---

<sup>(31)</sup> RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, Comunicación y Superación Personal, p.31

b) Satisfacción: La persona desea realizar o repetir experiencias que le producen satisfacción a alguna carencia.

c) Preparación: Todo aprendizaje necesita situarse en el contexto de los aprendizajes previos y de los posteriores, facilitar la conexión con otras situaciones de la vida del educando.

d) Adecuación: El aprendizaje debe ser adaptado lo más posible a las diferencias individuales de cada alumno.

e) Clima Propicio: Difícilmente es posible aprender en un ambiente de tensión, miedo, pereza o desconfianza, es necesario propiciar la cordialidad, el trabajo, la ayuda mutua, e incluso las condiciones físicas adecuadas.

f) Objetividad: Facilitar experiencias multisensoriales para la comprensión.

g) Ejercicio Activo: Promover en el alumno diferentes experiencias que propicien el cambio, reforzarlo con múltiples experiencias significativas.

h) Ritmo: Equilibrar el conocimiento, la comprensión y la asimilación para profundizar en el aprendizaje.

i) Verificación: Cada paso confrontarlo con los objetivos propuestos, este principio ofrece la oportunidad de estimular al alumno. (32)

Cada actividad educativa debe ajustarse a la mayoría de estos principios. El aprendizaje debe buscar el desarrollo integral del alumno partiendo de sus necesidades reales.

Carlos Rodríguez Combeller, proporciona algunas características que influyen en el aprendizaje de los adultos.

Experiencia y Conocimientos: El adulto posee un caudal de conocimientos y habilidades que son producto, tanto de sus estudios formales, como de las enseñanzas obtenidas de sus experiencias lo cual permite relacionar más fácilmente lo aprendido, asociándolo con aprendizajes anteriores.

El educador de adultos debe tomar en cuenta que las personas que integran un grupo llegan con diferentes experiencias, lo cual provoca que perciban de distinta forma la realidad, pero esto permite el enriquecimiento mutuo.

Necesidad de Constatación: El adulto constata los contenidos del aprendizaje en grupo con sus propias experiencias, lleva a cabo una introspección profunda para constatar la información recibida. El educador debe propiciar estos momentos de reflexión.

---

(32) cf., MORENO BAYARDO, María Guadalupe, op.cit., p.15

Experiencias en el Aprendizaje: El aprendizaje es una vivencia profundamente personal que influye, para bien o para mal, en cada participante en forma distinta. Todas las personas tienen una actitud hacia el aprendizaje que tiene su origen en experiencias familiares, laborales y sociales. Si las experiencias de aprendizaje fueron positivas, las personas estarán dispuestas a colaborar en el proceso educativo, en cambio, si las experiencias fueron desagradables iniciarán con recelo la relación educando-educador y puede ser que opongan esquemas individualistas y competitivos con el resto del grupo.

Capacidad de Aprender: Existe la creencia de que el adulto por su edad y experiencia ha perdido su interés y la capacidad de aprender. Esta afirmación es muy cuestionable ya que lo que sucede es que las personas no encuentran un motivo o incentivo para hacerlo. De hecho, un individuo, aunque haya llegado a la edad adulta, tiene una personalidad que está en desarrollo gradual, esto soporta la convicción de que el adulto no disminuye la capacidad para aprender. La persona humana siempre puede mejorar, es perfectible.

El hombre es un ser en proceso de formación permanente. Una investigación llevada a cabo hace unos cuantos años en la Universidad de Nebraska indicó que el promedio de adultos de más edad en programas educativos es tan competente intelectualmente y su desempeño es tan bueno, como el promedio de participantes más jóvenes. <sup>(33)</sup>

Capacidad de Crítica: Los adultos tienen una capacidad muy desarrollada para comparar situaciones y relacionar.

---

<sup>(33)</sup> cfr., MARGULIES Newton, et.al., Desarrollo Organizacional, p.123

fenómenos en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta capacidad se manifiesta a través del juicio crítico de los participantes, de su razonamiento lógico, de su potencial para apreciar los fenómenos en forma global y de su análisis profundo. Muchas de las aseveraciones del educador serán enjuiciadas por las personas antes de aceptarlas como válidas dependiendo de qué tanto sean compatibles con su mundo, circunstancias, valores, y experiencias.

Conductas Estereotipadas: En ocasiones la capacidad crítica del adulto puede ser un obstáculo si le ha servido para construir estereotipos. El adulto encuentra difícil abandonar costumbres que le han servido de manera adecuada en el pasado por otras prácticas que le son extrañas. Este es un fenómeno normal y comprensible. El educador debe demostrar la conveniencia práctica de las nuevas ideas, pero nunca debe forzar a los educandos a que las acepten en forma dogmática.

Expectativas Diferentes: El adulto, a diferencia del niño desarrollará una serie de temores, dudas, preguntas, y expectativas antes de asistir a cualquier programa educativo, por ello deben ser clarificadas las situaciones de aprendizaje. (34)

Rigidez de pensamiento: Esta se deriva del conjunto de ideas, conductas y patrones fijados a lo largo de su vida, poca disposición para admitir y adoptar innovaciones, por considerarlas o percibir las como amenaza.

---

(34) cfr., RODRIGUEZ COMBELLER, Carlos, op.cit., p.22

Factor Tiempo: El adulto emplea más tiempo para aprender, éste no se debe a que haya decrecido su capacidad, sino porque con los años el tiempo de reacción, agudeza visual y auditiva van disminuyendo gradualmente.

Impaciencia por alcanzar los Objetivos de Aprendizaje: Al adulto le agradan las actividades en las cuales ve una inmediata y directa consecución de su objetivo.

Memoria: Dificultad para recordar hechos aislados que no formen parte de una situación amplia, o relativamente amplia.

Necesidad de Actividad y Participación: El adulto no se siente bien siendo un simple oyente o espectador, necesita participar en aquello que quiere aprender, tiene aptitud para el trabajo creativo. Aprende involucrando toda su persona, inteligencia, vida emocional, axiología personal y mundo de intereses. El aprendizaje tienen lugar cuando se enfrenta con un problema y reconoce que hay un vacío entre la posición en que se encuentra y aquella en donde le gustaría estar, es entonces cuando interviene activamente en su propia auto educación.

Mecanismos del Proceso de Aprendizaje: El adulto tiene madurez física y mental, tiene capacidad lógica y poder de reflexión. Al mismo tiempo tiene limitaciones sensoriales y motrices a consecuencia de su edad. Estas limitaciones no se deben confundir con incapacidad para aprender.

Posición ante los que lo rodean: El adulto en ocasiones tiene complejos culturales que lo llevan a temer el ridículo o a la burla, o puede llegar a creer que es incapaz o que está muy viejo para aprender. Tiene hábitos arraigados que muchas veces dificultan cambios rápidos en su modo de pensar, de sentir, de actuar, y que lo hacen a veces obstinado, tímido, retraído. (35)

No todos los adultos asimilan de igual manera las situaciones que se les presentan. Carlos Rodríguez Combeller distingue algunos estilos de aprendizaje, que por su importancia y por los fines que este estudio persigue, conviene conocer. (36)

#### ESTILOS DE APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS.

Estilo de conceptualización abstracta: Las personas que tienen este estilo en forma predominante aprenden con más facilidad, cuando se les presenta lo que se les va a enseñar, bajo un enfoque lógico y esencialmente racional. La conceptualización abstracta responde al carácter analítico y evaluativo de este tipo de personas, cuyo comportamiento, en algunos casos, puede ser caracterizado por una actitud reflexiva.

Estilo de experimentación activa: Este estilo se basa en que las personas aprenden con mayor facilidad haciendo las cosas que se desea enseñarles. Esta experimentación activa

(35) cfr., Conocimiento y Educación de Adultos, Manual de Capacitación de Seguros Monterrey AETNA

(36) cfr., RODRIGUEZ COMBELLER, Carlos, op.cit., p.26

responde a su carácter pragmático y a su deseo de responsabilizarse y actuar por ellas mismas.

Estilo de observación reflexionada: Las personas aprenden con mayor rigidez y eficacia al fijarse cómo se realiza lo que se desea enseñarles. La observación que determina a este estilo va seguida de reflexión a través de la cual el individuo asimila y organiza el conocimiento adquirido de acuerdo a su propia estructura de pensamiento.

Estilo de experiencia concreta: Los educandos aprenden directamente de su experiencia cotidiana, al integrar en forma intuitiva diversos elementos de su medio ambiente a su cúmulo de conocimientos. Este estilo de aprendizaje responde, a los individuos que se caracterizan por su capacidad de percepción de los fenómenos que se dan a su alrededor...Por sus características, el pensamiento de estas personas está orientado al presente más que al análisis del pasado o a la visión del futuro.

Por último, se analizarán las limitaciones que se pueden presentar y que obstruyen el proceso de aprendizaje en los adultos.

- Limitación de carácter biológico: Por la edad, deficiencias visuales o auditivas, el estado de salud, nutrición, higiene, sanidad, todo esto ejerce una influencia definitiva en el aprendizaje.

- Campo Psicológico: La salud mental, el desarrollo de las facultades intelectuales, el equilibrio emocional y los conflictos de orden afectivo o familiar. Muchas de ellas impiden el progreso.

- Aspecto Sociológico: El medio físico en donde vive, el grupo de amigos que tiene, las relaciones sociales con su familia y en su trabajo. Si las normas de la comunidad no son favorables a su educación difícilmente tendrá éxito en su esfuerzo por aprender.

- Aspecto Cultural: Todos los humanos tienen un modo de pensar, de sentir, y de actuar, y en los distintos grupos humanos hay diferentes formas de manifestarse en la cultura. Un ambiente cultural apropiado, estimula prácticamente al adulto para que sienta la necesidad de estudiar.<sup>(37)</sup>

## 1.2. Comunicación

### 1.2.1. Concepto de Comunicación

En este apartado, se explicará el concepto de comunicación, y por qué el proceso educativo es comunicación en sí mismo.

La etimología señala que la palabra comunicación viene del verbo latino *communicare*, que significa repartir, compartir, hacer partícipe de algo. Este verbo deriva

---

(37) cfr., Conocimiento y Educación de Adultos, Manual de Capacitación de Seguros Monterrey AETNA

del adjetivo communis, y éste a su vez de cum = con, en conjunto, y munus = don, regalo, trabajo, obra, oficio, cargo. (38)

Así la idea básica de comunicar es "compartir", "hacer común", "entrar en relación, participación e intercambio", "tomar parte con"

De esta manera se define a la comunicación como "El proceso de transmisión de información entre dos o más personas." (39)

Como se ha expuesto con anterioridad, el proceso educativo está conformado por cuatro grandes elementos: El educando, El educador, La enseñanza y el aprendizaje. Cuando el educando y el educador entran en contacto estableciendo una relación interpersonal a través de la enseñanza se produce en ambos un aprendizaje porque se han comunicado; educador y educando actúan como fuente emitiendo y codificando un mensaje, y como receptores decodificándolo, y en ese diálogo surge la modificación en alguna de sus conductas, es decir, el aprendizaje o retroalimentación.

A diferencia de la información, la comunicación por su componente "retroalimentación" se asemeja al proceso educativo, en el cual es fundamental el contacto directo entre sus componentes.

---

(38) RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, op.cit., p.16

(39) WEXLEY, Kenneth N, et.al., Conducta Organizacional y Psicología del personal, p.89

### 1.2.2. Fines de la Comunicación

Al definir los fines de la comunicación, ocurre una dificultad, ya que estos no siempre se encuentran en la conducta, sino en el mensaje. Desde el punto de vista Conductista, resulta más útil definirlos como la meta del creador o receptor del mensaje, antes que definirlos como la propiedad del mensaje en sí, ubicar el fin o propósito en la fuente o en el receptor, en vez de hacerlo en el mensaje.

De esta manera afirma, David K. Berlo, que el propósito de la comunicación debe ser:

- 1) No contradictorio lógicamente, ni lógicamente inconsistente consigo mismo.
- 2) Centrado en la conducta; es decir, expresado en términos de la conducta humana.
- 3) Lo suficientemente específico como para permitir relacionarlo con el comportamiento comunicativo real
- 4) Compatible con las formas en que se comunica la gente. (40)

El fin básico de la comunicación es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que lo rodea. De forma más precisa, el propósito es reducir las probabilidades de ser sujeto a merced de fuerzas externas, y aumentar las probabilidades de dominarlas.

"El objetivo principal es convertir a la persona en agente efectivo, para que influya en los demás, en el mundo físico circundante y en ella misma, para ejercer según sea el

---

(40) BERLO, David K, El Proceso de la Comunicación, p.7

caso, una toma de decisiones." (41) La gente se comunica para influir y para afectar intencionalmente.

La comunicación busca producir una respuesta, hay un propósito al comunicarse, pero no siempre se es consciente de él al actuar, y sin embargo se actúa, lo que es necesario entonces es identificar el propósito y buscar el autocontrol de la conducta, para que esta sea eficiente. Aunque muchas veces el fracaso en la comunicación puede deberse también a una interpretación errónea.

### 1.2.3. Modelos del Proceso de Comunicación

Una vez expuesto el concepto y los fines de la comunicación resulta conveniente para el objetivo de esta investigación, conocer primeramente por qué la comunicación es un proceso e identificar un modelo que reúna las ventajas que otros no han tenido.

El diccionario define proceso como:

Acción de ir hacia adelante, es el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial, el modo como se verifica un cambio, transcurso del tiempo, y finalmente, como la acción de seguir una serie de cosas que no tienen fin. (42)

La comunicación se puede considerar un proceso debido a que está en movimiento y es dinámico, sus componentes no

---

(41) *idem*.

(42) READER'S DIGEST, Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, Tomo X, p.3059

pueden ser separados y estudiarse aisladamente, ésta no se produce de una determinada manera, posee fases sucesivas interrelacionadas y variables que interactúan para producir el efecto persuasivo, imperativo o significativo de cada acto de comunicación humana. (43) De esto resulta que la comunicación es un medio(proceso) y no un fin en sí.

El estudio del proceso de comunicación, al igual que el de cualquier otro proceso, supone detener su dinámica, para analizar cada uno de sus elementos y después integrarlos en un concepto más complejo y unificado.

Para este estudio se ha seleccionado el modelo de David K. Berlo por considerarlo más objetivo en relación al Modelo Estímulo-Respuesta, más completo en relación con el Modelo Retórico de Aristóteles, y centrado en la conducta humana, a diferencia del sugerido por Wilbur Schramm que se basa en una analogía con las ciencias electrónicas.

#### 1.2.3.1. El Modelo de David K. Berlo

Este modelo se basa en el análisis de los modelos de Shannon y Weaver, Schramm, Westley y Mc. Lean, Fearing, y Johnson, pero ha se ha tratado de armonizar con las teorías y las investigaciones corrientes de las ciencias de la conducta.

---

(43) cfr., ARRIETA ERDOZAIN, Luis, Un Concepto de Comunicación Organizacional, p.270

El autor afirma que toda comunicación humana tiene alguna fuente, es decir, alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación. Una vez dada la fuente con sus ideas, necesidades, intenciones, información y un propósito por el cual comunicarse, se hace necesario un segundo componente. El propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de mensaje. El mensaje puede ser considerado como ideas, propósitos, intenciones, en un código, en un conjunto sistemático de símbolos.

El proceso por el cual llega a traducirse en código el lenguaje, o los propósitos de la fuente es el encodificador. Este se encarga de tomar las ideas de la "fuente" y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje. En la comunicación interpersonal la función de encodificar efectuada por medio de la capacidad motora de la "fuente": mecanismos vocales, los sistemas musculares de la mano, los sistemas musculares de la demás partes del cuerpo ...

Cuando se trata de situaciones de comunicación más complejas se separa la fuente del encodificador. Por ejemplo, se considera a un gerente de ventas como la "fuente" y a los vendedores como sus encodificadores; es decir, que estos últimos son gente que traducen para el consumidor la intención o los propósitos del gerente, emitiéndoles un mensaje.

Se debe incorporar entonces otro elemento, el "canal", este es un medio, un portador de mensajes, un conducto. La elección de canales es un factor importante para la efectividad de la comunicación.

La persona o las personas situadas en el otro extremo del canal pueden ser llamadas el receptor de la comunicación. Las fuentes y los receptores deben ser similares, si no lo son, la comunicación es imposible.

El último elemento del modelo es el decodificador, para retraducir, decodificar el mensaje y darle forma que sea utilizable por el receptor. En la comunicación de persona a persona el decodificador se considera como el conjunto de facultades sensoriales del receptor. En las situaciones de comunicación de una o dos personas los sentidos pueden ser considerados como el descifrador de códigos.

Los componentes que habrán de incluirse en el modelo de proceso en la comunicación son: <sup>(44)</sup>

1. Fuente de la comunicación
2. Encodificador
3. Mensaje
4. Canal
5. Decodificador
6. Receptor de la comunicación

Es conveniente utilizar estos elementos para hablar de la comunicación, pero sería arriesgado suponer que uno de ellos se halla antes y otro después o que son independientes unos de otros. Esto niega el concepto de proceso.

---

(44) vid. infra., p.64

Existiendo un propósito para la comunicación y una respuesta por producirse, el comunicador desea que su comunicación logre este propósito, es decir, que tenga alta fidelidad.

Un codificador de alta fidelidad es aquel que expresa en forma perfecta el significado de la fuente. Un decodificador de códigos de alta fidelidad es aquel que interpreta el mensaje con una precisión absoluta. Al analizar la comunicación interesa determinar lo que aumenta o reduce la fidelidad de este proceso.

El ruido reduce la efectividad de la comunicación, se consideran como ruido, todos aquellos factores que distorsionan la calidad de una señal.

Para estudiar la fidelidad en componente se han agrupado la fuente y el codificador, y el receptor y el decodificador para facilitar la comprensión de este fenómeno.

#### LA FUENTE - ENCODIFICADOR

Una fuente de comunicación, después de determinar la forma en que se desea afectar a su receptor, codifica un mensaje destinado a producir la respuesta esperada. Existen, por lo menos, cuatro distintas clases de factores dentro de la fuente que pueden aumentar la fidelidad. Estos factores son: a) sus habilidades comunicativas; b) sus actitudes; c) su nivel de conocimiento, y d) la posición que ocupa dentro de un determinado sistema socio-cultural.

Habilidades en la comunicación: Existen cinco habilidades verbales en la comunicación. Dos de éstas son encodificadoras: hablar y escribir. Dos son habilidades decodificadoras: leer y escuchar. La quinta es fundamental, tanto para encodificar como para decodificar: la reflexión o el pensamiento.

Como fuentes-encodificadores los niveles de habilidad comunicativa determinan de dos maneras la fidelidad de la comunicación. En primer término, afectan la capacidad analítica en lo que respecta a los propósitos e intenciones, la capacidad para poder decir algo al comunicarse. En segundo lugar, afectan la capacidad para encodificar mensajes que expresen la intención del que habla. En lo que a esto se refiere es preciso cuidar en el mensaje escrito el vocabulario, para que exprese genuinamente las ideas; la ortografía para que el mensaje pueda ser correctamente decodificado, buscar los mejores significados de las palabras.

En la comunicación oral se requieren las anteriores habilidades, y además saber pronunciar las palabras, gesticular e interpretar los mensajes que se reciben de quien escucha, estar conscientes de como los propios mensajes alteran al receptor en la medida en que el emisor habla.

El pensamiento es otra habilidad, es la que produce propósitos claros, bien identificados, pero además, se ve influido por las palabras que el emisor domina, y la forma en que dispone unas con otras, de esto depende: a) aquello en lo cual piensa, b) la forma en que piensa, y c) que piense en algo o no. La mayor cantidad de unidades de pensamiento está

constituida por unidades de lenguaje. Por ejemplo si se poseen cinco o seis palabras diferentes para referirse a las diversas clases de "nieve" como ocurre con los esquimales, será más fácil distinguir cinco o seis distintos tipos de ella, y también resultará más sencillo separar estos distintos tipos cuando se piensa en la nieve.

Se piensa en cosas conocidas, para las cuales se posee nombres que se pueden manipular. Nombrar es esencial para pensar. Los nombres de que se dispone y las formas en que se utilizan afectan el pensamiento y la forma en que se piensa.

La facilidad lingüística de una fuente de comunicación es un factor importante en este proceso. La fuente de comunicación se halla limitada en cuanto a la capacidad de expresar su propósito, si no se poseen las habilidades comunicativas necesarias que encodifiquen en forma exacta los mensajes. Además las deficiencias en la habilidad de la comunicación limitan la disposición de ideas y también la habilidad para manipularlas para pensar.

Las Actitudes: Las actitudes de la fuente afectan las formas en que se comunica. Se entiende por actitud la predisposición, tendencia, o deseo de acercarse o evitar cualquier estímulo ( objeto, persona o evento). Las actitudes de la fuente afectan la comunicación por lo menos en tres formas:

Actitud hacia sí mismo: Es importante que la fuente posea una actitud favorable hacia su propia persona, que mantenga la autoconfianza y la seguridad, esto provocará

mejores reacciones en el receptor, cuando entren en comunicación.

Actitud hacia el tema que trata: La actitud hacia sí mismo no es la única que afecta la conducta de la fuente de comunicación. Su interés por el tema, su opinión, su actitud, la mayoría de los casos, se hacen evidentes.

Si la fuente no cree en el valor del tema que trata, le resultará difícil transmitir comunicación efectiva sobre éste.

Actitud hacia el receptor: Las actitudes de la fuente hacia su receptor afectan la comunicación. Cuando los lectores o auditores se dan cuenta de que el escritor o el orador realmente los aprecia, se muestran mucho menos críticos de sus mensajes, mucho más dispuestos a aceptar lo que éstos dicen.

Las actitudes de la fuente hacia cualquier persona u objeto relacionado con la situación de comunicación habrán de afectar su conducta en ésta última.

Nivel de Conocimientos: El grado de conocimiento que posee la fuente respecto al tema de que se trata, habrá de afectar a su mensaje. No se puede comunicar lo que no se sabe, no se puede comunicar con el máximo contenido de efectividad, un material que no se entiende.

Por otra parte, si la fuente sabe demasiado y si sus habilidades comunicativas son muy especializadas, el receptor no será capaz de entenderla.

La conducta de la fuente en la comunicación es afectada por el grado de conocimiento que tiene sobre sus propias actitudes, por las características de su receptor, por las distintas formas en que puede emitir o tratar los mensajes, por los distintos tipos de elección, que puede hacer con respecto a los canales de comunicación. El conocimiento sobre la comunicación afecta la conducta de comunicación.

Sistema Socio-cultural: Ninguna fuente se comunica como libre agente sin estar influida por la posición que ocupa en un determinado sistema socio-cultural. Es necesario saber cuál es el sistema social dentro del que está operando, cuáles son los roles que desempeña, que funciones cumple, cuál es el prestigio que tienen en el grupo.

Se requiere conocer el contexto cultural dentro del cual se comunica, sus creencias culturales y sus valores dominantes, las formas de conducta que son aceptables o exigidas por su cultura. Es necesario conocer sus expectativas y las que otras tienen con respecto a ella.

Todos estos aspectos afectan la conducta de la fuente de comunicación.

La gente no se comunica igual cuando pertenece a clases sociales diferentes, la fuente además cumple muchos roles y

posee percepciones o imágenes cambiantes de la posición social y cultural de su receptor.

Cuando las personas se desempeñan como fuente de comunicación, cuando observan a otras personas haciendo de fuente-encodificadores, se necesitan tomar en cuenta cada uno de estos cuatro factores (habilidades comunicativas, actitudes, nivel de conocimiento, sistema Socio-cultural) para poder comprender por qué una fuente de comunicación actúa en la forma en que lo hace y por qué es efectiva o no al comunicar sus propósitos a los demás

#### EL DECODIFICADOR - RECEPTOR.

El decodificador- receptor es el otro extremo en el proceso de comunicación, pero esto no significa que es el final del mismo, se ubica de esta forma para estructurar un modelo; pero como se había estudiado antes todos los elementos del proceso se interrelacionan e interactúan, no puede definirse para todos los casos el orden en la cadena.

Aquel que en un momento es una fuente, ha sido un receptor. Los mensajes que emite están determinados por los que ha recibido, por las fuerzas que le fueron impuestas en un momento anterior al de codificar. Lo mismo ocurre para el receptor. El también puede ser considerado como fuente.

Teniendo en cuenta este punto de vista se puede hablar de decodificador-receptor en términos de sus habilidades comunicativas, si el receptor no posee la habilidad de

escuchar, de leer, y de pensar, no estará capacitado para recibir y descodificar los mensajes que la fuente-encodificador ha transmitido.

Si se hace referencia al receptor, en términos de sus actitudes, la forma en que encodifica un mensaje está determinada en cierto modo por sus actitudes hacia sí mismo, hacia la fuente, y hacia el contenido del mensaje, lo que se ha explicado con respecto a la fuente se aplica también al receptor.

El receptor debe tener también conocimiento del código, no puede entender el mensaje si ignora todo lo que se refiere a su contenido, debe conocer también la naturaleza del proceso de la comunicación en sí, y el propósito de la fuente.

La cultura, el sistema social, el status, las formas habituales de conducta... afectan la manera en que el receptor recibe e interpreta los mensajes.

El receptor es el eslabón más importante del proceso de la comunicación, si la fuente no llega alcanzarlo con su mensaje, no se produce éste fenómeno. El receptor deberá siempre ser tenido en cuenta en la toma de decisiones con respecto a cada uno de los factores de la comunicación que se han analizado.

El éxito en la fidelidad de la comunicación se debe a las relaciones entre las características de la fuente y del

receptor. No basta con que sólo uno de ellos posea habilidades, o actitudes favorables, o conocimientos, éstos deben ser compartidos por ambas partes.

### EL MENSAJE

El mensaje es el producto físico verdadero del emisor-encodificador.

En éste hay, por lo menos tres factores que tienen que ser tomados en consideración: 1) el código, 2) el contenido, y 3) la forma en que es tratado el mensaje. Se puede hablar de éstos con respecto a: a) los elementos de cada uno, y b) la forma en que estos elementos se hallan estructurados.

### Elementos y Estructura.

Los elementos son unidades de pensamiento (ideas), y la estructura es la organización de estas unidades. Para lograr una buena comunicación hay que tener ambos aspectos.

### El nivel de discusión.

No existe unidad fija ni sucesión de unidades a las cuales se pueda referir en todo momento como estructura. Lo que se considera elemento o estructura, dependerá del propósito, y del nivel de análisis.

Al analizar el mensaje se ubicarán dentro de su estructura: El código, el contenido, y la forma en que éste es tratado.

El código del mensaje es todo grupo de símbolos que puede ser estructurado de manera que tenga un significado para alguien. Todo aquello que posee un grupo de elementos, que es un conjunto de procedimientos que pueden combinarse en forma significativa es un código.

Cada vez que se codifica un mensaje se deben tomar ciertas decisiones con respecto al código que habrá de utilizarse, éste debe estar de acuerdo a la conducta de comunicación, a los mensajes, y a la estructura.

El contenido del mensaje: Es el material del mensaje que selecciona la fuente para expresar su propósito. El contenido son por ejemplo, las afirmaciones que el autor hace en su libro, las inferencias que traza, los juicios que se propone.

Tratamiento del mensaje: Son las decisiones que toma la fuente de comunicación al seleccionar y estructurar los códigos y el contenido. Al hacer estas elecciones demuestra un estilo de comunicación, y trata sus mensajes de determinada manera.

La personalidad de la fuente es la que determina el tratamiento que habrá de dar al mensaje.

## EL CANAL.

Esta palabra, en comunicación, tiene tres significados: formas de encodificar y decodificar mensajes, vehículos de mensajes y medio de transporte. Cada uno se refiere a lo siguiente:

Formas de encodificar y decodificar mensajes: La fuente debe decidir en qué forma va a canalizar los mensajes, para que el receptor pueda decodificarlos; para que pueda verlos, oírlos, tocarlos y, en ocasiones, hasta gustarlos y olerlos. En otras palabras, se pueden considerar los canales de la comunicación como habilidades motoras del encodificador y como las habilidades sensoriales del decodificador.

Entre más sentidos se le estimulan al receptor, más fácil será que capte el mensaje. Una vez decidida la forma en que habrá de canalizarse el mensaje, se elige el vehículo.

Vehículos de Mensaje: Se consideran aquí, los medios públicos de comunicación: la radio, el teléfono, los periódicos, los filmes, las revistas, el escenario, la tribuna pública etc. No basta hacer esta elección, es necesario también determinar en forma concreta el medio más adecuado.

Medio de Transporte: Una vez elegido un vehículo todavía es preciso hacer otras selecciones, por ejemplo: si la fuente eligió la televisión para transmitir su mensaje, deberá elegir ahora la cadena televisiva en la que desea que éste se

de a conocer. Este tipo de decisiones se toman de acuerdo a la naturaleza misma del mensaje, a las características de los receptores, a las posibilidades y al propósito de la comunicación.

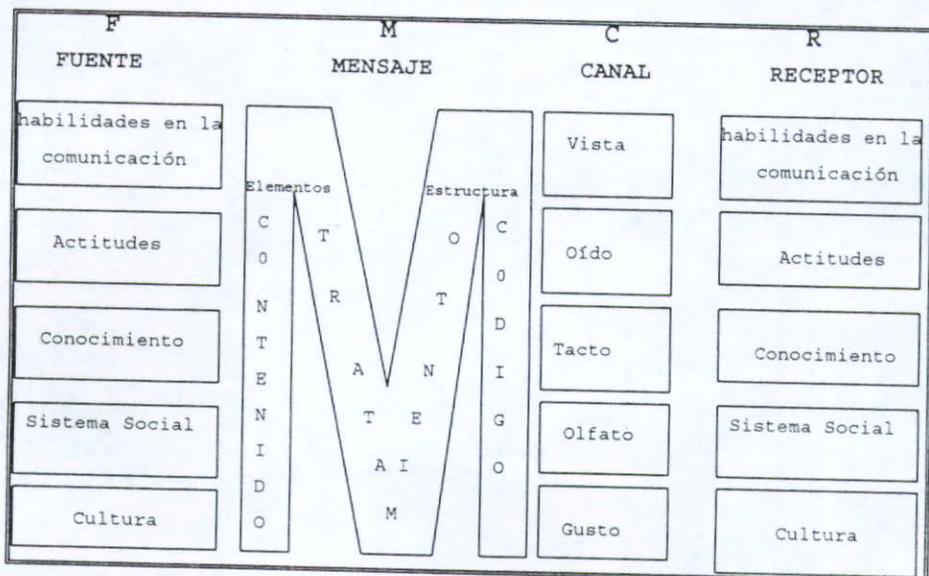
Hasta aquí, se ha esquematizado el proceso de comunicación, considerando las habilidades comunicativas, las actitudes, los niveles de conocimiento, los roles sociales y el contexto cultural en que se producen las conductas de comunicación de la fuente y del receptor.

Se analizó el mensaje focalizando la atención en la selección de códigos, contenido, o tratamiento.

Se estudiaron los canales en tres formas: como mecanismos de unión, como vehículos o como medios de transporte para el vehículo.

A continuación se representa el Modelo de los Componentes de la Comunicación, de David K. Berlo. (Tabla 3)

## Modelo del los Componentes de la Comunicación



Fuente: BERLO DAVID K. El Proceso de la Comunicación, D.F., México, Ed. El Ateneo, 1985, p.55  
(Tabla 3)

Basta agregar ahora el último componente: La Retroalimentación (Feed-back).

Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que encodifica, si dicho mensaje vuelve a ser colocado dentro de su sistema, se produce la retroalimentación.

Este aspecto es muy importante, por medio de él se verifica constantemente la efectividad de cada uno de los elementos del proceso comunicativo. (45)

(45) cfr., BERLO, David K, op.cit., p.24

## 1.2.4. Comunicación Interpersonal

### 1.2.4.1. Concepto de Comunicación Interpersonal

Esta comunicación se define como una situación de interacción en la cual un individuo (el comunicador) transmite, en un contexto cara a cara, estímulos (por lo general símbolos verbales) para modificar la conducta de otros individuos (comunicados).

Cada vez que ocurre un episodio de comunicación entre persona y persona, se pueden identificar varios componentes similares a los de cualquier otro tipo pero caracterizándose porque en ésta, su presencia es más directa e individual.<sup>(46)</sup>

La comunicación genuinamente interpersonal se asemeja a la educación, porque consiste en "hablar con", más que "hablar a" o "hablar de" o "hablar sobre"; y exige sacar, externar algo de los más íntimo y personal del ser humano: los sentimientos.

Pero para que este tipo de comunicación resulte más eficiente existen factores de diversas órdenes que facilitan que ésta se lleve a cabo.

---

(46) cf., BLACKE Reed H., et.al., Una Taxonomía de Conceptos de la Comunicación, p.29

### FÍSICOS:

Hay que cuidar y optimizar:

- La distancia entre el emisor y el receptor.
- La mutua orientación ( la mejor: de frente, la peor: de espaldas) .
- La luz.
- La comodidad del mobiliario.
- La ausencia de ruidos y distractores.

### FISIOLÓGICOS :

- Tono adecuado de la voz.
- Modulación correcta.
- El ritmo al hablarle al receptor.

### PSICOLÓGICOS :

- Actitudes amables y cordiales hacia los receptores.
- Interés y entusiasmo por el tema.
- Claridad de ideas.
- Voluntad de dar confianza, manifestar los propios sentimientos y procurar captar los de los interlocutores.
- Empatía: "sentir en otros".

### SEMÁNTICOS:

- Consisten en perfeccionar el dominio de la lengua.
- Cuidar la utilización de palabras que presentan varios sentidos.
- Explicar los tecnicismos cuando son comunicados a quienes no son profesionales.
- Tomar en cuenta los diferentes contextos socio culturales.

### SOCIALES:

- Definir los roles sociales y las funciones de cada quien.
- Definir los compromisos, las obligaciones y derechos.
- Quitar las barreras de los convencionalismos.
- Definir situaciones y los propósitos que la comunicación persigue en ellas.
- Garantizar el mensaje a través de textos escritos.

Estas son sólo algunas pautas que favorecen la acción comunicativa, pero se requiere además desarrollar ciertas habilidades que la mejoren. (47)

---

(47) RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, op.cit., p.73

#### 1.2.4.2. Habilidades para una buena comunicación interpersonal

Quien habla se encuentra en relación de reciprocidad con el que escucha, ambos necesitan de ciertas habilidades para que la comunicación se favorezca. Además de las propuestas en el Modelo de David K. Berlo, Kurt Danziger presenta las siguientes habilidades de comunicación interpersonal:

Lenguaje: Es necesario usarlo con propiedad, pensando siempre en los oyentes; en su nivel cultural, en sus experiencias, en sus intereses, en su edad y en su sexo. Los tecnicismos deben acompañarse de la explicación pertinente.

Voz: Que logre el impacto que se desea; de sonidos claros y bien articulados, armoniosos, con modulaciones adecuadas, ritmo conveniente, pausas oportunas, énfasis para subrayar ciertas ideas englobadas en una o varias palabras, cuidar que todas las palabras sean audibles, sin cortar oraciones o pensamientos cuyo sentido exige que se expresen completas.

Postura: Debe comunicar seguridad, energía, firmeza. Si es de pie con las piernas asentadas sobre el suelo, si es sentado, con el tronco recto, sin cargarse a la derecha ni a la izquierda; o bien levemente, inclinado hacia adelante, para comunicar interés, aceptación, participación. Los brazos deben colocarse de manera natural y con laxitud.

Ademanos: Su función es subrayar, colaborar y dar énfasis a lo que se dice. Si son nerviosos, atropellados, exagerados,

dan una pobre imagen de la personalidad del que habla. La riqueza de movimientos de brazos y manos no debe desaprovecharse, pero deberá tener cuidado en no contradecir los movimientos de un brazo con el otro, los hombros no deben levantarse manifestando indiferencia, no han de mantenerse las manos sobre las caderas, tocarse las prendas de vestir ni tampoco contraerse, frotarse o entrecruzar los dedos.

Proxémica: Este término se refiere a la distancia interpersonal. La cantidad de espacio que las personas interponen entre unos y otros no es una cuestión indiferente, sino que comunica alguna cosa, las distancias interpersonales aceptables, varían con la cualidad de la relación existente entre los participantes. Lo que comunica la cantidad de espacio que dejan entre sí las personas se refiere a la naturaleza de su relación.

Dirección de la mirada: El contacto visual indica cercanía, interés, afecto. Las personas suelen mirar más a aquellas a quienes más aprecio les tienen. Favorece a la comunicación el contacto ocular directo y mutuo, esta habilidad está muy relacionada con la anterior, evitar utilizar este canal puede tener distintas interpretaciones: vergüenza, hostilidad, evasión, o falta de aceptación.

Paralenguaje: Los aspectos no verbales de la comunicación juegan un papel muy importante, se incluyen aquí entre otros aspectos, el movimiento corporal, la gesticulación y la fisonomía, ésta ha de ser congruente con sus palabras. Los movimientos faciales tienen la ventaja de acentuar las ideas y de contribuir a lograr una mayor fuerza de interpretativa, que facilita la comprensión del mensaje. La naturalidad en

los gestos y la sonrisa ocasional atraen la simpatía. El rostro excesivamente severo, inexpresivo, o los gestos exagerados impresionan desfavorablemente, en consecuencia, la mejor recomendación consiste en procurar que los gestos se originen en las ideas o en los sentimientos, y cumplan su propósito de servir al objetivo de la comunicación.

Atención: Es preciso poner mucha atención a las personas y recordar que la emisión va en función de los receptores, se debe tomar el trabajo de entenderlos y adaptarse a ellos, superando las actitudes egocéntricas.

Definición: Es buen consejo esforzarse por especificar y esclarecer los significados de los que se habla, para no caer ingenuamente en ambigüedades semánticas.

Retroinformar: Es muy importante desarrollar esta habilidad, la cual consiste en cerciorarse de que el mensaje ha sido captado correctamente. Conviene advertir, que se requiere sutileza para no herir los sentimientos del receptor.

Empatía: Consiste en ver la situación desde el punto de vista del receptor, procurando entenderlo y buscar el lenguaje apropiado para que de acuerdo a sus características concretas, el mensaje se asimile de mejor manera.

Estas habilidades comunicativas se adquieren con la práctica. Es importante conscientizarse del papel que como comunicadora tiene una persona y recordar cómo a través de cada acción (lenguaje, postura, distancia, gesticulación,

ademanes ...) se favorece o dificulta la reciprocidad personal. (48)

La racionalidad del hombre lo hace perfectible y en ese intento por ser mejor, el ser humano recurre a la educación. La persona es un ser familiar, social, cultural y que progresa, porque se comunica. La educación y la comunicación son procesos íntimamente relacionados, pertenecientes al hombre por el hecho de serlo.

---

(48) DANZIGER Kurt, Comunicación Interpersonal, p.54

CAPÍTULO II  
LA EMPRESA

## 2.1. Concepto de Empresa

El concepto de empresa ha evolucionado con el tiempo, se han formulado varias definiciones, pero algunas han sido obsoletas o parciales. Para efectos de este estudio se tomarán en cuenta los siguientes conceptos.

"Una empresa es un conjunto de personas y recursos materiales organizados para el logro de ciertos objetivos" (49)

Es la unión de hombres libres que aportan operación o trabajo, hombres que aportan inversión o capital, hombres que aportan dirección y tecnología, y conjuntando sus esfuerzos eficientemente producen el valor económico agregado máximo posible a través de atender los mercados en forma cada vez mejor (50)

Desde el punto de vista económico: Es una Organización permanente de capital y trabajo para producir automáticamente bienes y servicios con destino mediato o inmediato. (51)

De esta manera se deduce, que los elementos que forman una empresa son: Bienes materiales (instalaciones, materias primas y dinero); hombres (obreros, empleados, supervisores, técnicos, altos ejecutivos y directores) y sistemas (producción, ventas, finanzas, organización y administración).

---

(49) LUTHE G., Rodolfo, La Empresa Humana, p.25

(50) MORALES Mancera, José, Valor económico agregado: tarea del empresario, p.20

(51) cfr., GRAN ENCICLOPEDIA RIALP, Tomo VIII, p.560

Estos conceptos adquieren mayor profundidad, cuando se analizan los objetivos genéricos de la Empresa.

## 2.2. Objetivos Generales de la Empresa

Los cuatro objetivos genéricos de una empresa, jerarquizados según su importancia son:

### A) Proporcionar un Servicio a la Sociedad.

"El primer objetivo de la empresa es el de servicio a la sociedad, que consiste en producir los bienes o servicios, que atiendan las necesidades que nuestra sociedad requiera" (52)

El éxito de una empresa consiste en detectar una necesidad social, buscar los medios adecuados para satisfacerla.

### B) Realización personal.

La condición de la realización personal en la empresa es muy clara: si al dar un servicio la persona se realiza en él, lo hará bien.

---

(52) LUTHE G., Rodolfo, op.cit., p.41

El servicio es el primer objetivo y la realización personal debe encontrarse para garantizar que este servicio atienda verdaderamente una necesidad de la sociedad. De esta manera se hacen compatibles la persona y la empresa; la persona busca su realización expresada mediante un servicio, y la empresa quiere dar un servicio por medio de personas que se realizan al darlo<sup>(53)</sup>

#### C) Permanencia.

La permanencia de la empresa tiene su mayor garantía o probabilidad de lograrse cuando los objetivos de servicio y realización personal se obtienen. Por esto se concluye que aunque la permanencia es un objetivo de toda empresa, cumple función de medio.

La continuidad de la empresa es una condición necesaria cuando se desea que tanto el servicio, atendiendo requerimientos de la sociedad, como la realización personal de quienes forman parte de la empresa continúen a través del tiempo<sup>(54)</sup>

Este objetivo permite diferenciar a la empresa con un negocio, en el cual se da una transacción de comercio de plazo corto.

#### D) Generación de Riqueza.

La riqueza material es un medio muy importante, se debe lograr, porque de lo contrario desaparecería la empresa, pero

---

<sup>(53)</sup> ibidem., p.49

<sup>(54)</sup> ibidem., p.57

no debe convertirse en el único fin, pues también son importantes los productos inmateriales.

La generación de riqueza económica es una garantía de que la empresa puede continuar dando su servicio, atendiendo necesidades de la sociedad, y tiene los medios para facilitar la realización de las personas de la empresa, dándose las condiciones adecuadas para la permanencia, en el largo plazo de la misma (55)

### 2.3. La Empresa como Agente Educativo

La empresa es para la persona, un ámbito en donde puede influir, pero además es un agente que influye sobre el individuo, permitiéndole modificar una serie de conductas, para hacerlas más adaptativas al medio en el cual se desenvuelve, con ello se genera un proceso educativo. La persona aprende en la empresa, pero también enseña, y estas dos experiencias recíprocas incrementan su educación y contribuyen a su realización personal.

La empresa debería estructurarse para proporcionar un aumento de conocimientos, actitudes, hábitos, habilidades y virtudes en el individuo, que le permitan desarrollarse en forma integral, para así conseguir además de su satisfacción personal, la productividad y el éxito organizacional.

La empresa ofrece a la persona la oportunidad de trabajar, esta actividad es un medio para lograr la plenitud humana, la realización personal y la autoperfección; a través del trabajo, el hombre actualiza sus potencialidades, afronta situaciones

---

(55) *ibidem.*, p.66

difíciles, decide, se sujeta a normas, a horarios, reglamentos... y todo ello le permite forjar su personalidad y adquirir madurez.

En la empresa existen algunos procesos como la capacitación y el adiestramiento, que permiten que esta se considere como Agente Educativo, pero El uso actual da a ambas palabras dos limitaciones que las distinguen de la enseñanza escolar:

- 1) Una directa relación con el trabajo organizado y la productividad.
- 2) Una referencia a los adultos (56)

Sin embargo estos procesos pueden explicarse usando la terminología de la lógica tradicional.

Si el género es la educación, la especie es la capacitación y la subespecie es el adiestramiento...el resultado buscado y previsto es el desarrollo psicológico, sociotecnológico y económico: de los individuos, de los grupos, de las organizaciones, de los países(57)

A pesar de que la enseñanza escolar suele ser más teórica, los procesos educativos en la empresa se basan también en las potencialidades de los sujetos más que en los propósitos de los instructores para transmitir los contenidos, en la empresa los

---

(56) cf., RODRIGUEZ Estrada, Mauro, Administración de la Capacitación, p.2

(57) ibidem.

instructores son considerados como facilitadores del proceso de enseñanza Aprendizaje.

Todas estas acciones, en la Empresa se llevan a cabo a través de procesos que conviene conocer y explicar de manera más clara y profunda.

#### 2.4. Procesos Educativos dentro de una Empresa

Al incorporarse, la persona a una empresa, requiere de procesos que le permitan integrarse a ella y ser productivo, como son la inducción y el entrenamiento, éstos le proporcionan educación.

##### 2.4.1. Inducción a la Empresa

A pesar de que la literatura administrativa no contempla a la Inducción explícitamente como proceso educativo, para los fines de este estudio y por considerar evidente su carácter educacional, se incluirá en este apartado.

Este es un proceso que se encuentra dentro del subsistema de aplicación de recursos humanos, es posterior al reclutamiento y a la selección de personal. Es responsabilidad directa del jefe inmediato.

Es la "información genérica que le permite al individuo situarse en la organización, en el área o departamento y en una función específica" (58)

Debe estar referida a la Empresa y al Puesto.

. A la Empresa: Consiste en integrar al trabajador a la empresa, para que configure y establezca las relaciones que mantendrá con ella, para que tenga una actitud favorable, se identifique con la misma, y se ajuste a su nuevo ambiente laboral.

. Al Puesto: Ofrece al trabajador una orientación teórico-práctica más específica, que le permita desempeñar con eficiencia su puesto, surge desde el primer momento en que el trabajador se incorpora a la empresa, y es necesario para reducir la distancia entre lo que la persona sabe hacer y lo que tiene que hacer, también para lograr que el individuo se mantenga al tanto en los avances técnicos y tecnológicos en su área específica de trabajo, para que desarrolle las características técnicas, administrativas y humanas, necesarias para ocupar puestos de mayor responsabilidad en el futuro, o simplemente, para mejorar su eficiencia en su mismo puesto, ya que siempre existe la posibilidad de incrementar los conocimientos, aptitudes, y habilidades que optimizan el trabajo.

---

(58) Manual de Formación Profesional de Administradores de Capacitación, CAPINTE S.C., p.4

. Para el ascenso: Consiste en desarrollar en el individuo características técnicas, administrativas y humanas, necesarias para ocupar puestos de mayor responsabilidad.

#### 2.4.2. Entrenamiento

"El Entrenamiento es el proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos" (59)

Este proceso se sitúa en el subsistema de desarrollo de recursos humanos. En las empresas, esta función se delega al jefe inmediato del empleado o a un colega suyo. Obedece a un programa preestablecido y organizado que procura la adaptación del hombre al trabajo. Puede ser aplicado a todos los niveles o sectores de la Empresa.

Comprende al Adiestramiento, a la Capacitación y al Desarrollo.

Todos ejercen una influencia educativa en la persona, pero tiene fines diferentes.

El Adiestramiento es el proceso educativo que consiste en proporcionar al personal de la Empresa habilidades que le ayuden a desempeñar mejor su trabajo en el puesto actual que ocupa, se caracteriza porque persigue objetivos específicos a

(59) CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, p.460

corto plazo o inmediatos; generalmente se proporciona en los niveles más operativos de una organización, porque es eminentemente práctico. La capacitación consiste en cambio, en proporcionar al personal conocimientos relativos a su puesto para que también, desempeñe mejor su trabajo; este proceso persigue objetivos particulares y mediatos, a corto y largo plazo, y a diferencia del adiestramiento es predominantemente teórico. El Desarrollo proporciona oportunidades para que el empleado o trabajador cambie sus actitudes y valores, se refiere a todos aquellos aspectos que no son indispensables para el desempeño de un puesto determinado, pero que aceleran el proceso de desarrollo integral de la persona y por tanto logran más cambios organizacionales. Los objetivos que persigue son amplios, a largo plazo, pues está referido a optimizar las potencialidades del personal para que en el futuro desempeñe un puesto mejor.

Como se explicó con anterioridad, el "deber ser" consiste en propiciar en el miembro de una organización experiencias de aprendizaje que le ayuden a conseguir un desarrollo integral, estos procesos facilitan tal acción.

## **2.5. Organización de la Empresa**

Antes de analizar los temas relativos al Mando Medio en la organización, es necesario conocer las partes "clave" en la estructura jerárquica de cualquier empresa, para clarificar el asunto en cuestión se ha tomado el modelo estructural que K. Wexley sugiere, por considerarlo más apropiado para los fines que persigue esta tesis. (Figura 1)

Las cinco partes básicas de una organización, según este autor son:

. Núcleo Operativo: Es la parte de la organización encargada de llevar a cabo el trabajo básico. "Esta parte está interesada en forma primaria en las tareas de transformación comprendidas en obtener productos a partir de los insumos"<sup>(60)</sup>. Además incluye tareas respecto a la entrada, salida, respaldo directo de los productos.

. Vértice Estratégico: Está compuesto del presidente y cualquier otro director o gerente general involucrado en la misión total de la Organización, más los secretarios, asistentes, y otras personas que respaldan a estos altos ejecutivos. Su función es formular políticas, elaborar planes estratégicos, asignar recursos, modificar la estructura de la organización cuando sea necesario, dirigir y administrar a la empresa, considerando el ambiente externo.

. Línea Intermedia: En todas las organizaciones salvo las pequeñas, la jerarquía de autoridad incluye administradores intermedios que sirven de enlace entre el vértice estratégico y el núcleo operativo. La línea intermedia comprende a los supervisores de primera línea de las subunidades en el núcleo operativo y todos los administradores relacionados con autoridad sobre el núcleo operativo, sin incluir a los altos funcionarios del vértice estratégico.

---

(60) WEXLEY, Kenneth N., et.al., Conducta Organizacional y Psicología del Personal, p.299

. Tecnoestructura: Su función es hacer más eficiente el trabajo de las personas en otras partes de la organización.

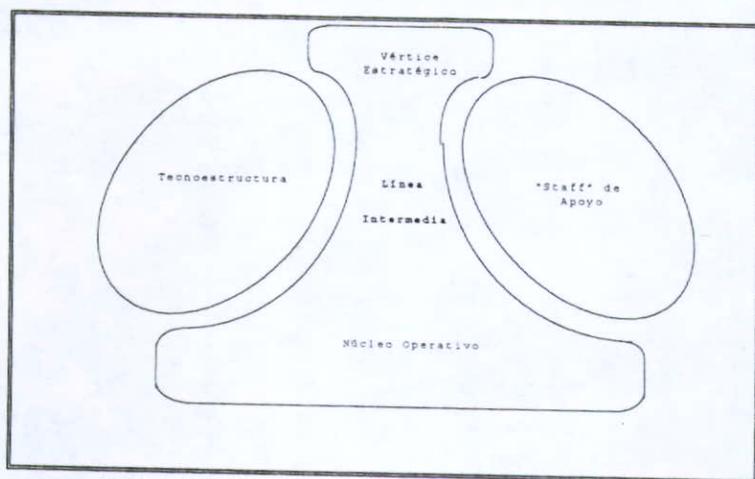
Comprende cualquier personal de "staff" al que se le de responsabilidad para el diseño de los procedimientos de trabajo (por ejemplo, ingenieros industriales), planeación de los programas de producción (por ejemplo los programadores de producción), desarrollo de estándares y controles (por ejemplo, ingenieros de control de calidad, analistas de presupuesto), y selección y entrenamiento de empleados (por ejemplo departamentos de administración de recursos humanos).<sup>(61)</sup>

. "Staff" de apoyo: Consiste en subunidades organizacionales o individuos que proporcionan apoyo directo a otras partes de la Organización. El personal de apoyo no está involucrado directamente en la realización del trabajo del núcleo operativo, ni determina cómo debe ser ejecutado dicho trabajo. Algunos ejemplos de esta parte clave son: "staff" jurídico, cafetería, correo, departamento de nóminas, oficina de relaciones públicas y laboratorio de investigación.

---

(61) ibidem., p.291

## Organización Básica de una Empresa.

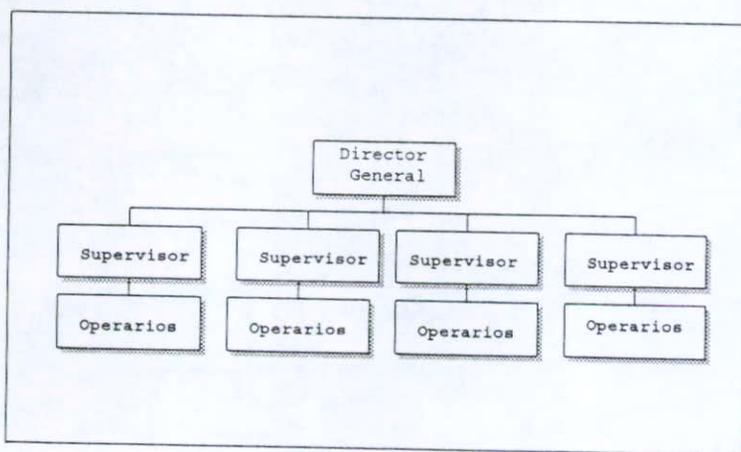


Fuente: WEXLEY Kenneth. et.al., Conducta Organizacional y Psicología del Personal, p. 290

(Figura 1)

Un ejemplo de un Organigrama Clásico es el siguiente (Figura 2).

## Organigrama Clásico.



Fuente: Elaborado por Claudia Maciel García.

(Figura 2)

### 2.5.1. Concepto de Mando Medio

A lo largo de la historia, las empresas han evolucionado, sus características y estructura se han modificado conforme a sus necesidades, para cumplir con las exigencias de una sociedad cada vez más cambiante e interactuante con ellas.

Surgen entonces los mandos medios, como una vía para conectar al propietario, o a la alta dirección, con todo su personal, de esta manera la imposibilidad de dar órdenes, comunicarse, vigilar y retroalimentar el trabajo quedaba de alguna manera superada.

El mando medio en una organización es el lugar que ocupan todas aquellas personas que se encuentran en los niveles intermedios de la jerarquía de la empresa, y que por lo mismo tienen un tramo de control considerable, de acuerdo a la proporción de la misma. Reciben diferentes nombres como: Supervisor, jefe de departamento, gerente, auxiliar de la gerencia, líder de proyectos ... etc.

Son canales de transmisión de las órdenes que emanan de la dirección. Adaptadores de estas mismas disposiciones a los casos concretos dentro de las normas y políticas que les hayan sido fijadas previamente por la dirección.... Son los transmisores principales de toda información que, desde los niveles operacionales, necesita subir oportuna y adecuadamente hacia la dirección para revelar el estado de operación, los problemas y las inquietudes de todos los estratos de la empresa". (62)

---

(62) Los Mandos Medios, Nota Técnica elaborada por la Dirección de Desarrollo Académico de ICAMI, p.3

Son además, representantes o mandatarios del dueño, aunque no siempre se da un sólo nivel de supervisión y el alcance varía según la posición en la estructura. De cualquier manera su principal recurso son las personas.

#### 2.5.2. Funciones del Mando Medio

La línea intermedia pone en práctica las decisiones tomadas en el vértice estratégico, mantiene a éste informado a cerca de las operaciones, supervisa y coordina las actividades del núcleo operativo y mantiene la coordinación lateral entre las subunidades de éste y entre las demás partes de la Organización.

En forma ascendente la persona que ocupa un mando medio se relaciona con su jefe como subordinado; cumpliendo órdenes. En forma descendente, se relaciona con su personal como jefe; dando órdenes. Lateralmente, se relaciona con otros mandos medios para coadyuvar al desarrollo organizacional.

Los mandos medios deben desempeñar tres funciones básicas:

1) Desempeño Gerencial: Es el papel que debe realizar quien es líder formal de un equipo de trabajo a través del cual debe lograr los objetivos de una unidad sobre la cual requiere aplicar toda su capacidad directiva. Se encuentran dentro de este apartado las funciones de planear, organizar, controlar, dirigir, comunicar, interpretar políticas, procedimientos y reglas, servir como eslabón clave en la cadena jerárquica y hacer cumplir las reglas.

2) Personal: Es el trabajo del supervisor que implica la creación, desarrollo y coordinación de un equipo humano con necesidades propias, todas las cuales son importantes para su desempeño y para su vida. Esta función puede subdividirse en: Seleccionar y colocar al personal en el puesto adecuado, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, arbitrar quejas y agravios, enseñar, inspirar y motivar a las personas para que trabajen.

3) Producción: Incluye todo lo que debe conocer y hacer (conocimientos técnicos) quien es responsable de que los resultados se alcancen en una función específica de la empresa, ya que es imposible que un alto ejecutivo conozca las diversas técnicas empleadas para la producción de bienes y servicios y la utilización de los múltiples sistemas de la organización. Las subfunciones aquí son: Conocer las tareas, conseguir producción, controlar costos, mejorar métodos y vigilar continuamente. (63)

Por todo lo anteriormente expuesto, se deduce que el mando medio debe desarrollar la visión de conjunto de toda la empresa, debe conocer sus aspectos económicos, jurídicos, administrativos, y sociológicos, como partes integrantes de un todo mayor: la misma organización.

Habrà de tener conciencia de que la empresa es un sistema, y que la modificación favorable o desfavorable en cualquiera de sus elementos, la afecta; esto será utilizado para que encamine sus esfuerzos, y los esfuerzos del personal a su cargo, al logro de los objetivos empresariales.

---

(63) El Perfil de los Mandos Medios, Programa Modular para Mandos Medios, Seguros Monterrey AETNA.

El mando medio tiene dos responsabilidades fundamentales:

- a) Las personas que se encuentran a su cargo.
- b) El trabajo que debe realizar con ellas.

Por lo que se refiere al primer aspecto, la persona que ocupa este sitio en la empresa debe actuar buscando, como se mencionó con anterioridad, al candidato idóneo para el puesto vacante, es su responsabilidad la inducción que a este se le da en su puesto de trabajo, detectar sus necesidades de entrenamiento, integrarlo al resto de sus compañeros para formar un buen equipo laboral, y que ello favorezca a la productividad; para todo esto es requisito indispensable la creación de un buen clima organizacional, basado en la aceptación, en la disciplina y en un concepto claro y firme de que los subordinados son personas.

En lo que al segundo aspecto concierne, el mando medio actuará planeando, ejecutando y controlando sus propias acciones y las del grupo a su cargo.

En lo que a la función de planeación se refiere "el mando medio debe decidir ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Cuándo hacerlo? y ¿Quién lo hará?".<sup>(64)</sup> En lo que a la ejecución respecta, el mando medio tendrá que distribuir funciones y actividades, integrar recursos humanos y materiales y dirigir a los miembros de la organización en el desarrollo de planes y la realización de tareas. Por último, ejerciendo su función de control, se encargará de comparar los resultados reales contra

---

(64) *idem*.

los planeados, detectar y analizar desviaciones y definir e implementar acciones correctivas.

Para ello, debe propiciar un clima de libertad y responsabilidad, ofreciendo oportunidades, favoreciendo la iniciativa personal, y adecuando su estilo de mando a las características del grupo subordinado.

### 2.5.3. Problemática del Mando Medio

El Trabajo que realizan los mandos medios de una organización es complejo, debido además de la realización de tareas específicas, a su contacto e interrelación con el factor humano de la Empresa, esto crea una serie de problemas que se explicaran brevemente a continuación:

- . " **Relaciones:**
- Pocas cosas puede hacer él solo
- Se tiene que multiplicar en 4 direcciones:
  - . Con su jefe como subordinado.
  - . Con sus subordinados como jefe.
  - . Con su mismo nivel.
  - . Con el staff.
- Las demandas de estas relaciones suelen ser contradictorias.
  
- . **Para tener éxito en las relaciones DEBE:**
- Clarificar bien su red de relaciones:
  - . Con quién.
  - . Con qué prioridad e importancia.
- Definir bien su situación en cada relación.

- . Qué se espera.
- . Qué requiere.
- Reconocer la dificultad de conciliar.
- Comunicarse adecuadamente en cada relación.

. **Entrenador y Jugador**

- Tiene autoridad, delega, guía, planea.
- Tiene responsabilidades de operación.
- Es estratega y operario.

. **Es necesario definir:**

- En qué grado debe involucrarse en la operación.
- En qué grado debe delegar.
- El equilibrio está determinado por: Las demandas, expectativas y habilidades de los Superiores y de los Subordinados.

. **Bilingüe**

- Es el último eslabón de la cadena.
- Tiene que traducir las disposiciones en RESULTADOS.
  - . La estrategia en operación.
  - . La comunicación en acción.
  - . La planeación en motivación.

. **Fuerzas**

- Está muy cerca de la acción:
  - Conocimiento de la operación y de sus hombres.
- DEBE SER UN ESTRATEGA para aprovechar al máximo los recursos en el logro de resultados.
- Conocimiento CLARO Y PROFUNDO de su función.
- Habilidad de desarrollar planes que traduzcan las metas

abstractas en acciones concretas.

- COMUNICACION EFECTIVA Y MOTIVADORA" (65)

La experiencia del sustentante de este trabajo de investigación, permite constatar que efectivamente estos son los principales retos que afronta un mando medio, pero en esta empresa en concreto es más evidente el problema que a comunicación se refiere y se cuenta con pocas alternativas de solución, ante él.

## 2.6. La Empresa de Servicio

### 2.6.1. Concepto de Empresa de Servicio

En este apartado se analizará la definición de Empresa de Servicio y se mencionarán algunas características por las que éste es un factor importante para la misma.

La Empresa de Servicios es aquella que ofrece beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta donde no existen un intercambio de bienes tangibles que impliquen un cambio de propiedad. (66)

Además de cumplir con los objetivos genéricos de cualquier empresa, ésta debe considerar como un muy importante, el servicio a la sociedad.

---

(65) Los Mandos Medios, Nota Técnica elaborada por la Dirección de Desarrollo Académico de ICAMI, p.3

(66) GARCES, Verónica, La Ingeniería industrial como medio para elevar la productividad en la industria de Servicio, 113p

"Si el servicio es la primera finalidad de la empresa, ésta ha de juzgarse sobre todo por la calidad de los servicios que proporciona".<sup>(67)</sup> De esta manera una empresa de servicio alcanza el éxito en la medida en que diagnostica y atiende las necesidades sociales. Porque el servicio es cuidar los intereses del público, de entidades ajenas y propias.

En una empresa de servicio se tiene como propósito crear un cliente y conservarlo, porque esto representa un insumo económico que asegurará la permanencia de la organización.

Hasta aquí se ha expuesto el concepto de Empresa de Servicio, destacando la importancia de éste para la misma.

#### 2.6.2. Concepto de Compañía Aseguradora

En este punto se expondrán el concepto de Compañía Aseguradora, y algunos aspectos que permitan profundizar en su definición.

Una Aseguradora, es una empresa de Servicio cuyo producto es el seguro.

El seguro es una práctica eminentemente democrática humanística, enraizada con la antigua aspiración de justicia que ha dado pauta a ideologías sociales y sentimientos de solidaridad humana... Consiste en un contrato mediante el cual, alguien toma a su cargo el indemnizar a otro, la pérdida, el daño o la responsabilidad que sea consecuencia de un

---

<sup>(67)</sup> LUTHE G., Rodolfo, op.cit., p.12

acontecimiento desconocido o contingente ... Es el sistema que permite prever las consecuencias económicas de los hechos futuros e inciertos, cuya realización preocupa al Asegurado, anulando totalmente sus efectos o remediándolos en gran medida. (68)

Como empresa de servicio, una aseguradora tiene como fin inmediato producir un seguro para un determinado mercado, para el cual este se traducirá en seguridad, tranquilidad y bienestar, de este modo contribuye al fin social.

### 2.6.3. Seguros Monterrey AETNA. Empresa Líder en Seguros en México

#### 2.6.3.1. Antecedentes Generales de la Compañía

" SEGUROS MONTERREY, nace del entusiasmo creador y tenaz de Don Antonio L. Rodríguez y su equipo de trabajo, juntos ponen en marcha su proyecto con el nombre de "La Monterrey, Compañía de Seguros sobre la Vida". el 1 de junio de 1940 en la Cd. de Monterrey Nuevo León, con la misión de "ofrecer el mejor servicio, con el mejor producto, al mejor precio".

Entre los dos primeros productos que lanzan al mercado están los planes DOTAL (Doble de Capital a 20 años) y Pensión de Retiro.

En 1946, se acuerda distribuir el 50% de las utilidades de la Compañía entre los asegurados con pólizas en vigor por

---

(68) GARRIDO J.J. Y COMAS, Manual de Bienvenida, Seguros Monterrey AETNA.

más de 6 años, este hecho creó un precedente en el mercado de los seguros, que posteriormente fue seguido por el resto de las aseguradoras.

Con el paso del tiempo, la empresa creció y se fortaleció, se conscientizó de las necesidades que el mercado demandaba e incorporó a sus servicios los seguros de personas, el seguro de daños: responsabilidad civil, incendio, marítimo y transporte, automóviles, riesgos profesionales y diversos.

La ampliación del servicio trajo como consecuencia que en 1962, la razón social de la empresa cambiara a "Monterrey Compañía de Seguros, S.A."

En 1975 la compañía se integra al Grupo Serfín. Nuevamente se da un cambio en la razón social: "Seguros Monterrey Serfín, S.A.". La unión de dos instituciones tan prestigiadas, impulsa a continuar a la vanguardia de las aseguradoras, en el ramo de Seguro de Vida, principalmente.

En 1982, el año de la Nacionalización de la Banca, la compañía, como parte del grupo Serfín, pasa a ser nacionalizada. Durante este período, se tuvo especial cuidado en no entorpecer sus actividades y crecimiento.

Posteriormente, en 1984, un grupo de empresarios de Monterrey, compran al Gobierno Federal las empresas anteriormente afiliadas al Grupo Serfín, formando el Grupo Valores Monterrey S.A. VAMSA y la organización ya reprivatizada, cambia su razón social a "Seguros Monterrey

S.A." De esta manera se organiza y amplía sus posibilidades de servicio, incluyendo en el ámbito de los seguros, todas las ramas de seguridad y protección.

"La Monterrey" se ha ido transformando y modernizando día con día, en un esfuerzo constante por proyectar las cualidades que le caracterizan: SOLIDEZ, DINAMISMO, CREATIVIDAD Y TRADICION.

...Siguiendo la empresa su dinámica de crecimiento y adaptación a los cambios del entorno mexicano, en febrero de 1992 se asoció con una de las corporaciones de seguros más importantes del mundo, AETNA INTERNACIONAL, INC. que es la número 2 en Estados Unidos.<sup>(69)</sup> Actualmente está en operación la nueva estructura Seguros Monterrey Aetna y Fianzas Monterrey Aetna, definida por su Consejo de Administración con objeto de enfrentar los retos del nuevo tiempo como una empresa más eficaz, más competitiva y adecuada a las nuevas condiciones del mercado asegurador mexicano, para mantener a la empresa a la vanguardia en el siglo XXI.

#### 2.6.3.2. Cultura Organizacional

##### 2.6.3.2.1. Filosofía

La estructura de esta compañía es una nueva estrategia organizacional para enfrentar los retos del futuro, y parte de seis principios básicos que forman parte integral de su

---

(69) idem.

cultura, estos constituyen su filosofía, y se enuncian de la siguiente manera:

#### 1.- " Honestidad

Creemos en actuar con integridad, respetando al individuo: cumpliendo con la responsabilidad asignada y manejando escrupulosamente la información, los recursos humanos, materiales y financieros.

#### 2.- Justicia

Creemos en buscar objetiva e imparcialmente la verdad para otorgar a cada quien lo que merece en base a nuestros compromisos con Aseguradoras, Fuerza de Ventas, Empleados, Proveedores y Accionistas.

#### 3.- Lealtad y Compromiso

Creemos en ser fieles y comprometidos en nuestras acciones, tareas y responsabilidades dentro y fuera de la Empresa, para beneficio de la comunidad asegurada y los fines de nuestra institución.

#### 4.- Comunicación

Creemos en mantener una comunicación abierta, franca, oportuna y en dos sentidos, con nuestros Clientes, Conductos y Empleados.

## 5.- Enfoque al Cliente y Servicio

Creemos en la búsqueda permanente de la satisfacción de nuestros Clientes y Conductos, mediante el conocimiento de sus necesidades, la competitividad de nuestros productos y la calidad en el servicio.

## 6.- Excelencia y Calidad

Creemos en el enfoque sistemático y mejora continua que nos lleve a una clara diferenciación en la Industria en materia de productos, servicios, costos, utilización de los recursos financieros y materiales y el aprovechamiento del potencial humano.

Con base en estos principios Seguros Monterrey Aetna y Fianzas Monterrey Aetna asumen una nueva estructura orientada a las necesidades del cliente, que responde ágil y eficazmente a su entorno y realiza sus tareas con mayor eficiencia, dejando atrás el esquema piramidal de organización que ya ha sido agotado.

La acción fundamental para lograr este objetivo es la especialización: seleccionar a los mercados que va a atender y definir los conductos adecuados para esa atención, reorganizándolos en Unidades de Trabajo orientadas a atender las necesidades específicas de cada mercado, asimismo la especialización permite la selección a los mercados a los que da servicio.

Esto define la nueva organización especializada de Seguros Monterrey Aetna y Fianzas Monterrey Aetna: Una estructura que atiende a cada uno de los conductos y mercados con máxima eficiencia. La mayor parte de la estructura se reorganiza para atender al mercado de personas, otra parte se especializa en empresas, otra en mercado de bancos y grupo financieros, y otros en finanzas." (70)

#### 2.6.3.2.2. Misión

Esta empresa tiene una misión expresada de la siguiente manera:

Ser la mejor opción en proveer seguridad patrimonial y financiera de la más alta calidad a familias, empresas, mediante seguros, fianzas, y otros productos y servicios propios de nuestra industria. Ofrecer a nuestra gente: Empleados y Fuerza de Ventas la mejor alternativa para su desarrollo personal, profesional y económico en respuesta a su esfuerzo. Obtener un rendimiento satisfactorio para accionistas y contribuir con todo ello al desarrollo social y económico de la comunidad. ( 71)

#### 2.6.3.2.3. Lineamientos Estratégicos

Para hacer realidad su visión, esta Empresa ha identificado lineamientos estratégicos que son factores críticos de su tarea.

Desarrollar una organización con alta capacidad para responder a los retos de nuestra misión y visión, contar con un servicio a conductos y asegurados que nos de una diferenciación sustancial sobre la competencia, mantener

(70) Mensaje del Director General, Seguros Monterrey AETNA.

(71) ibidem.

una cartera de productos técnica y objetivamente diseñados y que respondan a las necesidades del mercado, desarrollar los canales de distribución que nos permitan aprovechar ampliamente el potencial del mercado, aprovechar al máximo las oportunidades de sinergia que podemos tener con el Grupo Financiero, nuestros socios y otras relaciones internacionales, contar con la tecnología de vanguardia adecuada para incrementar la capacidad de respuesta interna y externa de la organización, implementar los sistemas de inteligencia de mercado e información operativa, que soporten con oportunidad y confiabilidad la operación y desarrollo del negocio, y manejar técnica y profesionalmente nuestros procesos internos y externos de comunicación. (72)

#### 2.6.3.3. Organigrama Institucional

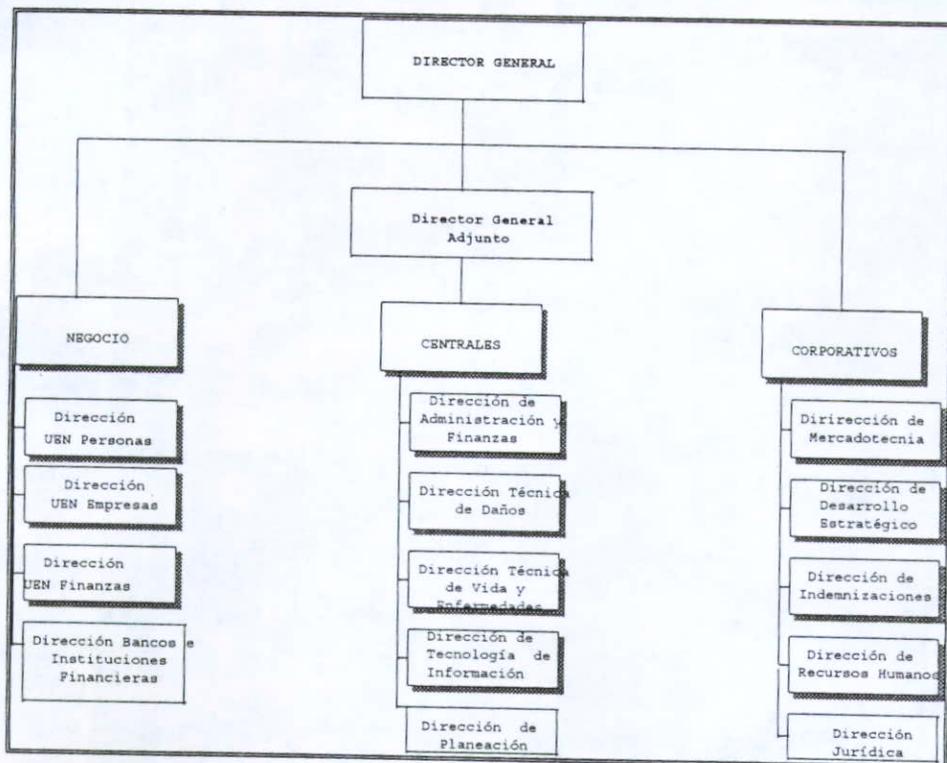
La nueva estructura de Seguros Monterrey es la siguiente:

49677

---

(72) ibidem.

# Organigrama General de Seguros Monterrey AETNA



Fuente: Mensaje del Director General. Seguros Monterrey AETNA. Documento de circulación interna, noviembre de 1993.  
(figura 3)

CAPÍTULO III  
LA COMUNICACIÓN COMO VÍA PARA EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### 3.1. El papel de la Comunicación en las variables del Desarrollo Organizacional

#### 3.1.1. El papel de la Comunicación en la Motivación de los miembros de la Organización

Este capítulo presenta la influencia que la comunicación ejerce en distintos aspectos de la organización, los cuales permiten su desarrollo.

Para empezar, se expondrá en este apartado la relación entre la comunicación y la motivación de los integrantes de una empresa.

La motivación comprende las razones que explicarían la conducta de una persona. Las necesidades de las personas son las que causan o motivan determinadas actuaciones cuya finalidad es cubrir esas necesidades. Para motivar a los trabajadores o a los mandos un ejecutivo debe comprender tanto el origen de las conductas como necesidades concretas de las personas.<sup>(73)</sup>

La motivación refleja el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, no existen métodos universales para motivar a la gente.

---

(73) SENLLE, Andres, Calidad y Liderazgo, p.35

La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Sea cual sea la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas. (74)

En determinados ambientes se comete un grave error. No se dice a las personas lo bien que hacen su trabajo, porque se considera que es una obligación hacerlo bien y como tal no necesita reforzarse ni dar reconocimiento.

Cuando las personas reciben reconocimiento por su trabajo bien hecho, se sienten motivadas a repetirlo de igual forma o mejorarlo.

Es evidente que las personas necesitan estar motivadas para implicarse en el trabajo realizándolo con satisfacción y calidad. Pero no todos los mandos conocen las diferentes formas de motivar al equipo, muchos afirman que el dinero parece ser el único factor motivante del trabajador.

Distintas teorías señalan que el dinero es menos motivador que la participación, la autonomía o tener reconocimiento por parte de compañeros y jefes. Pero lo que queda demostrado es que todas las personas se mueven, actúan para satisfacer unas necesidades básicas, comer, tener un lugar donde vivir y recibir afecto.

---

(74) DAVIS, Keith, et.al., Comportamiento Humano en el Trabajo, p.12

Todo trabajador necesita cubrir estas necesidades. Comida y casa está cubierta por el sueldo que percibe y el afecto por el reconocimiento que recibe de sus compañeros, jefes y familiares. Dado el tiempo que pasa en el trabajo éste se convierte en una fuente importante de afecto, reconocimiento y valoración.

Tal como se recibe el sueldo también se debe recibir el reconocimiento positivo por la labor, esto evitará insatisfacción laboral y posiblemente conflictos.

Necesidades como alimentación, económicas y laborales son encubiertas por el empleo en sí, pero hay acciones que los mandos pueden hacer para cubrir otras necesidades. La comunicación con los empleados en charlas, reuniones, juntas, conferencias, ... posibilitan la adquisición de la cultura y por tanto la motivación. El acceso a los altos mando por medio de buzones de sugerencias, "cartas al director", entrevistas personales ... permiten al empleado satisfacer su necesidad de pertenencia, lo mismo podría decirse del reconocimiento verbal, que ayuda a satisfacer la necesidad de prestigio social.

Hackman (1980) formuló una serie de factores intrínsecos o implícitos en la propia tarea, que actúan como motivadores.

Definió una serie de características propias de la tarea que producían en el trabajador una serie de estados psicológicos que influían directamente en la motivación que sentía el individuo por la función que realiza. Estas características son las siguientes: Significación de la tarea, identidad de la tarea, variedad de la tarea, feed back, y autonomía.<sup>(75)</sup>

---

(75) SENILLE, Andres, op.cit., p.143

Esto demuestra que para un individuo es muy importante recibir periódicamente retroalimentación en cuanto a la labor realizada, tanto si ésta es positiva como si no lo es. La retroalimentación genera motivación porque orienta los esfuerzos a la mejor consecución del objetivo, previene errores, corrige, o reafirma cuando la labor está siendo llevada a cabo de la manera en que debe hacerse.

Es muy importante que las personas que tienen mando en las organizaciones, den información clara, saluden a sus colaboradores, destinen tiempo para dialogar con ellos. Reconozcan sus virtudes y sus trabajos bien hechos, los feliciten por sus logros y esfuerzos sin dejar la ocasión para otro día. Se pide que practiquen relaciones amistosas, que escuchen, comprendan, y usen la empatía.

Existe además otro aspecto que relaciona a la comunicación con la motivación, y que conviene conocer.

La naturaleza nos ha dotado de una reacción positiva que favorece la toma de contacto entre individuos. Esta es la "motivación" ... Desde que un individuo encuentra a otro, todas sus facultades de atención se movilizan inmediatamente. ... Esta tensión emocional espontánea al encontrarse con un semejante, explica que la comunicación directa con un interlocutor parezca más fácil que la comunicación diferida: la comunicación oral es preferida generalmente a la comunicación escrita.<sup>(76)</sup>

Es importante para motivar a las personas ese contacto directo, que implica cercanía, participación, reconocimiento de la individualidad del otro. Los supervisores necesitan motivar

---

(76) GAUQUELIN, Françoise, Saber Comunicarse. Comprender - Saber - Actuar, p.43

a los empleados, proporcionarles estímulos para que trabajen más, y de una forma más interesada, esto se consigue mediante la comunicación, porque a través de ella se logra conocerlos.

Las personas motivadas, constituyen para las empresas un valioso potencial, porque tenderán a conservar su empleo para satisfacer sus necesidades básicas, buscarán ascender para que ello les proporcione seguridad, se identificarán con la empresa, con sus políticas, con sus normas y sus procedimientos, como medio de satisfacer su necesidad de pertenencia, buscarán elevar sus patrones de desempeño y efectividad, para adquirir prestigio ante sus compañeros de trabajo, y buscarán mejorar su calidad de vida personal y en su empleo como forma de realización. Todo ello beneficiará el desarrollo de la empresa.

### 3.1.2. El papel de la Comunicación en la satisfacción laboral

La gerencia necesita información acerca del nivel de satisfacción en el empleo de los trabajadores, a fin de tomar decisiones correctas, tanto en la prevención como en la solución de problemas de los empleados.

Un método tradicionalmente utilizado es hacer una encuesta sobre la satisfacción en el empleo, también conocida como o encuesta de moral, opinión, actitud, clima o calidad de vida en el trabajo. La encuesta sobre la satisfacción del empleo es un instrumento mediante el cual los empleados informan de sus sentimientos con respecto a su trabajo y el ambiente de la Empresa. Posteriormente se combinan y analizan las respuestas individuales.<sup>(77)</sup>

---

(77) DAVIS, Keith, et.al., op.cit., p.212

Todo este proceso es comunicación en sí mismo, esta encuesta genera este beneficio, porque la información fluye en todas direcciones en la medida en que las personas planean la encuesta, la realizan y comentan sus resultados. La comunicación ascendente es particularmente fructífera cuando se alienta a los empleados a comentar lo que piensan, en lugar de que simplemente respondan a las preguntas sobre los temas que son más importantes para la gerencia.

"La gerencia se mantiene al día sobre el nivel de satisfacción en el empleo, primordialmente mediante el contacto y comunicación directas." (78) Este es un método práctico y oportuno para determinar el nivel de satisfacción de los individuos, pero existen también varios otros indicadores de la satisfacción que están presentes ya en una organización. Algunos ejemplos son la rotación de personal, registros de desempeño, desperdicios y desechos, registros de calidad, ausencia y retardos, informes de los asesores, quejas, reportes de accidentes, evaluación de capacitación, sugerencias, registros médicos y entrevistas de salida. Todos estos indicadores se obtienen comunicándose con el personal, no es sino a través de este aspecto con el que se logra un panorama más objetivo de lo que sucede con cada uno de los trabajadores, y con la empresa en general.

Los comentarios con los empleados son muy útiles. "Esta información con frecuencia causa mayor impresión sobre la gerencia que las calificaciones, estadísticas y gráficas. En términos de comunicación, esto les llega más porque es más personal." (79) La comunicación permite al empleado aclarar sus

---

(78) idem.

(79) idem.

dudas, manifestar sus expectativas, pedir información y recibirla, y todo ello favorece su satisfacción laboral.

Cuando se toman medidas correctivas como resultado de una encuesta, los empleados deberán enterarse de lo que se hizo tan pronto como sea posible. Solamente de esta manera las personas que participaron sentirán que la gerencia les escuchó y tomó acciones con base en sus ideas. Esto por otra parte asegura a los trabajadores que en realidad se deseaba conocer sus ideas y todavía se les necesita. Una buena medida es explicar qué se busca lograr con la encuesta y cuáles serán las medidas correctivas. Todo esto es comunicación entre el supervisor y sus empleados.

"Una mayor participación en el empleo lleva a tener trabajadores dedicados y productivos. Un alto desempeño y recompensas equitativas fomenta una alta satisfacción mediante el ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo."<sup>(80)</sup> y de esta manera se contribuye al desarrollo organizacional.

La participación en la toma de decisiones de los subordinados en una empresa, produce enormes beneficios para la eficacia administrativa y para una administración más humana.

La eficacia administrativa se verá mejorada al conceder a los trabajadores, empleados o jefes intermedios, una participación en la toma de decisiones que corresponde a sus superiores inmediatos, porque es indiscutible que se realiza con mayor satisfacción y perfección aquello en cuya decisión se participa que aquello que es totalmente impuesto."<sup>(81)</sup>

---

<sup>(80)</sup> *idem*.

<sup>(81)</sup> MORFIN Hierro, Jorge, *et.al.*, Organización y Desarrollo, p.73

La participación implica corresponsabilización en aquello en que se ha intervenido, y para lograr esta participación es requisito indispensable una buena comunicación. De esta manera se observa que la comunicación al propiciar la participación entre los miembros de la empresa, favorece su desarrollo.

### 3.1.3. El papel de la Comunicación en el logro de la excelencia en el Servicio.

En este apartado se expondrá el significado de un servicio excelente, y la relación que mantiene la comunicación, con este aspecto de la Empresa.

"El servicio excelente significa, nada más y nada menos, que satisfacer las expectativas del cliente."<sup>(82)</sup> Calidad de servicio es un concepto difícil de establecer, con frecuencia depende de observaciones, palabras, percepciones y actitudes instantáneas. Recibe influencias de todos los niveles en la organización, y con frecuencia depende del trabajo en equipo de todos los niveles. "La calidad en el servicio significa satisfacer a los clientes, no sólo evitarles molestias o inconveniencias."<sup>(83)</sup> Esto supone desarrollar un enfoque organizacional externo, hacia los clientes.

La calidad de servicio al cliente es un concepto multidimensional y por tanto muy complejo. Significa muchas cosas para muchas personas. Lo que es importante para los clientes, puede diferir bastante de lo que lo es para la dirección de la organización. No es posible evaluar la

---

<sup>(82)</sup> GRUBBS, M. Ray, Banca de Excelencia, Prefacio

<sup>(83)</sup> idem.

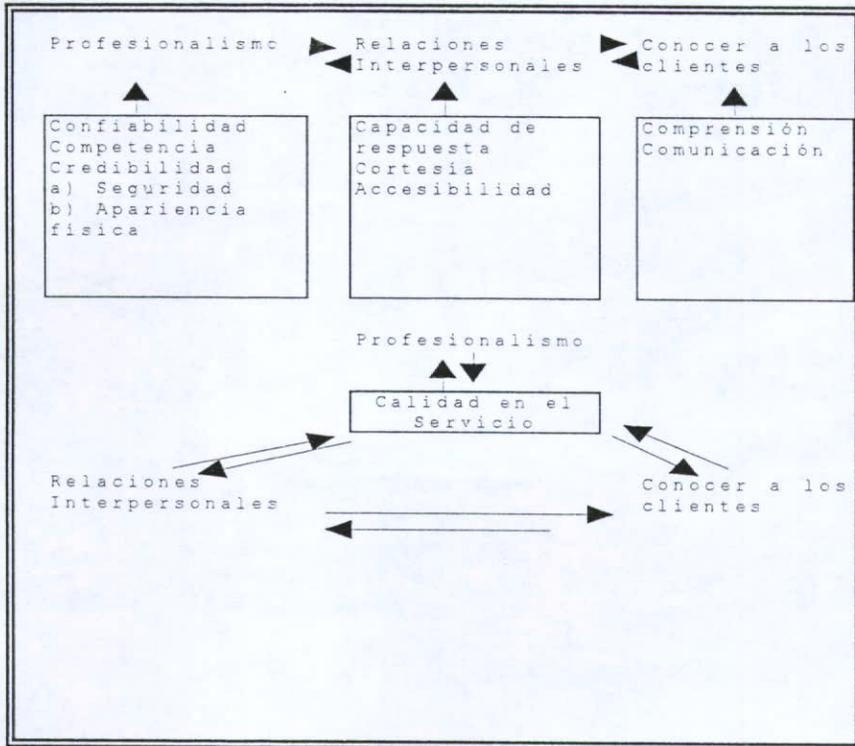
importancia de las dimensiones de una empresa determinada, sin hablar primero con los clientes, y estas opiniones, no deben ser minimizadas. Todas estas dimensiones de servicio están interrelacionadas. Deben considerarse como un todo en vez de diversos componentes. la calidad en el servicio es relativa, está en relación con las expectativas de los clientes, esta calidad cambia, lo que hoy representa una experiencia de calidad, puede tornarse amarga el día de mañana, a menos que se maneje de manera astuta.

A medida que los clientes y los profesionales intermedios tengan cada vez mayor acceso al proceso de decisión, las disposiciones jerárquicas previamente existentes interferirán las comunicaciones efectivas.

Introducir la opinión de los clientes de la organización, aumenta la gama de entradas al proceso de comunicación y de decisión, ayudando a corregir algunas de las concepciones equívocas .

A continuación se presenta un Modelo de Calidad en el Servicio aplicable a cualquier organización, resultado de investigaciones directas con los clientes. (Tabla 4)

## Modelo de calidad en el servicio



Fuente: GRUBBS, M.Ray, Banca de Excelencia, México, Ed. Noriega Limusa, 1991. p.73

(Tabla 4)

Se considera que la confiabilidad, competencia, credibilidad, seguridad y apariencia física se combinan para producir profesionalismo por parte de las organizaciones, y de sus empleados. Esta es la parte técnica del modelo, que ofrece una definición de qué y quién es la empresa. La capacidad de respuesta, cortesía y accesibilidad se combinan para formar la parte interpersonal del modelo. Así es como las organizaciones se acercan a sus clientes. Por último se piensa que la

comprensión y comunicación se combinan para poder conocer al cliente.

El profesionalismo, las relaciones interpersonales y el conocer a los clientes describen los aspectos de expectativa contra desempeño que las empresas deben manejar. En el modelo de calidad en el servicio, se conectaron estos componentes con flechas que apuntan en ambas direcciones. Esto refleja las interrelaciones entre todos los componentes del modelo.

Un aspecto muy importante del conocimiento de los clientes es la comunicación. Muchos clientes han indicado a las empresas que desean información sobre cualquier aspecto que los afecte y además sobre situaciones que pudieran ser potencialmente benéficas para ellos. La falta de información produce irritabilidad, y no es fácil convencer a un cliente irritado de la alta calidad del servicio, en ocasiones una simple llamada telefónica, resuelve el problema. Los clientes quieren que la organización los mantenga informados, de manera que puedan comprender. Quieren empleados que expliquen los productos y servicios - las ventajas y desventajas entre nivel de servicio y costo - Quieren garantía de que sus problemas se atenderán en forma rápida y acertada, y que el personal esté bien informado para sugerir acerca de dichos productos o servicios, que no repitan meramente un mensaje impreso o un folleto. "La comunicación significa mantener a los clientes informados, iniciar las comunicaciones y emplear su lenguaje".<sup>(84)</sup>

Por otro lado la confidencialidad es un aspecto importante que las personas deben considerar al tratar a sus clientes,

---

<sup>(84)</sup> GRUBBS, M. Ray, op.cit., p.34

existen asuntos delicados que exigen discreción por parte del personal que trabaja en las compañías.

Comunicación, significa emplear el idioma del cliente. Los clientes no conocen la terminología en que muchas empresas hablan, frecuentemente los empleados utilizan un lenguaje poco significativo y preciso para los clientes, esto incluye desde la comunicación telefónica hasta los tableros de avisos, todo esto debe diseñarse y establecerse en función de que éstos lo comprendan en forma sencilla. Aquí cobra gran importancia desarrollar habilidades de comunicación que permitan comprender a los clientes las razones de las políticas y procedimientos que tienen las empresas, la mayoría de las personas aceptan las explicaciones si éstas se presentan en términos comprensibles.

La comunicación significa también, iniciar el contacto, muchos clientes expresan preocupación respecto a que parece ser que son ellos quienes tienen que iniciar el contacto con la empresa. Quizá esta es la manera establecida de hacer negocios. Pero muchos clientes desearían que la organización iniciara el contacto cuando debido al mejor interés de la misma, fuera preciso hacerlo.

Los clientes aprecian las llamadas de sus empresas si estas indican servicio. No les interesan en particular las llamadas de "ventas" a menos que sean para comunicar un servicio personal que el cliente pudiera emplear o necesitar.

Todo esto indica la importancia de las comunicaciones formales con los clientes y la manera en que cada una de ellas puede ser indicativo de calidad en el servicio. Las empresas

deben encontrar la forma más precisa de comunicarse con ellos y responder a sus necesidades.

Comunicarse con los clientes significa hacerles saber los aspectos importantes para ellos ... Significa hacerlo con un lenguaje que entiendan los clientes de manera rápida. Un componente importante de la comunicación consiste en iniciar contacto con los clientes. ...ser más proactivos y buscar en realidad las oportunidades de comunicarse con los clientes, en lugar de esperar que éstos hagan el primer contacto.<sup>(85)</sup>

Existen además patrones de comunicación que permiten o impiden el Desarrollo Organizacional. "¿Cómo se comunica con los clientes? ¿Con qué frecuencia se evalúan los flujos internos y externos de comunicación? La elección de los medios de comunicación con los clientes es en gran medida indicativo de la cultura".<sup>(86)</sup>

#### 3.1.4. El papel de la Comunicación en la Calidad Total

Otro de los indicadores de la cultura de una organización, son las disposiciones que la empresa implementa para conseguir la calidad.

La calidad debe ser la principal preocupación de cualquier persona que quiera lograr una ventaja competitiva, y así mejorar sus utilidades. Con demasiada frecuencia esta palabra se emplea para denotar lujo, o caracteres extras que cuestan más. Lo que en realidad este término significa es "dar al cliente - o a la siguiente persona en el proceso - lo que

---

<sup>(85)</sup> *ibidem.*, p.98

<sup>(86)</sup> *ibidem.*, p.111

requiere, ya sea un producto o un servicio adecuado para su uso, y hacer esto de tal modo que cada tarea se realice correctamente desde la primera vez." (87) Esta definición precisa, hace a la calidad más fácil de medir y controlar.

La ausencia de calidad puede ejercer un efecto poderoso en el desempeño de la empresa, y por tanto en su desarrollo. "Casi siempre el costo de la mala calidad representa de 15 a 20% de las ventas. Además hasta 25% de los activos, 25% del personal, 40% del espacio, y 50% del inventario se pueden atribuir al manejo o tratamiento de componentes o productos defectuosos." (88) Esto demuestra la urgencia de implementar programas que mejoren este aspecto, y dentro de los puntos que deben cuidarse se encuentra la comunicación organizacional. La buena comunicación interpersonal, diádica (seriada) o comunicaciones dentro de pequeños grupos (con asistencia de una audiencia), permite que en cada proceso circule la información, las redes por las que fluyen los mensajes están conectadas por personas, y depende en gran medida del desarrollo de sus habilidades comunicativas, que cada cosa en la empresa se haga bien, a la primera, y que cumpla con los requerimientos que fija la persona a la cual está destinada.

Las crecientes demandas y expectativas de personas mejor preparadas en la fuerza de trabajo sólo pueden satisfacerse mediante un enfoque cooperativo que desarrolle el respeto mutuo entre trabajadores y supervisores, entre subordinados y gerentes. Este enfoque cooperativo - que se encuentra en la raíz de todos los círculos de calidad - exige que ambos grupos empiecen a pensar en términos de mutua cooperación.

---

(87) BARRA, Ralph, Círculos de Calidad en Operación, p.1

(88) idem.

Un círculo de calidad tiene como base la comunicación.

Es un grupo de cuatro a diez empleados que realizan un trabajo similar y que por su voluntad acuerdan reunirse regularmente, en horas de labor, para identificar las causas de los problemas del trabajo y proponer soluciones a la gerencia. Una vez a la semana, en un foro cuidadosamente estructurado y dirigido por el supervisor inmediato, los miembros emplean técnicas avanzadas de solución de problemas para lograr resolverlos. El concepto de círculos de calidad se basa en el principio de que las personas que realizan un trabajo todos los días saben más sobre el mismo que cualquier otro individuo. Como técnica motivacional, es un éxito consumado. (89)

Los círculos de calidad permiten a las personas participar en el mejoramiento de sus trabajos. Esto provoca orgullo y un sentimiento de pertenencia a la organización. Los círculos de calidad reconocen y aprovechan el potencial intelectual de los empleados. Restablecen la dimensión óptima del trabajo: la oportunidad de trabajar con la mente y con las manos.

Los círculos de calidad proporcionan entrenamiento y oportunidades estructuradas para que el individuo participe activamente en un proceso interpersonal de solución participativa de los problemas. "Tienen por objeto el desarrollo de las personas y no sólo la reducción de costos. Brindan a los empleados la oportunidad de un crecimiento personal, autorrespeto, autoestima, autorrealización y logros en el trabajo." (90) Al desarrollarse cada individuo se desarrolla necesariamente, la organización.

---

(89) idem.

(90) idem.

Los círculos de calidad promueven un estilo gerencial orientado a las personas que respeta la inteligencia de los empleados y estimula su creatividad, un estilo que confía en la capacidad de los empleados para asimilar el entrenamiento y la motivación para emplearlo en forma constructiva; un estilo que escucha las recomendaciones de los trabajadores y reconoce los logros de un modo personal. Por todo ello se observa que la comunicación es un elemento importante en estos programas, que permite la retroalimentación para prevenir y corregir errores, a través de ella se agilizan y optimizan los esfuerzos, y los resultados son mejores; al incrementarse la calidad la empresa adquiere más posibilidades de permanencia en el mercado cada vez más competitivo, y se desarrolla organizacionalmente para permanecer en él.

### 3.1.5. El papel de la Comunicación en la consecución de los Objetivos Organizacionales

Una organización es un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo, los objetivos comunes. Las relaciones entre los miembros de una organización son relativamente estables, esta estabilidad estructural hace que una organización funcione con eficacia para lograr determinados objetivos. La estructura organizacional presta pronosticabilidad y estabilidad a la comunicación humana, facilitando así el logro de las tareas administrativas.<sup>(91)</sup>

Los objetivos del individuo y los de una organización no siempre están en armonía. Los sistemas de comunicación formal e informal en una organización suelen ser manifestaciones de tal conflicto entre los individuos y las organizaciones.

---

<sup>(91)</sup> EVERETT, M. Rogers, et.al., La Comunicación en las Organizaciones, p.6

La comunicación organizacional ocurre en un contexto estructurado. La estructura de una organización tiende a afectar el proceso de la comunicación: así, la comunicación entre un subordinado y un superior es muy distinta a la que se da entre personas que trabajan en puestos de similar jerarquía. Pero aún así, deben buscarse las formas más adecuadas para que esta comunicación fluya, y permita el logro de los objetivos de la empresa, armonizando en la medida de lo posible los fines personales que tiene el trabajador.

"La comunicación es el fluido vital de una organización; si en alguna forma se pudieran eliminar los flujos de comunicación de una organización, no tendríamos organización".<sup>(92)</sup> La comunicación se encuentra en todas las actividades de la organización, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la empresa, e integra las subunidades organizacionales, para que se cumpla la misión de la misma.

"La comunicación proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo demande." Sin un eficiente desarrollo en las habilidades comunicativas de las personas que integran la empresa, y sin los medios o canales adecuados, difícilmente se cumplirían los objetivos de la organización.

La comunicación es un medio que mantiene unidas las partes interdependientes de una organización. Las funciones de planeación, coordinación y control, son procesos de mucha importancia. Si en alguna forma se eliminara la comunicación en

---

<sup>(92)</sup> idem.

la industria, sufriría un colapso inmediato. "Cuando la comunicación se detiene, la actividad organizada cesa de existir. Se vuelve a la actividad individual no coordinada." (93)

Entre más eficiente sea la comunicación que existe en una empresa, ésta logrará de mejor forma los objetivos para los cuales fue diseñada.

### **3.2. Habilidades de Comunicación necesarias en los Mandos Medios**

Una de las habilidades más importantes que debe tener el supervisor es la de hacerse comprender por sus empleados y superiores y la de comprender, a su vez, las ideas y pensamientos que aquellos intentan comunicarle. Si el supervisor no sabe comunicar eficazmente, la economía y eficiencia de sus operaciones padecerán debido a ello, puesto que ésta es la forma en que las organizaciones logran que se realicen las labores. La comunicación se lleva a cabo mediante instrucciones verbales directivas, memorándums, informes, cartas, órdenes de trabajo, conferencias... Los métodos más importantes mediante los cuales las personas se comunican o hacen llegar ideas a los demás son el lenguaje hablado y el lenguaje escrito, lo que implica hablar, escuchar, escribir y leer. Sin embargo es un error que se den por sentadas las aptitudes o habilidades para la comunicación; para obtenerla y emplearla se requiere bastante esfuerzo.

---

(93) idem.

Cameron C. Smith. proporciona las siguientes habilidades que debe desarrollar cualquier supervisor.

a) SABER ESCUCHAR.

"Escuchar en una labor activa y no una respuesta automática. El supervisor tiene que dedicar tiempo y esfuerzo a la adquisición de técnicas eficientes y efectivas para saber escuchar. Esta es una inversión extremadamente valiosa, debido a que escuchar en forma deficiente puede resultar costoso en términos de comunicaciones enmarañadas, tiempo perdido, gastos y baja moral..."<sup>(94)</sup>

Algunos de los problemas que entorpecen poder escuchar con eficacia son:

1. Atención. La capacidad de concentración de una persona, al escuchar a otra, determina su efectividad.

2. Comprensión. En una conversación de unos 10 minutos, el supervisor oirá entre 500 y 1000 palabras. Por muy atentamente que escuche es posible que algunas de estas palabras tengan para él un significado distinto que para la persona que habla.

3. Velocidad. Consiste en pensar a la misma velocidad, o con mayor rapidez de quien habla. Escuchar y pensar por lo menos al mismo ritmo de quien se comunica.

---

<sup>(94)</sup> SMITH, Cameron . . Güías para Supervisores, p.53

4. Medio. Los factores materiales y físicos pueden afectar escuchar tanto como los factores mentales. Asientos incómodos, ambiente ruidoso, alumbrado escaso, y temperaturas desagradables pueden hacer que escuchar sea difícil.

5. Prejuicio. Los juicios realizados previamente a lo que se escucha, suelen carecer de objetividad. Son muchos los supervisores que no escuchan efectivamente. Tienden a interpretar lo que oyen en base a sus creencias, su estado de ánimo y sus actitudes respecto a quien habla.

Estos problemas de escuchar pueden impedir la comunicación eficaz. Las formas que se sugieren a continuación ayudarán a eliminar tales dificultades.

1. Sea receptivo. Evite que el prejuicio, las inclinaciones o el enojo deformen la percepción. Esté dispuesto a escuchar ideas nuevas, a poner atención, a buscar el sentido de lo que el interlocutor quiere expresar y alentar a éste mirándole directamente.

2. Concentración. Procure eliminar las distracciones, estar alerta respecto a las transiciones de una idea a otra.

3. Participe. Ponga atención a los pronombres personales; añada la información que posea a lo que diga el interlocutor; lleve mentalmente un continuo resumen del mensaje.

4. Haga preguntas. Aclare los puntos oscuros, repitiendo o parafraseando las ideas del interlocutor e invítelo a que aclare los significados que se escapen.

5. Preparación. El supervisor tiene que prepararse a escuchar, enterándose anticipadamente de lo que se va a tratar, consiguiendo información previa y eliminando, cuando sea posible, las distracciones.

b) SABER HABLAR.

Al hablar con los empleados, lo más útil que el supervisor puede hacer, para lograr que su comunicación sea eficaz, es pensar en quienes lo escuchan. Debe tener muy presentes los problemas de escuchar, lo mismo que deberá tener en cuenta la capacidad, conocimientos e instrucción de los empleados y su familiaridad con el tema tratado, así como otros factores similares. Luego, el supervisor tiene que expresar su mensaje de modo claro, conciso, y lógicamente organizado. Debe escoger bien sus palabras, aclarar cada uno de los puntos y resumirlos al final de su comunicado. Tiene que procurar, de todas las formas posibles, que el significado de lo que dice llegue claramente a la mente de quienes le escuchan.

Los supervisores han descubierto que, para la comunicación con sus empleados, son valiosas las siguientes orientaciones.

1. Evite hablar demasiado aprisa.
2. Emplee palabras comunes y sencillas.

3. Hable en frases breves y concisas.
4. Emplee inflexiones de la voz y ademanes, para que den énfasis y claridad.

Para mejorar su comunicación, el supervisor debe evitar:

1. Contradecir bruscamente a los interlocutores.
2. El empleo de "palabras agresivas".
3. Las generalidades, cuando se puede ser específico.
4. Usar un tono tajante cuando existen diferencias de opinión.
5. Hablar "por encima del hombro" con los interlocutores.
6. Mostrar enojo o disgusto hacia quienes escuchan.

c) SABER LEER.

Para muchos supervisores, la tarea de leer todo cuanto llega a su escritorio constituye un trabajo bastante difícil. Para atender toda esta lectura, el supervisor encontrará de gran utilidad la aplicación de determinadas técnicas que otros han empleado satisfactoriamente.

1. El supervisor debe clasificar el material que llega a su escritorio, para que pueda dedicar más tiempo a los que es importante y menos al material que no lo es.

2. Cuando el supervisor lee, debe poner en la lectura toda su atención crítica, la cual permite distinguir las ideas principales, de las secundarias.

3. El supervisor debe adquirir y practicar hábitos de lectura rápida.

d) SABER ESCRIBIR.

Una de las habilidades más difíciles y valiosas para la comunicación que el supervisor puede adquirir, es la de escribir de modo eficaz. Las dificultades más comunes e inherentes a la escritura son la falta de claridad y la tendencia a escribir a un nivel demasiado elevado.

Una redacción cuidadosa y fácil de entender es lo más importante cuando se trata de escribir órdenes, instrucciones, informes, correspondencia. Todos estos escritos, además de ser fáciles de entender, no deben dar lugar a malas interpretaciones. El supervisor debe ser capaz de expresar sus ideas en el papel en una forma que sea de fácil comprensión.

He aquí algunos de los factores que hacen difícil la lectura y comprensión de lo escrito:

1. Cuanto mayor sea el número de palabras largas que contenga más difícil será la comprensión.
2. Cuanto más larga sea una frase, más difícil será entenderla.

3. Cuanto más impresionantes y abstractas sean las ideas, más difícil será captarlas.
4. Cuanto menos acción contenga, menos interesante se hará su lectura.
5. El exceso de adjetivos hacen que se dificulte la lectura. (95)

Al redactar un escrito hay que planearlo, preparar el bosquejo, comparar el original ya redactado respecto a la claridad, concisión, corrección y conjunto (presentación definitiva).

Andres Senlle ofrece algunas recomendaciones útiles en el proceso de la comunicación, que para el mando medio resultan importantes porque se sitúa en los diferentes contextos de su labor como emisor y receptor ante sus superiores y ante sus subordinados.

#### COMO EMISOR

- 1.- "Mirar a la cara.
- 2.- Cerciorarse que la persona escucha y atiende.
- 3.- Usar un lenguaje claro, preciso y entendible.
- 4.- Pedir "feed-back".

---

(95) cfr., idem.

- 5.- Dar ejemplos.
- 6.- Dar razones, explicar el contexto.
- 7.- Precisar qué se espera de la otra persona.
- 8.- Expresar claramente las propias expectativas.

#### COMO RECEPTOR

- 1.- Escuchar, prestar atención.
- 2.- Preguntar todo lo que necesite saber.
- 3.- Dar Feed-back.
- 4.- Pedir ejemplos.
- 5.- No actuar sin tener información.
- 6.- Pedir clarificación específica (Tiempo, momento, lugar, lectura.
- 7.- Precisar lo que se espera que él haga, diga, etc.
- 8.- Expresar las emociones en relación al mensaje (me siento triste, alegre, frustrado, etc.)." (96)

El supervisor es la clave de la comunicación correcta en cualquier organización. Es el "centro de mensajes" por donde tiene que pasar la información.

---

(96) SENLLE, Andres, op.cit., p.121-122

Tiene que canalizar información en sentido ascendente para sus superiores, con el fin de que estos puedan tomar decisiones inteligentes, y en sentido descendente para los subordinados, con el fin de que estos sepan realmente cuál es el trabajo que deben hacer, cuándo hacerlo y cómo tienen que hacerlo.<sup>(97)</sup>

Si el supervisor deja de comunicar de modo eficaz, la dirección y los trabajadores se verán obligados a funcionar sin la información necesaria, lo que repercutirá en el tiempo, en la calidad y quizá en el logro de la tarea misma.

### 3.3. Barreras de Comunicación que obstaculizan el Desarrollo Organizacional

En todo mensaje existe un propósito u objetivo. el propósito de las personas al comunicarse, consciente o inconscientemente, es lograr una correspondencia entre deseos y resultados; pero que dependerán, en gran parte, de las barreras.

Las barreras impuestas a la comunicación son "todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de aquélla".<sup>(98)</sup>

Las principales barreras según Ricardo Homs Quiroga son: semánticas, psicológicas, físicas, y fisiológicas, Alberto Block agrega las administrativas. La siguiente descripción

---

<sup>(97)</sup> SMITH, Cameron, loc.cit.

<sup>(98)</sup> BLOCK, Alberto, et.al., Desarrollo de capacidades administrativas, p.221

pertenece al primer autor, completando el estudio con las diferencias que el segundo proporciona.

Las barreras semánticas son las derivadas del uso incorrecto de las palabras desde el punto de vista de su significado, se debe procurar que las palabras signifiquen lo que realmente se quiere decir.

Por parte del receptor también puede surgir esta barrera debido al desconocimiento del significado de esta palabra o a su identificación errónea, atribuyéndole una connotación equivocada.

Para evitar este riesgo es recomendable utilizar palabras de uso común. Además se debe estar atento a la retroalimentación, que es el último recurso que queda para detectar una falla semántica.

Las barreras psicológicas son las más difíciles de superar por su diversidad de motivos porque usualmente, sin motivos reales, quedan encubiertos a través de pistas falsas o por derivarse de actitudes negativas, ciertos prejuicios o estereotipos. Existen tantas formas de presentación de este problema, como individuos.

Las personas no siempre dicen la verdad, sobre todo cuando está involucrada su propia imagen.

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

Las actitudes pueden ser un puente o una barrera de comunicación, dependiendo hacia donde se dirijan. Habría que determinar si son positivas o negativas para con el mensaje, para con el emisor y con el receptor. Por ello son factores decisivos en el proceso de comunicación.

Las actitudes son determinantes en el proceso de comunicación pues actúan como filtro que tamiza la percepción del mensaje y predispone a devolver la retroalimentación en el mismo sentido o en función a la forma en que el mensaje fue percibido o asimilado.<sup>(99)</sup>

Podemos decir que los estereotipos en algún momento pueden representar una barrera en un proceso de comunicación, debido a que cuando un estereotipo tiene connotación negativa predispone en este sentido contra una persona, situación o país, etc...

Existe otro concepto que generalmente se confunde con el estereotipo: el prejuicio. Aparentemente el estereotipo y el prejuicio son lo mismo. Sin embargo, desde un punto de vista práctico, se puede percibir que los prejuicios tienen su origen en estereotipos, como si la diferencia entre ambos fuese una cuestión de grados en el arraigo y profundidad con que se fijan en la mente social.

---

(99) HOMS Quiroga, Ricardo, La Comunicación en la Empresa, p.17

Existen además otros factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea. "Algunos de ellos son: No tener en cuenta el punto de vista de los demás, sospecha o aversión, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes, sobrevaloración de sí mismo...

Algunas causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son: Alto estatus (título), poder para emplear o despedir, uso del sarcasmo, actitud despótica, críticas punzantes, uso de conocimientos precisos y detallados, facilidad en el uso del lenguaje, maneras demasiado formales, apariencia física imponente, interrumpir a los demás cuando hablan".<sup>(100)</sup>

Las barreras fisiológicas son aquellas derivadas de problemas de percepción, como el escuchar mal, entender incorrectamente o expresarse deficientemente. La distorsión oral es sumamente usual. Dentro de esta clasificación se encuentra el rumor, considerado como una gran barrera organizacional.

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

- a) Nivelamiento. Los detalles desaparecen, después de iniciado el proceso se pierde información.
- b) Acentuación. Los pocos detalles retenidos son valorados y analizados. Algunos detalles serán magnificados.
- c) Mudanza. Aparecen invenciones que no constaban en la

---

<sup>(100)</sup> BLOCK, Alberto, et.al., op.cit., p.222

historia original. (101)

Los individuos que intervienen en el proceso de comunicación pueden en determinado momento obstaculizar el proceso por las causas descritas anteriormente, las cuales caen en la categoría de barreras fisiológicas.

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

"Ruido significa toda interferencia que obstaculiza la comunicación, ya sea audible, visual, odorífica o táctil..." (102)

Una coma mal empleada en una redacción, que cambia el sentido de una frase en un memorándum o lo haga confuso, se puede considerar como un ruido que se convierte en barrera. La llegada tarde de algún empleado a una junta, que distrae la atención de los asistentes, también se considera como ruido.

Por último, las barreras administrativas "son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales." (103)

---

(101) cfr., HOMS Quiroga, Ricardo, loc.cit.

(102) idem.

(103) BLOCK, Alberto, et.al., op.cit., p.223

### 3.4. Efectos de una Buena Comunicación para el Desarrollo Organizacional

La forma de lograr el Desarrollo de una Empresa, es desarrollando primeramente a su gente, buscando en ella la actualización de sus potencias, para que esto le permita superarse y por consiguiente mejore la organización.

Los recursos humanos con que cuenta una organización pueden incrementarse en dos formas: Descubriendo habilidades ocultas, y aumentando el número de individuos que posean habilidad, experiencia, etc., o bien haciendo crecer en cada individuo sus propios recursos.<sup>(104)</sup>

Uno de los medios para lograr lo anterior, es la educación y el entrenamiento; esto se realiza por medio de la comunicación.

La educación solamente puede realizarse al entrar en juego un proceso de comunicación. Gracias a la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. Sin esta posibilidad (de comunicaciones), el avance no habría sido posible en ningún sentido.<sup>(105)</sup>

A cualquier nivel que se efectúe la relación entre dos o más individuos, se plasma en comunicación (de ideas, sentimientos, conocimientos, emociones.). La comunicación moderna tiene como base la comunicación en cualquiera de sus formas.

---

(104) BLOCK, Alberto, et.al., op.cit., p.217

(105) idem.

La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posea acerca de los motivos que los mueven como tales; ya que quienes no están enterados de las causas de grupo, tienden a imaginarse y a ejercer cierta desorientación en los demás. La comunicación ha sido también factor de desintegración de los grupos cuando ésta se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos. (106)

No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos social, mental o físicamente aislados, de igual manera el desarrollo de las organizaciones no es posible si sus individuos no mejoran, y para esto es necesaria la comunicación.

Las estructuras organizacionales, con su variedad de tamaños, la sofisticación tecnológica y los grados de complejidad y formalización, están diseñados para ser sistemas manipuladores de información o evolucionar hacia ello. (107)

El establecimiento mismo de una estructura indica que las comunicaciones deben fluir de determinada manera. El hecho de que la estructura oficialmente diseñada no sea la operativa, sólo indica que las comunicaciones no siempre siguen las pautas preescritas con exactitud.

Implícita o explícitamente, el poder, el liderazgo y la toma de decisión se apoyan en el proceso de comunicación, ya que carecerían de sentido ante la ausencia de información. (108)

---

(106) idem.

(107) HALL, Richard H, Organizaciones: Estructura y Proceso, p.249

(108) idem.

Es aquí donde tiene un papel fundamental el Mando medio, pues son capacidades que éste debe desarrollar, y que permiten mejorar a toda la Organización.

Chester Barnard afirma: "En una teoría exhaustiva de la organización, la comunicación ocuparía un lugar central, ya que la estructura, la extensión y el alcance de la organización están determinados, casi enteramente, por las técnicas de comunicación".<sup>(109)</sup> Este enfoque asume que prácticamente la comunicación es causa de todo lo que ocurre en la organización. Sin embargo un enfoque menos extremado y más razonable considera que la importancia de la comunicación varía de acuerdo a diferencias intra e interorganizacionales.

Harold Wilensky sugiere cuatro factores cruciales que determinan la importancia de las comunicaciones para la organización:

El grado de conflicto o competencia con el medio externo..., el grado de dependencia del apoyo y la unidad internos, el grado en que las operaciones internas y el medio externo se consideran racionalizadas, esto es, caracterizadas, por uniformidades predecibles y sujetas, por tanto, a una influencia planificada, y afectando todos los anteriores, el tamaño y la estructura de la organización, su heterogeneidad de miembros y diversidad de metas, y su centralización de autoridad.<sup>(110)</sup>

Por tanto, la comunicación es más importante para las organizaciones y los segmentos organizacionales que necesariamente tratan con la incertidumbre, que sean complejos

---

(109) *idem.*

(110) *idem.*

y que tengan una tecnología que no permita la fácil rutinización.

A medida que una organización se orienta en mayor grado hacia las ideas y hacia las personas, la comunicación se hace más importante, pues favorece más el desarrollo.

Las comunicaciones dentro de una organización deben suministrar con el tono emocional apropiado la información exacta a todos los miembros que necesiten de su contenido, para que realicen mejor su tarea, con mayor precisión y eficiencia y el crecimiento de la empresa se vea favorecido. Pero, no sólo es la comunicación un ingrediente esencial en el funcionamiento interno de una organización, sino que, también es vital en el intercambio de información de la organización con su ambiente. "El sistema de comunicación viene a ser el vehículo gracias al cual las organizaciones están incrustadas en su ambiente".<sup>(111)</sup> Dependiendo de la comunicación que mantenga la empresa con él, será su propio desarrollo.

Considerando a la empresa como un sistema abierto,

La comunicación es el proceso básico que facilita la interdependencia de las partes del sistema total, es el mecanismo de la coordinación. El papel de la comunicación es ser el "armonizador" de la organización... Las organizaciones se nutren de la información. Dependen, para vivir, de las redes y sistemas de comunicación que hacen posible que muchas personas trabajen en armonía. Este flujo de información es el que mantiene unida a una organización para formar una sola unidad coherente.<sup>(112)</sup>

---

(111) EVERETT, M. Rogers, et.al., loc.cit.

(112) EVERETT, M. Rogers, et.al., op.cit., p.59

Este otro argumento demuestra la importancia de una buena comunicación para el desarrollo de la empresa, pues si existen fallas en esa función coordinadora, la motivación, la satisfacción, el servicio, la calidad y el logro de los objetivos, por parte de los empleados puede verse obstaculizada. Además, la comunicación dota de cohesión a los grupos para darles la solidez que garantiza su permanencia, atempera oportunamente las desviaciones, elimina los motivos de discrepancias y facilita los acuerdos, advierte la inminencia de conflictos, y si estos llegan facilita medidas para disminuir sus consecuencias.

La comunicación es la savia nutricional que hace vivos los procesos de toda organización, que como tales solo son formas y adolecen la ausencia de aliento propio. La buena comunicación, en suma, es resultante de una administración eficaz, pero también es perfectamente válido considerarla como la causa de dicha eficiencia.<sup>(113)</sup>

---

(113) FLORES de Gortari, Sergio, et.al., Hacia una comunicación administrativa integral, p.27

CAPÍTULO IV  
DISEÑO DE METODOLOGÍA

Este capítulo contendrá los fundamentos teóricos del tipo de investigación pedagógica que se utilizará en este estudio, se definirá el método utilizado y el instrumento que el mismo método sugiere como idóneo, para los fines que esta Tesis persigue. A partir de esta fundamentación se diseñará el instrumento de medición, se explicará el plan de acción de la investigación, se analizarán estadísticamente los datos obtenidos, y con base a ello se hará la interpretación conveniente.

#### 4.1. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva traza lo que es. Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento. Suele implicar algún tipo de comparación o contraste, y puede intentar descubrir relaciones causa-efecto presentes entre variables no manipuladas, pero reales. (114)

La investigación descriptiva refiere minuciosamente e interpreta lo que es, está relacionada con conexiones existentes, el proceso de esta investigación rebasa la mera recogida y tabulación de los datos. Supone el elemento interpretativo del significado o importancia de lo que se describe. Se haya combinada con la comparación, implica mensuración, clasificación, análisis e interpretación.

El método de la investigación descriptiva es particularmente adecuado en las ciencias de la conducta... Las consideraciones éticas frecuentemente prohíben exponer seres humanos a lo que pudiera ser una manipulación experimental peligrosa (115)

---

(114) BEST, J.W., Cómo investigar en educación, p.31

(115) ibidem., p.92

La experiencia de quien sustenta esta tesis permitió observar, que en la empresa estudiada, muchos problemas de dimensiones variables, se deben a una carencia de habilidades al comunicar (emitir y recibir) un mensaje, generalmente esto ocurre en los niveles de Mandos Medios, y por ello la empresa en algunos aspectos, deja de ser tan eficaz como pudiera serlo.

Por estos motivos, el método adecuado para esta tesis es el descriptivo, pues se pretende con él, describir con base a un diagnóstico, la situación actual de las habilidades comunicativas en los mandos medios de una Empresa Aseguradora, se analizarán e interpretarán los resultados obtenidos, pero no habrá manipulación experimental de variables. A partir de este estudio se propondrá un programa de capacitación, para optimizar este recurso de tal forma que esto conlleve al Desarrollo Organizacional de la Compañía.

#### 4.2. Tipos de Investigación Descriptiva

No existe un acuerdo entre los diferentes autores, en lo que respecta a la manera de clasificar estudios descriptivos. Deobold B. Van Dalen propone una clasificación que resulta aceptable considerando el fin de esta tesis.

Divide a la investigación descriptiva en estudios de tipo encuesta, estudios de interrelaciones y estudios de desarrollo.

Los estudios de tipo encuesta consisten no sólo en determinar el estado en que se hallan los fenómenos o problemas analizados sino también en comparar la situación existente con

las pautas aceptadas. El alcance de los estudios de esta índole varía en una medida considerable; pueden abarcar varios países o bien circunscribirse a una nación o región.

Los estudios de interrelaciones tienen como finalidad identificar las relaciones existentes entre los hechos, para lograr una verdadera comprensión del fenómeno que se desea estudiar.

Los estudios de desarrollo tienen como objetivo determinar no sólo las interrelaciones y el estado en que se hallan los fenómenos, sino también los cambios que se producen con el transcurso del tiempo. En estos estudios, los investigadores se proponen describir el desarrollo que experimentan las variables durante un lapso de tiempo que puede abarcar meses o años.

Esta tesis corresponde al tipo de estudios de interrelaciones, precisamente porque el objetivo es describir la relación entre la comunicación y el Desarrollo Organizacional de una empresa. Pero no es suficiente determinar a qué tipo de investigación descriptiva se refiere este estudio, pues dentro de este tipo se encuentran otros tres subtipos:

- 1) Los estudios de casos son aquellos en los que el educador realiza una investigación intensiva de una unidad social, y después, elabora un cuadro amplio e integrado de la unidad social, tal como ella funciona en el seno de la sociedad.

2) Los estudios causales comparativos tienen como finalidad descubrir cómo es un fenómeno, de qué manera y por qué ocurre.

3) Los estudios de correlación a los cuales esta tesis se refiere, son aquellos que se utilizan para determinar la medida en que las variables se relacionan entre sí, es decir el grado en que las variaciones que sufre un factor, corresponden con las que experimenta otro. (116)

En esta investigación se pretende describir la relación entre las habilidades comunicativas de los Mandos Medios, y el Desarrollo Organizacional de la empresa aseguradora, el cual está compuesto por numerosas variables como la motivación de los miembros de la compañía, la satisfacción laboral, la excelencia en el servicio, la calidad total y el logro de los objetivos organizacionales, entre otras.

La investigación detectará qué habilidades de comunicación lo favorecen, sin pretender determinar hasta qué grado se ejerce dicha influencia, y en qué proporción con cada una de estas variables, porque en realidad eso queda fuera del alcance de este estudio. Observar los cambios producidos en cada una de las variables del Desarrollo Organizacional, al mejorar este tipo de habilidades en los mandos medios, se convertiría en un estudio longitudinal complejo.

---

(116) DALEN, Van, Manual de Técnica de la Investigación Educativa, p.226

#### 4.3. Justificación del Instrumento de Medición

Muchos de los datos que utilizan las ciencias sociales no se pueden medir en unidades estandarizadas, que posean el mismo significado para todas las personas. Pero puesto que la medición constituye la clave de todo avance científico los investigadores han hallado un instrumento que les permite asignar valores numéricos a sus estimaciones a cerca de la magnitud de las variables. Este instrumento es la escala estimativa, la cual ha sido seleccionada en esta tesis para realizar el diagnóstico de habilidades comunicativas en los mandos medios, porque permite transformar los datos cualitativos en medidas cuantitativas, más accesibles al análisis y la interpretación.

De acuerdo a esto, el tipo de escala más adecuado es la de intervalo, porque indica la cantidad en que un objeto o evento se diferencia de otro. <sup>(117)</sup>

#### 4.4. Objetivo General del Instrumento

Diagnosticar las habilidades mínimas de comunicación que poseen las personas que ocupan Mandos Medios en la organización y describir con cuál variable del desarrollo de la empresa, se relacionan.

---

<sup>(117)</sup> cfr., WAYNE, W., Daniel, Estadística con aplicaciones a las Ciencias Sociales y a la Educación, p.379

#### 4.5. Metodología empleada para el Instrumento de Medición

##### 4.5.1. Plan de Acción

Una vez identificado el tipo de instrumento y su objetivo se formula el plan de acción. La estrategia para esta tesis está diseñada para aplicar una escala de intervalo a cada uno de los puestos que conforman el nivel jerárquico de Mandos Medios (Gerentes, Subgerentes, Líder de Proyectos, y Jefe-Coordinador), de tal manera que una persona sea evaluada por las personas que ocupan el puesto superior y el inferior a ella, para medir las habilidades comunicativas que como emisor y receptor tiene este nivel, y sus efectos en el Desarrollo Organizacional.

De esta manera habrá 6 formatos de evaluación diagnóstica, que constarán del mismo número de ítems y de la medición de las mismas variables, pero adecuado a cada situación, los cuales son:

- 1) El Director evaluando al Gerente.
- 2) El Gerente evaluando al Subgerente.
- 3) El Subgerente evaluando al Gerente.
- 4) El Subgerente evaluando al Jefe-Coordinador.
- 5) El Jefe-Coordinador evaluando al Subgerente.
- 6) El Supervisor evaluando al Jefe-Coordinador.

#### 4.5.2. Instrumento

Un ejemplo de estos formatos es el que a continuación se presenta:

#### EVALUACION DIAGNOSTICA

PUESTO DEL EVALUADOR: Director

PUESTO DEL EVALUADO: Gerente

A continuación encontrará de manera detallada las habilidades de comunicación, que el personal que ocupa mandos medios en la empresa debe desarrollar. La finalidad de este estudio es diagnosticar estas habilidades para contribuir con una alumna de la Universidad Panamericana en la realización de su Tesis Profesional.

Por lo cual se le solicita atentamente que usted conteste esta encuesta, evaluando al Gerente con quien más relación laboral mantenga. De antemano agradecemos su colaboración.

#### INSTRUCCIONES:

Por favor, tache con una cruz la opción que usted considere adecuada, para dar respuesta a cada una de las frases que a continuación se presentan, recuerde que debe evaluar cada uno de estos aspectos del gerente con quien más relación laboral mantiene.

## COMUNICACION INTERPERSONAL

### EL GERENTE:

#### COMO EMISOR:

1. Mira a la cara, al transmitir su mensaje:
  - a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
  
2. Se cerciora de que la persona escucha y atiende:
  - a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
  
3. Usa un lenguaje claro, preciso y entendible:
  - a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
  
4. Pide retroalimentación (es decir, pide que la persona en forma breve exprese lo que ha entendido hasta el momento, opine o sugiera)
  - a) Muy continuamente
  - b) continuamente
  - c) a veces
  - d) nunca .
  
5. Da ejemplos:
  - a) Muy continuamente
  - b) continuamente
  - c) a veces
  - d) nunca
  
6. Da razones, o explica el contexto al transmitir una orden:
  - a) Muy continuamente
  - b) continuamente
  - c) a veces
  - d) nunca
  
7. Precisa qué se espera de la otra persona:
  - a) Muy continuamente
  - b) continuamente
  - c) a veces
  - d) nunca

8. Expresa claramente las propias expectativas:
- a) Muy continuamente
  - b) continuamente
  - c) a veces
  - d) nunca
9. Evita generalizaciones cuando puede ser específico:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
10. Regula su velocidad en la transmisión de su mensaje para que pueda comprenderse mejor:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
11. Evita el uso de palabras agresivas:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace

COMO RECEPTOR:

12. Escucha y presta atención:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
13. Pregunta todo lo que necesita saber:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
14. Da retroalimentación:
- a) Muy continuamente
  - b) continuamente
  - c) a veces
  - d) nunca
15. Pide ejemplos:
- a) Muy continuamente
  - b) continuamente
  - c) a veces
  - d) nunca

- 16.No actúa sin tener información:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
- 17.Pide clarificación específica (tiempo, momento, lugar...)
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
- 18.Evita interrupciones al recibir el mensaje:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace

#### COMUNICACION COMO VIA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 19.Utiliza el reconocimiento verbal cuando el empleado ha realizado su labor correctamente.
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
- 20.Proporciona charlas, reuniones o juntas con el personal de su departamento, para enterarse de los problemas laborales o de posibles conflictos que existen.
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
- 21.Los subordinados del Gerente pueden comunicarse con él:
- a) fácilmente
  - b) parcialmente fácil
  - c) difícilmente
  - d) imposible
- 22.Retroalimenta la labor de sus empleados:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace

23. Saluda a sus empleados y compañeros de trabajo:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
24. Destina tiempo para dialogar con sus empleados formalmente:
- a) Muy continuamente
  - b) continuamente
  - c) a veces
  - d) nunca
25. Mantiene relaciones cordiales con usted, y con los subgerentes que se relaciona:
- a) Muy continuamente
  - b) continuamente
  - c) a veces
  - d) nunca
26. Para tratar asuntos "delicados" (comunicación de despido, llamadas de atención, solicitudes de ascenso, promociones, etc.) prefiere la comunicación oral, en vez de la escrita.
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
27. Informa y retroalimenta los resultados obtenidos en encuestas o estudios realizados.
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
28. Prefiere la comunicación "cara a cara" para conocer a sus empleados:
- a) Muy continuamente
  - b) continuamente
  - c) a veces
  - d) nunca
29. Dedicar tiempo para aclarar dudas, manifestar expectativas, pedir información y recibirla:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace

30. Ante un cambio en algún método de trabajo o procedimiento, explica primero a sus empleados las razones del cambio antes que la manera en que deben operar a partir de él:
- a) Muy continuamente
  - b) continuamente
  - c) a veces
  - d) nunca
31. Fomenta la participación en la toma de decisiones:
- a) Muy continuamente
  - b) continuamente
  - c) a veces
  - d) nunca
32. Propicia la opinión de los clientes internos y/o externos, en el trabajo que desempeña:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
33. Responde rápida y eficazmente ante lo que le comunican los clientes (externos, si es el caso, o interno si no lo es):
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
34. Es cortés y accesible en el trato con sus clientes externos, o internos):
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
35. Mantiene la comunicación con sus clientes, para informarles sobre aspectos que los beneficien:
- a) Muy continuamente
  - b) continuamente
  - c) a veces
  - d) nunca
36. Informa al cliente de manera más abierta, no limitándose a repetir los manuales o folletos:
- a) Muy continuamente
  - b) continuamente
  - c) a veces
  - d) nunca

37. Las llamadas telefónicas de los clientes (externos o internos) son atendidas con prontitud y eficiencia):
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
38. Mantiene con discreción la información proporcionada por el cliente:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
39. Emplea el idioma del cliente, es decir, le explica la terminología y utiliza un lenguaje adecuado para él:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
40. Ante alguna dificultad, le explica comprensiblemente al cliente las políticas de la Compañía, de tal manera que éste comprenda sus razones:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
41. Promueve la comunicación en pequeños grupos para analizar problemas de trabajo y buscar soluciones en forma común:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
42. Las soluciones identificadas las comunica a la Dirección:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
43. Sus habilidades comunicativas facilitan que las cosas se hagan bien y a la primera:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace

44. Tiene habilidad para negociar:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
45. Promueve la cooperación entre los integrantes del departamento en donde se desempeña:
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
46. En el proceso de inducción explica a los empleados la misión de la organización, y se interesa por hacerle comprender al empleado la importancia de la armonía entre los objetivos individuales y los organizacionales.
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
47. Utiliza medios claros y oportunos, para que la comunicación se lleve a cabo en la empresa de manera fluida, y esto favorezca el logro de los objetivos organizacionales.
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace
48. Su comunicación facilita la función coordinadora que debe llevar a cabo un Mando Medio.
- a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) esporádicamente
  - d) no lo hace

#### 4.5.3. Pilotaje

Se realizó una prueba piloto, aplicando el formato anteriormente expuesto, al Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Emisión Vida, al Jefe-Coordinador de Reclutamiento y

Selección, al Jefe-Coordinador de Desarrollo Organizacional, y al Jefe-Coordinador de Capacitación.

Como resultado de estas aplicaciones, se obtuvo la siguiente retroalimentación para mejorar el instrumento y cambiar la estrategia de aplicación:

- 1) Enfatizar que la encuesta se trataba de una investigación de campo para una tesis profesional independiente de la empresa.
- 2) Redactar de forma más sencilla las instrucciones
- 3) Emplear una sola escala explícita después de las instrucciones, que contemplara preferentemente cuatro grados
- 4) Omitir preguntas relativas a las habilidades de comunicación interpersonal que posee un mando medio, que resulten obvias
- 5) Reducir los ítems que relacionan las habilidades comunicativas de los mandos medios, con las variables que intervienen en el Desarrollo Organizacional, de tal manera que el instrumento evalúe las habilidades básicas relacionadas con cada una de ellas. Esta reducción obedece principalmente a que las personas ubicadas en este nivel jerárquico no disponen del tiempo suficiente, y ejercer la presión de que la contesten resultará inconveniente si se considera que con frecuencia se les pide colaboren con este tipo de actividades.
- 6) Redactar cada ítem de tal manera que contenga una parte interactiva o práctica y otra referida al trabajo.

- 7) Emplear otra estrategia, porque la sugerida aunque resultaría idónea en otro momento, queda fuera de las políticas de la compañía, la cual además atraviesa por una etapa de reestructuración, en la que se están aplicando instrumentos para diagnosticar aspectos como el clima organizacional, satisfacción laboral, sensibilización al cambio...etc. De tal manera que con este instrumento por tratarse de una evaluación recíproca entre los mandos medios, se corre el riesgo de crear falsas expectativas y alterar por el clima de la empresa.

De acuerdo a esta retroalimentación que fue significativa por las observaciones cualitativas que generó; se rediseñó el instrumento considerando estas sugerencias, y se planteó otra estrategia. Aplicar la prueba como una autoevaluación diagnóstica de tal manera que ambas modificaciones contribuyan al logro del objetivo general planteado.

El instrumento definitivo se muestra a continuación, y sus objetivos particulares se presentarán en el siguiente apartado.

#### AUTOEVALUACION DIAGNOSTICA

A continuación encontrará una lista de las habilidades de comunicación que el personal que ocupa los puestos de Mandos Medios, debe desarrollar en la empresa.

La finalidad de este estudio es diagnosticar estas habilidades, para contribuir de esta forma a una investigación pedagógica que realiza una alumna de la Universidad

Panamericana; por lo cual se le solicita atentamente que usted conteste esta encuesta evaluándose con objetividad.

De antemano agradecemos su colaboración.

PUESTO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_.

**INSTRUCCIONES:** De acuerdo a la siguiente escala, seleccione por favor, el número que considere adecuado para cada una de las preguntas que a continuación se presentan.

- ESCALA:**
1. Siempre
  2. Casi siempre
  3. Pocas Veces
  4. No lo hace.

**COMUNICACION INTERPERSONAL.**

Como Emisor:

- 1) Usa un lenguaje claro, preciso y entendible, al al transmitir información. ( )
- 2) Pide retroalimentación al comunicar una indicación (es decir, pide que la otra persona en forma breve exprese lo que ha entendido hasta el momento, opine o sugiera). ( )

- 3) Explica claramente las propias expectativas del desempeño laboral que se requiere en sus colaboradores. ( )

Como Receptor.

- 4) Escucha con atención, no limitándose a oír pasivamente la información recibida. ( )
- 5) Pregunta todo lo que necesita saber (tiempo, lugar, importancia, urgencia), para llevar a cabo una indicación. ( )

**COMUNICACION COMO VIA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

- 6) Utiliza el reconocimiento verbal cuando sus colaboradores han realizado su labor correctamente. ( )
- 7) Propicia charlas, reuniones o juntas con el personal de su departamento, para enterarse de los problemas laborales o de posibles conflictos que pudieran presentarse. ( )
- 8) Retroalimenta la labor de su personal para mejorarla. ( )
- 9) Prefiere la comunicación oral, en vez de la escrita, para tratar asuntos referentes a comunicación de despido, llamadas de atención, avisos de promociones... ( )

- 10) Ante un cambio en algún método de trabajo o procedimiento, explica primero a sus empleados las razones o el contexto del cambio, antes que la manera en que deben operar a partir de él. ( )
- 11) Fomenta la participación en la toma de decisiones ( )
- 12) Toma en cuenta la opinión de los clientes internos y/o externos (según sea el caso), en el trabajo que desempeña. ( )
- 13) Las llamadas telefónicas de los clientes (externos e internos) son atendidas con prontitud y eficiencia. ( )
- 14) Emplea el idioma del cliente, explicándole la terminología y utilizando un lenguaje adecuado para él. ( )
- 15) Ante alguna dificultad, le explica comprensiblemente al cliente las políticas de la compañía, de tal manera que éste comprenda sus razones. ( )
- 16) Sus habilidades comunicativas al negociar cuestiones laborales, facilitan que el trabajo se realice bien ( )
- 17) Utiliza medios claros y oportunos, para que la comunicación se lleve a cabo en la empresa de manera fluida y esto favorezca el logro de los objetivos organizacionales. ( )
- 18) Su comunicación facilita la función coordinadora que debe llevar a cabo un mando medio. ( )

#### 4.6. Objetivos Particulares del Instrumento

Objetivos particulares del instrumento

OBJETIVOS PARTICULARES	PREGUNTAS	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS EMPLEADAS
<p>Diagnosticar las habilidades de comunicación interpersonal mínimas que debe tener un mando medio para <b>EMITIR</b> un mensaje.</p>	<p>1, 2, 3</p>	<p><u>Estadística Descriptiva:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Frecuencia</li> <li>- Frecuencia Acumulada</li> <li>- Frecuencia Relativa</li> <li>- Frecuencia Relativa Acumulada.</li> </ul> <p><u>Gráficas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Histograma</li> <li>- Ojiva Menor Que</li> <li>- Pay</li> </ul>
<p>Diagnosticar las habilidades de comunicación interpersonal mínimas que debe tener un mando medio para <b>RECIBIR</b> un mensaje.</p>	<p>4, 5</p>	<p><u>Estadística Descriptiva:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Frecuencia</li> <li>- Frecuencia Acumulada</li> <li>- Frecuencia Relativa</li> <li>- Frecuencia Relativa Acumulada.</li> </ul> <p><u>Gráficas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Histograma</li> <li>- Ojiva Menor Que</li> <li>- Pay</li> </ul>

OBJETIVOS PARTICULARES	PREGUNTAS	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS EMPLEADAS
Detectar las habilidades comunicativas que le permiten a un mando medio, incrementar la <b>MOTIVACIÓN</b> del personal a su cargo.	6, 7, 8, 9	<u>Estadística Descriptiva:</u> - Frecuencia - Frecuencia Acumulada - Frecuencia Relativa - Frecuencia Relativa Acumulada. <u>Gráficas:</u> - Histograma - Ojiva Menor Que - Pay
Detectar las habilidades comunicativas que le permiten a un mando medio incrementar la <b>SATISFACCIÓN LABORAL</b> con quienes se desempeña.	10, 11	<u>Estadística Descriptiva:</u> - Frecuencia - Frecuencia Acumulada - Frecuencia Relativa - Frecuencia Relativa Acumulada. <u>Gráficas:</u> - Histograma - Ojiva Menor Que - Pay

OBJETIVOS PARTICULARES	PREGUNTAS	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS EMPLEADAS
<p>Identificar qué habilidades de comunicación facilitan que un mando medio proporcione un mayor <b>SERVICIO AL CLIENTE</b> interno y/o externo.</p>	<p>12, 13, 14, 15</p>	<p><u>Estadística Descriptiva:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Frecuencia</li> <li>- Frecuencia Acumulada</li> <li>- Frecuencia Relativa</li> <li>- Frecuencia Relativa Acumulada.</li> </ul> <p><u>Gráficas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Histograma</li> <li>- Ojiva Menor Que</li> <li>- Pay</li> </ul>
<p>Identificar el grado en que un mando medio está consciente de que sus habilidades de comunicación favorecen que el trabajo se realice con <b>CALIDAD</b>.</p>	<p>16</p>	<p><u>Estadística Descriptiva:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Frecuencia</li> <li>- Frecuencia Acumulada</li> <li>- Frecuencia Relativa</li> <li>- Frecuencia Relativa Acumulada.</li> </ul> <p><u>Gráficas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Histograma</li> <li>- Ojiva Menor Que</li> <li>- Pay</li> </ul>

OBJETIVOS PARTICULARES	PREGUNTAS	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS EMPLEADAS
Describir la relación entre las habilidades de comunicación de un mando medio y el logro de los OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.	17, 18	<u>Estadística Descriptiva:</u> - Frecuencia - Frecuencia Acumulada - Frecuencia Relativa - Frecuencia Relativa Acumulada. <u>Gráficas:</u> - Histograma - Ojiva Menor Que - Pay

Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Tabla 5)

#### 4.7. Universo de Trabajo y Tamaño Muestral

La población es el conjunto de todos los individuos en los que se desea estudiar el fenómeno. El investigador debe definir y delimitar claramente la población. La muestra es un subconjunto de la población, seleccionado por algún método de muestreo, sobre el cual se realizan las observaciones y se recojen datos. El método de muestreo debe ser tal que asegure la representatividad de la muestra. Además el tamaño de la muestra debe ser suficiente. El individuo es cada uno de los elementos que componen la población y también la muestra. (118)

##### 4.7.1. Población Total

Seguros Monterrey AETNA, S.A., cuenta con un total de 420 empleados, de los cuales 85 personas se encuentran en la categoría de Mandos Medios, ocupando los puestos de Gerente, Subgerente, Líder de Proyectos y Jefe-Coordinador.

(118) BISQUERRA, Rafael, Métodos de Investigación Educativa, p.81

Este nivel jerárquico representa el 20.23% del total de empleados, y se encuentra distribuido por departamentos, de la siguiente manera (Tabla 6).

Distribución del total de Mandos Medios en Seguros Monterrey AETNA, por departamentos

ÁREA	GERENTE	SUBGERENTE	LÍDER	JEFE. COORDINADOR
Total Recursos Humanos	1		1	3
Total Indemnizaciones	4	4		13
Total Admón. y Finanzas	1			4
Total Auditoría				1
Total Sistemas	1			1
Total UEN Personas	16			21
Total Mercados Específicos	1			
Total UEN Empresas	3			5
Servicios Internos	1			3
Mercadotecnia		1		
Total	28	5	1	51
Total de Mandos Medios				85

Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Tabla 6)

#### 4.7.2. Tamaño de la Muestra

Para seleccionar el tamaño de la muestra en esta investigación, se ha recurrido a métodos de muestreo no probabilísticos, los cuales reúnen a los individuos siguiendo determinados criterios, procurando que la muestra resultante sea lo más representativa posible.

Los principales son "por cuotas, opinático o intencional, bola de nieve y muestreo politápico".<sup>(119)</sup>

En este estudio se ha aplicado el método opinático o intencional, en el cual la selección se hace por expertos, siguiendo unos criterios establecidos de tal forma que se asegure la representatividad de la muestra. El caso más frecuente de este procedimiento, y el elegido en esta tesis es el de utilizar como muestra a individuos con los que se tienen facilidad de acceso, o utilizar voluntarios.<sup>(120)</sup>

La empresa diagnosticada, por cuestiones prácticas, permitió que la muestra seleccionada para esta investigación estuviera constituida únicamente por 35 personas, las cuales representan el 41.17% de la población total de Mandos Medios, de esta manera, y de acuerdo al método explicado con anterioridad, se integrarán en el estudio a los individuos disponibles de los diversos departamentos de la Compañía.

---

(119) idem.

(120) idem.

#### 4.8. Análisis Cuantitativo y Cualitativo del Instrumento del Instrumento de Medición

En este apartado se explicará el procedimiento seguido para calificar la autoevaluación diagnóstica, se mostrarán gráficamente los resultados obtenidos de esta aplicación, y se les interpretará con el propósito de que la información recabada sea significativa en relación al fin que esta tesis persigue.

##### 4.8.1. Calificación del Instrumento

Para calificar el instrumento diseñado<sup>(121)</sup> se le asignarán los siguientes valores a cada uno de los rangos que presenta la escala, y de acuerdo a ello se procederá a realizar una tabla de frecuencias y a graficar la información para poder interpretarla:

- |                                  |              |
|----------------------------------|--------------|
| 1) Siempre o Muy continuamente   | = 10 puntos  |
| 2) Casi siempre o Continualmente | = 7.5 puntos |
| 3) Esporádicamente o A veces     | = 5 Puntos   |
| 4) No lo hace o Nunca            | = 0 puntos   |

El diseño de la calificación para la autoevaluación era el mismo, se pretendía asignar el mismo valor a cada rango, pero al analizar la información que el instrumento aplicado proporcionó,<sup>(122)</sup> se observó que los datos fueron homogéneos, y oscilaron entre los tres mejores grados que la escala

---

<sup>(121)</sup> vid. supra., 4.5.1. y 4.5.2., p.141

<sup>(122)</sup> vid supra., 4.5.3., p. 150

presentaba, el último grado, relacionado con la ausencia de habilidades comunicativas fue utilizado únicamente en dos ocasiones.

Considerando que debido a que la aplicación es una autoevaluación, <sup>(123)</sup> y no se aplicó la estrategia diseñada, <sup>(124)</sup> los resultados fueron muy altos; porque es incompleta la percepción que un Mando Medio puede tener de sus propias habilidades comunicativas.

Por otra parte, la experiencia profesional del sustentante de esta tesis, en la empresa diagnosticada, permitió observar que sí existen deficiencias en dichas habilidades, y que éstas en realidad se relacionan directamente con las variables que el instrumento mide.

Se pudo comprobar que existen ciertos aspectos que se deben mejorar, y estos sí han sido reflejados en el instrumento; con objetividad.

Debido a la imposibilidad de aplicar el Plan de acción diseñado primeramente, se modificó la escala del segundo instrumento, anulando el cuarto grado, y otorgándole los siguientes valores, a los grados restantes:

- 1) Siempre = 10 puntos
- 2) Casi Siempre = 5 puntos
- 3) Pocas veces = 0 puntos

---

(123) *idem.*

(124) *vid. supra.*, 4.5.1. y 4.5.2., p.141

En el anexo de este trabajo, se muestran los resultados arrojados en la autoevaluación. (Tabla 7)

Con base a estos datos se obtuvieron resultados relativos al diagnóstico de habilidades comunicativas de las personas que ocupan mandos medios en la empresa, e información referente al estado actual de estas habilidades en relación con cada una de las variables que mide el instrumento, para determinar las áreas de mejora.

#### 4.8.2. Resultados Obtenidos del Instrumento

Los información que se presentará a continuación, corresponde a distintos análisis llevados a cabo con los datos que el instrumento proporcionó. Se explicará primeramente en qué nivel se encuentran todos los Mandos Medios de la empresa, en el desarrollo de sus habilidades comunicativas en general, es decir cómo está este diagnóstico en las personas.

Posteriormente se mostrará el diagnóstico de las habilidades comunicativas concretas que deben mejorar los mandos medios, para favorecer el Desarrollo Organizacional, de acuerdo con cada una de las variables que mide el instrumento.

Por último, para comprobar la necesidad de perfeccionar cada una de estas habilidades concretas en la comunicación de los Mandos Medios, se realizó un análisis por pregunta, en el que se determinó, cuáles son las preguntas que se encuentran en un nivel deficiente, y qué aspecto específico de cada habilidad concreta mide cada una de ellas, de tal forma que al planear el

programa, se atiende a todas las necesidades de este puesto, por específicas que pudieran parecer.

#### 4.8.2.1. Resultados por persona

De acuerdo a las frecuencias obtenidas en la muestra seleccionada, se deduce que en proporción:

\* El 28.85% de los Mandos Medios, de Seguros Monterrey AETNA, S.A. tienen un nivel deficiente en sus habilidades comunicativas en general.

\* El 54.28% de estas personas, cuentan con un nivel regular en sus habilidades generales de comunicación. (Se designará este nivel con el adjetivo perfectible).

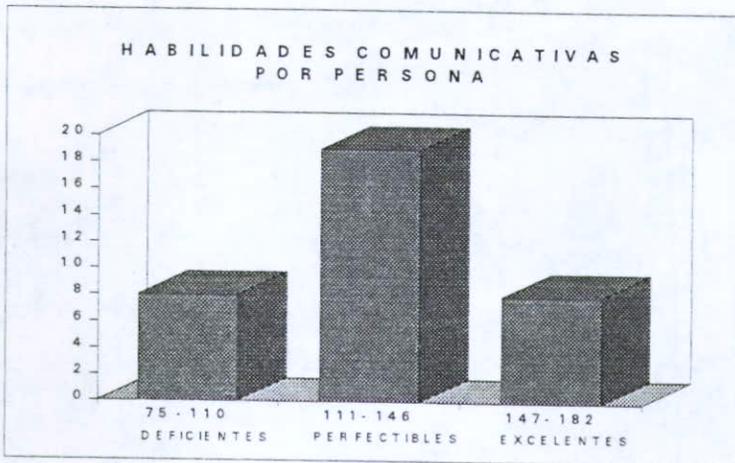
\* El 22.85% de personas restante, tienen un nivel excelente de habilidades de comunicación en general.

Esto demuestra que el 77.13% de la población de Mandos Medios de la Compañía, poseen un nivel deficiente y regular en sus habilidades de comunicación, ambos susceptibles de mejora.

La representación de esta información se muestra en el anexo de esta tesis (Tabla 8) y en las siguientes Gráficas(1,2,3).

## RESULTADOS POR PERSONA

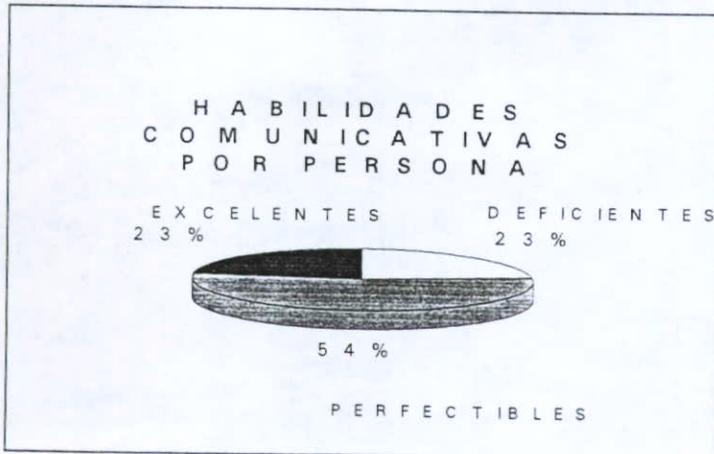
Frecuencia de las habilidades comunicativas por persona



Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Gráfica 1)

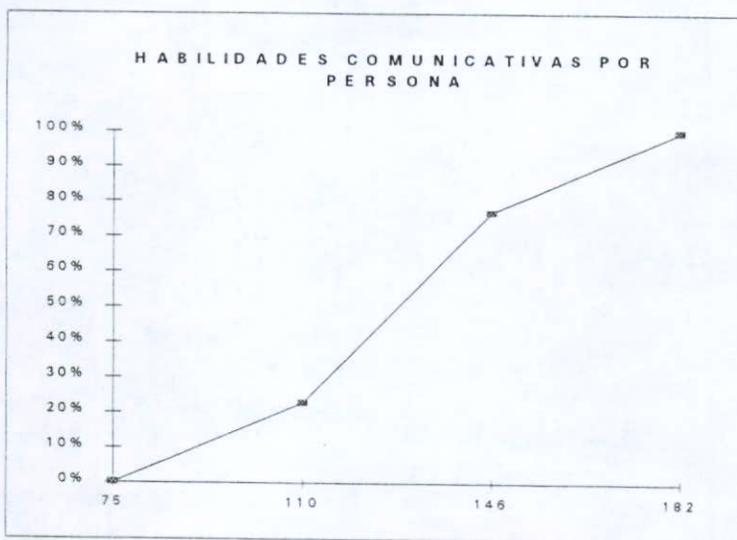
Porcentaje de las habilidades comunicativas por persona



Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Gráfica 2)

#### Porcentaje acumulado de las habilidades comunicativas por persona



Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Gráfica 3)

#### 4.8.2.2. Resultados por habilidad

Con base a la información recabada, se obtuvieron también los siguientes resultados:

\* Las Mandos Medios de la empresa, tienen un área de mejora del 20% en lo que se refiere a las habilidades de comunicación para emitir mensajes.

\* Necesitan mejorar un 17% de sus habilidades comunicativas para recibir mensajes.

\* Carecen en un porcentaje equivalente al 37%, de habilidades comunicativas para motivar al personal a su cargo.

- \* Requieren un perfeccionamiento estimado en un 25% para incrementar mediante sus habilidades comunicativas, la satisfacción laboral de las personas con quienes se desempeñan.
- \* Precisan superar en un porcentaje equivalente al 23%, sus habilidades comunicativas, para proporcionar un mayor servicio al cliente interno y/o externo.
- \* Necesitan en un porcentaje igual al 29% perfeccionar sus habilidades de comunicación, para que éstas favorezcan que el trabajo se realice con calidad.
- \* Cuentan con un área de mejora del 29%, en lo referente a las habilidades de comunicación que permiten el logro de los objetivos organizacionales de la empresa.

A continuación se presentan de manera general estos resultados (Tabla 9), y posteriormente son esquematizados de acuerdo a cada habilidad de comunicación y a su vínculo con cada variable del Desarrollo Organizacional. (Tablas 10-16 y Gráficas 4-17).

## RESULTADOS POR HABILIDAD

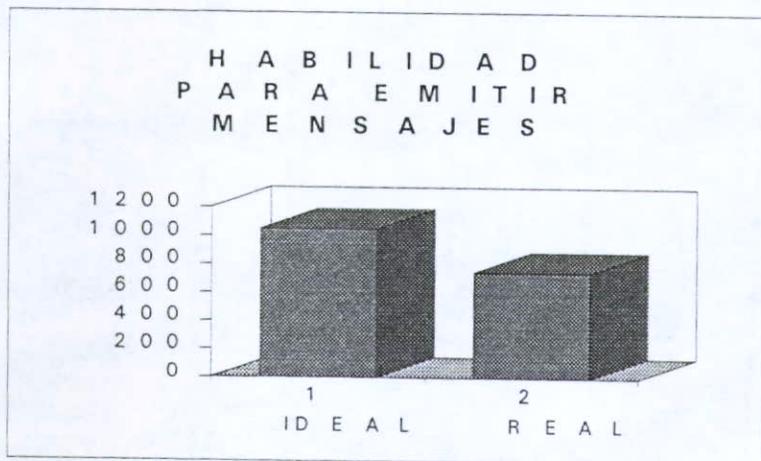
### Resultados por habilidad

HABILIDADES DE COMUNICACION QUE DEBE DESARROLLAR UN MANDO MEDIO EN LA EMPRESA.	VALOR IDEAL POR HABILIDAD	VALOR REAL POR HABILIDAD	PORCENTAJE REAL POR HABILIDAD	PORCENTAJE SUSCEPTIBLE DE MEJORA, POR HABILIDAD
1. Habilidad para emitir mensajes	1050	745	80%	20%
2. Habilidad para recibir mensajes	700	580	83%	17%
3. Habilidad para motivar	1400	880	63%	37%
4. Habilidad para incrementar la satisfacción laboral	700	525	75%	25%
5. Habilidad para proporcionar un mayor servicio al cliente	1400	1075	77%	23%
6. Habilidad para favorecer que el trabajo se realice con calidad	350	250	71%	29%
7. Habilidad para propiciar que se logren los objetivos organizacionales	700	500	71%	29%

Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García. (Tabla 9).

## HABILIDAD PARA EMITIR MENSAJES

Frecuencia de la habilidad para emitir mensajes



Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Gráfica 4)

Porcentaje de habilidad para emitir mensajes.



Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Gráfica 5)

## HABILIDAD PARA RECIBIR MENSAJES

Frecuencia de la habilidad para recibir mensajes



Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Gráfica 6)

Porcentaje de habilidad para recibir mensajes

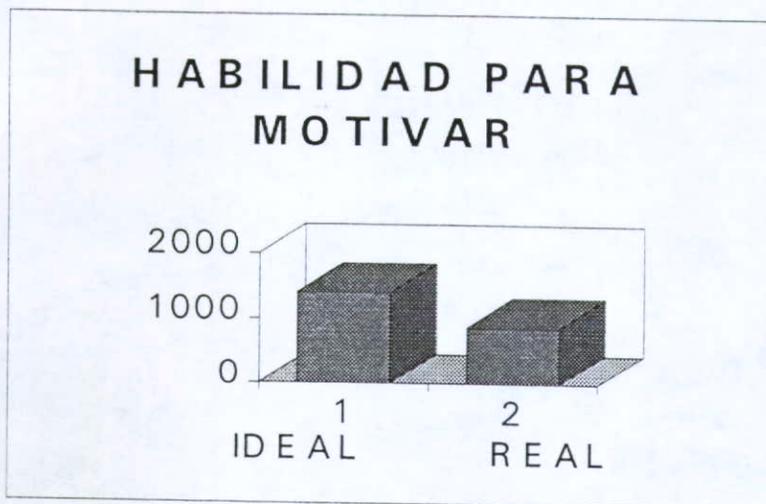


Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Gráfica 7)

## HABILIDAD PARA MOTIVAR

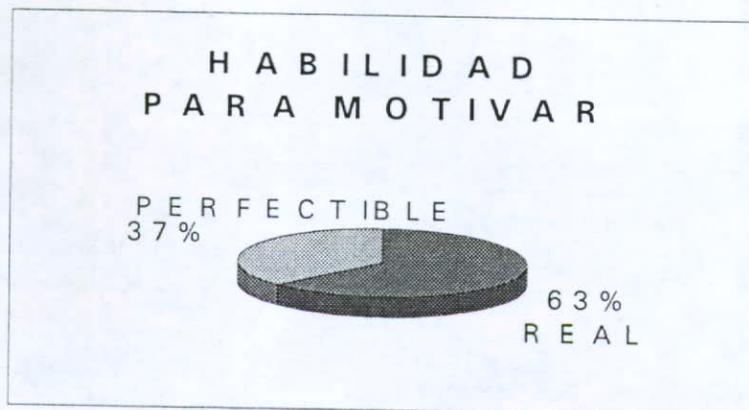
Frecuencia de habilidad para motivar



Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Gráfica 8)

Porcentaje de habilidad para motivar

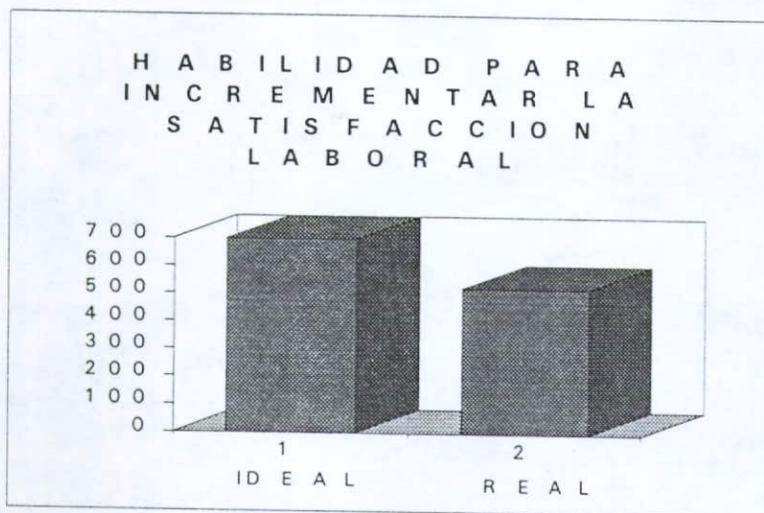


Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Gráfica 9)

## HABILIDAD PARA INCREMENTAR LA SATISFACCION LABORAL

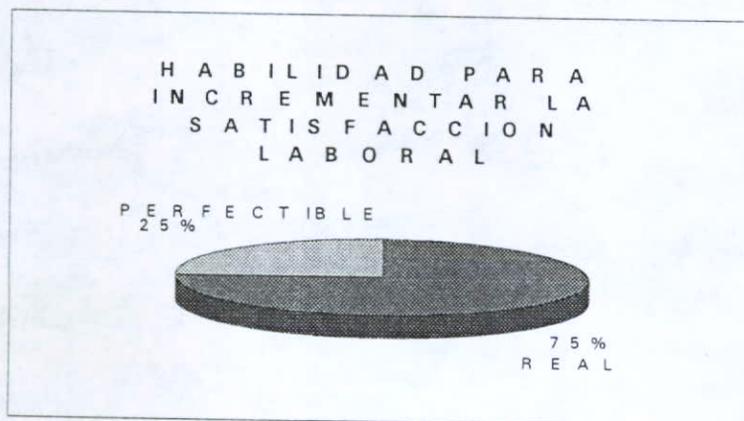
Frecuencia de habilidad para incrementar la satisfacción laboral



Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Gráfica 10)

Porcentaje de habilidad para incrementar la satisfacción laboral

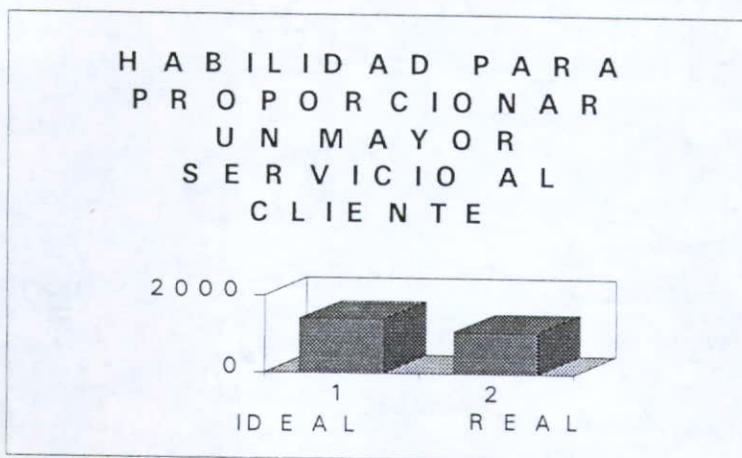


Fuente: Elaboradas por Claudia Maciel García.

(Gráfica 11)

## HABILIDAD PARA PROPORCIONAR UN MAYOR SERVICIO AL CLIENTE

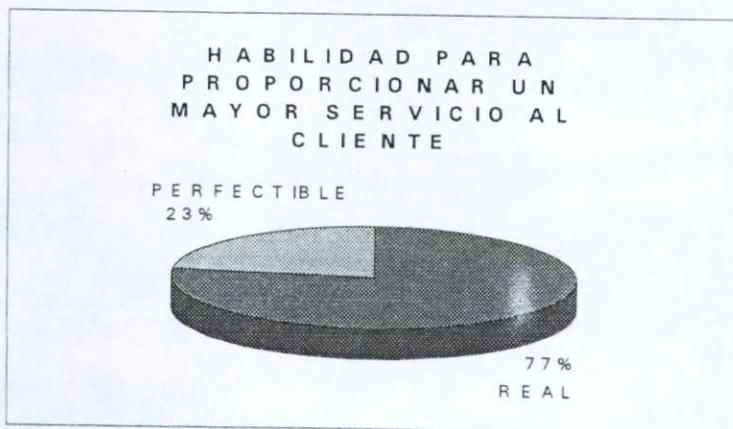
Frecuencia de habilidad para proporcionar un mayor servicio al cliente



Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Gráfica 10)

Frecuencia de habilidad para proporcionar un mayor servicio al cliente

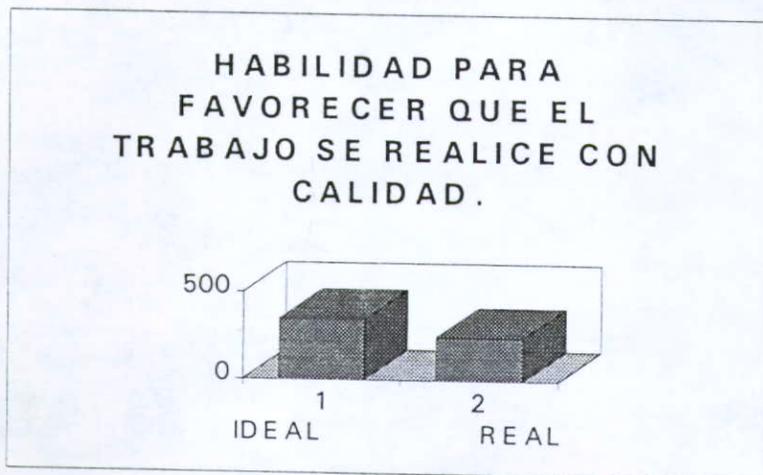


Fuente: Elaboradas por Claudia Maciel.

(Gráfica 11)

## HABILIDAD PARA FAVORECER QUE EL TRABAJO SE REALICE CON CALIDAD

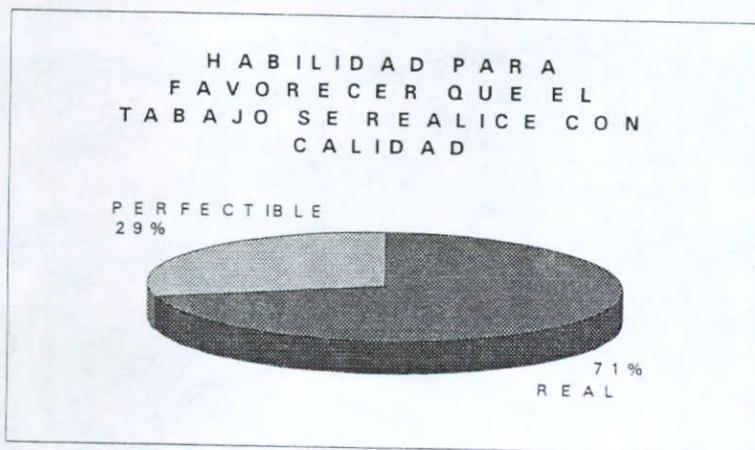
Frecuencia de habilidad para favorecer que el trabajo se realice con calidad



Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Gráfica 14)

Porcentaje de habilidad para favorecer que el trabajo se realice con calidad

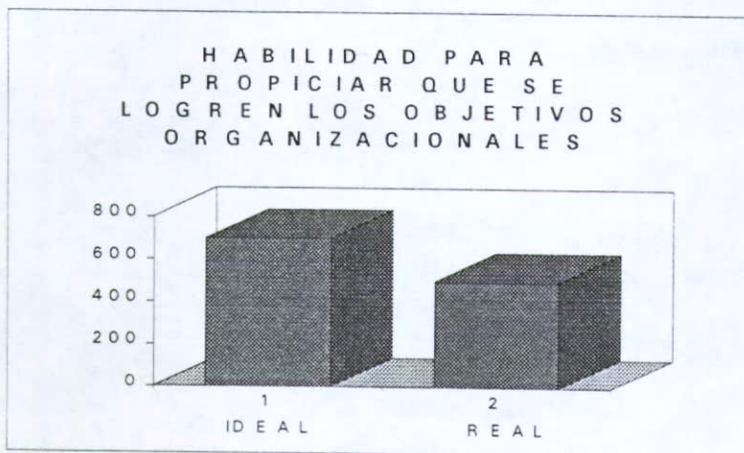


Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Gráfica 15)

## HABILIDAD PARA PROPICIAR QUE SE LOGREN LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

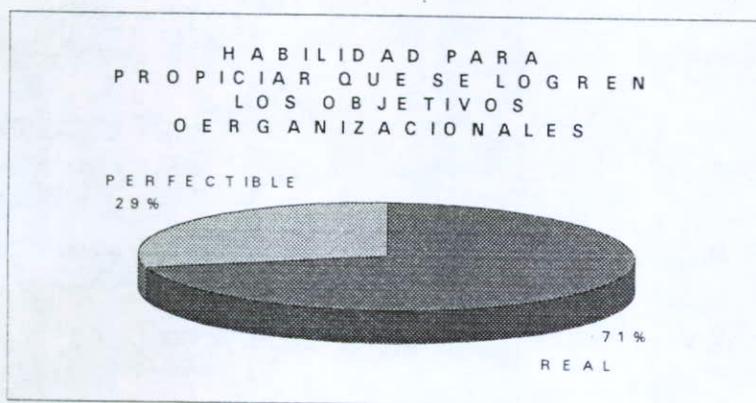
Frecuencia de habilidad para propiciar que se logren los objetivos organizacionales



Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Gráfica 14)

Porcentajes de habilidad para que se logren los objetivos organizacionales



Fuente: Elaboradas por Claudia Maciel García.

(Gráfica 15)

#### 4.8.2.3. Resultados por preguntas en general

Del instrumento de medición se pudieron obtener también los siguientes resultados:

\* El 27.77% de las preguntas contestadas por las personas que ocupan Mandos Medios en la organización, tuvieron un nivel de puntuación deficiente. Las variables incluídas en este rango son: Emisión de mensajes (pregunta número 2), Motivación (preguntas 7,8 y 9); y Servicio al cliente (pregunta 12).

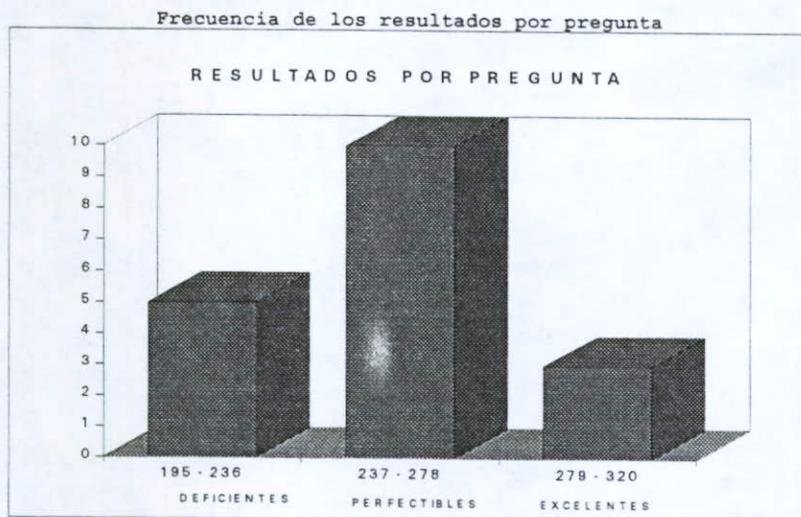
\* El 55.55% de preguntas aplicadas, obtuvo, por su puntuación un nivel aceptable de calificación, pero constituyen aspectos perfectibles, sobre los que conviene trabajar. Las variables que se incluyen en este rango son: Emisión de mensajes (preguntas 1 y 3), Recepción de mensajes (pregunta 5), Motivación (pregunta 6), Satisfacción Laboral (preguntas 10 y 11), Servicio al cliente (pregunta 13), Calidad Total (pregunta 16), y Logro de los objetivos organizacionales (preguntas 17 y 18).

\* El 16.66% restante, obtuvo un nivel satisfactorio en la puntuación; el rango estuvo formado por las variables: Recepción de Mensajes (pregunta 4) y Servicio al cliente (preguntas 14 y 15).

De esto se deduce que el 83.32% de las respuestas contestadas, se encuentra por su puntuación en niveles que oscilan entre la deficiencia y la aceptación, respecto a las habilidades de comunicación de las personas que ocupan Mandos Medios en la empresa. Ambos niveles deben ser incrementados para que el Desarrollo Organizacional se favorezca.

Es significativo observar que además de las variables incluidas en el nivel deficiente, todas las que mide el instrumento se encuentran dentro del nivel que juzga a las habilidades comunicativas como aceptables, lo que significa que se necesitarán mejorar cada uno de estos aspectos, para lograr que la empresa se desarrolle aún más. En el nivel satisfactorio se ubica sólo el 50% de las habilidades de Recepción de mensajes y de Servicio al Cliente. Lo que demuestra que existe una área de mejora considerable incluso en el nivel más alto. (Tabla 17 y Gráficas 18,19 y 20)

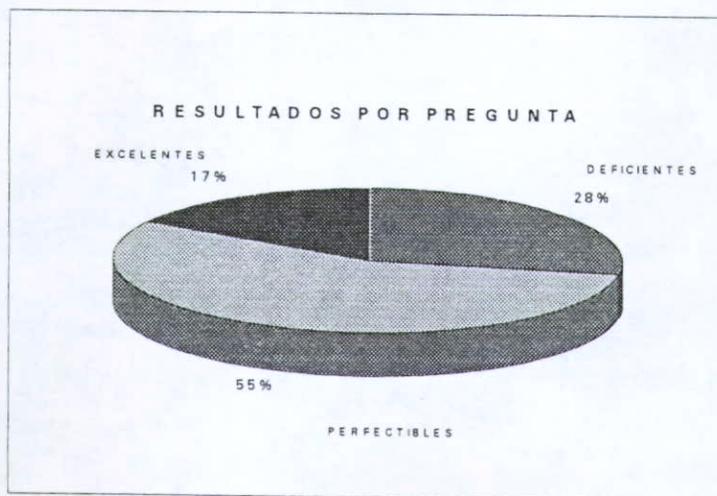
### RESULTADOS POR PREGUNTA, EN GENERAL



Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Gráfica 18)

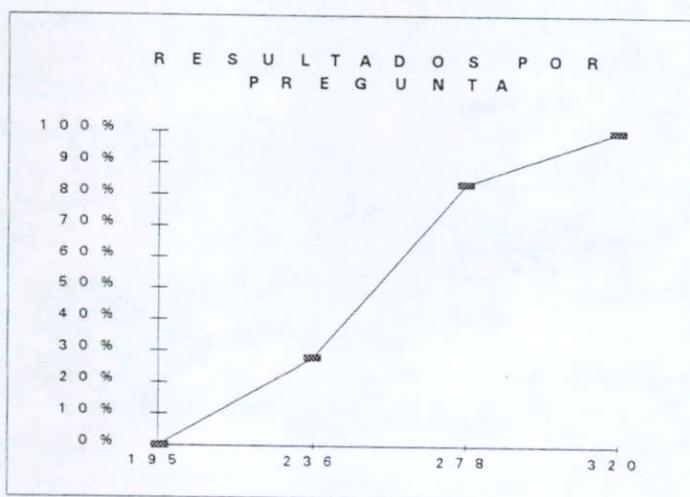
### Porcentaje de resultados por pregunta



Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Gráfica 19)

### Porcentaje acumulado de los resultados por pregunta



Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Gráfica 20)

CAPÍTULO V  
DISEÑO DEL PROGRAMA DE  
HABILIDADES COMUNICATIVAS

## 5.1. Fundamentación Pedagógica

La capacitación es una estrategia de largo alcance para cubrir un terreno que es vasto y complejo: "El proceso de enseñanza-aprendizaje en la empresa".

Lejos de encarnarse en eventos aislados, presupone una estructura que le permita ser sistemática, orgánica y adecuada a la vida de cada institución en cada momento histórico. Por ello, este programa deberá incorporarse al plan de capacitación de Seguros Monterrey AETNA S.A., para contribuir a su Desarrollo Organizacional.

### 5.1.1. Determinación de Necesidades

La palabra necesidad denota una carencia o una falta.

"La identificación de necesidades es un análisis de discrepancias determinado por las dos posiciones extremas de:

- ..¿Dónde estamos actualmente?
- ..¿ Dónde deberíamos estar?"<sup>(125)</sup>

Una evaluación de necesidades debe tener por lo menos tres características:

---

(125) KAUFMAN Roger A., Planificación de Sistemas Educativos, p. 42

- 1) Los datos deben ser representativos del mundo real, tal como existe en la actualidad y como probablemente exista en el futuro.
- 2) Ninguna determinación de necesidades es definitiva y completa; debemos comprender que cualquier enumeración de necesidades es de hecho provisional y que constantemente debemos poner en tela de juicio la validez de nuestros enunciados de necesidades.
- 3) Las discrepancias deben identificarse de acuerdo con los productos o comportamientos reales (o fines) y no en términos de los procesos (o medios).

Cualquier esfuerzo que se haga para determinar necesidades que no incluyan a todos los que participan en la educación, correrá el riesgo de presentar un punto de partida gravemente deformado en el diseño educacional. <sup>(126)</sup>

De acuerdo con esto, par fundamentar el programa diseñado, se realizó un análisis entre el "deber ser" y el "ser"; entre el rendimiento exigido por el puesto de mandos medios en la Organización, y el de las personas que lo ocupan, para ello se recurrió al marco teórico de este trabajo de investigación que indica el "deber ser" de las habilidades comunicativas de dicho puesto, y a la opinión basada en la observación directa, del Lic. Francisco Zermeño, Coordinador de Capacitación en la empresa estudiada, de tal manera que se identificarán además de los resultados arrojados por el instrumento de medición aplicado (necesidades manifiestas), las carencias que tienen estas personas, y sus áreas de mejora (necesidades encubiertas).

---

(126) cfr., ibid.

De esta forma se comprobó que existe necesidad de perfeccionar las habilidades comunicativas que poseen los Mandos Medios; de acuerdo a la siguiente jerarquía:

- 1) Habilidades de comunicación que incrementan la motivación
- 2) Habilidades de comunicación que favorecen que el trabajo se realice con calidad, y que se logren los objetivos organizacionales.
- 3) Habilidades de comunicación que mejoran la satisfacción laboral.
- 4) Habilidades de comunicación que permiten proporcionar un mayor servicio al cliente.
- 5) Habilidades de comunicación que mejoran la emisión de mensajes.
- 6) Habilidades de comunicación que optimizan la recepción de mensajes. (127)

#### 5.1.2. Articulación, Estructuración y Determinación de la Secuencia Pedagógica

Desde hace más de treinta años Tyler (1950) señaló que uno de los principales criterios que debían tenerse al organizar las experiencias de aprendizaje era el de secuencia. Este criterio pone énfasis en el hecho de que el aprendizaje se facilita si de ante mano el alumno posee los conocimientos y habilidades necesarias para el aprendizaje que se producirá en él. Gagné (1970) ha señalado la importancia que tiene una adecuada secuencia de temas en el curriculum y Popham y Baker (1970)

---

(127) vid supra. 4.8.2., p.166

sugieren que la mejor estrategia para identificar los componentes de un contenido se basa en determinar lo que el alumno necesita ser capaz de hacer para poder aprender algo, y en determinar a continuación una secuencia de instrucción, de acuerdo con el orden que mejor ayuda al cumplimiento de un objetivo con el menor gasto de recursos educativos (128)

Lo anterior contempla un fenómeno educativo: la transferencia del aprendizaje, que "consiste en que el aprendizaje de una tarea o de un concepto determinando se facilita si antes se ha aprendido una tarea o un concepto diferente, pero relacionado" (129)

Para articular, estructurar y determinar la secuencia pedagógica, se ha hecho uso de la técnica de Morganov-Heredia, que "consiste en elaborar una gráfica y una tabla de doble entrada, en las cuales se presente, de diversa manera, la dependencia entre los elementos" (130)

#### 5.1.2.1. Articulación

Se elaboró una tabla de doble entrada con el mismo número de columnas y renglones.

La intersección de una columna y un renglón forman una celdilla o casilla, en la que se registrará la interdependencia entre los elementos.

---

(128) SOLANO F. G., Principios de análisis estructural educativo, p.50

(129) idem.

(130) HUERTA I. J. Organización lógica de las experiencias de aprendizaje, p.28

Para hacerlo se formula la siguiente pregunta:¿ el elemento de la columna tiene como requisito al elemento del renglón? ...

- \* Cuando la respuesta es sí, se anota un 1 en la casilla correspondiente.
- \* Cuando la respuesta es no, se anota un 0 en la casilla correspondiente.<sup>(131)</sup>

Los temas son:

- A) Comunicación, Proceso y Fines
- B) Comunicación Interpersonal
- C) Comunicación y Desarrollo Organizacional

	A	B	C
A	0	1	0
B	0	0	1
C	0	0	0

La articulación consiste en establecer la dependencia de cada vértice con todos los vértices restantes. Cuando se han llenado las celdillas de la columna, y las del renglón de un vértice, se dice que el vértice correspondiente ha quedado articulado.<sup>(132)</sup>

---

<sup>(131)</sup> cfr., ibidem., p. 37

<sup>(132)</sup> ibidem., p. 40

### 5.1.2.2. Estructuración

Estructurar, es representar las relaciones existentes entre los elementos de un todo. Podríamos decir que el proceso seguido en el caso de la articulación es el de análisis, en tanto que en la estructuración se trata de un proceso de síntesis. <sup>(133)</sup>

En este proceso se trata de encontrar cuáles son los vértices fuente (de los que salen las ramas y no llegan); cima (en los que llegan ramas y no sales); intermedios (llegan y salen ramas) y vértices aislados.

Para llevar a cabo la estructuración se siguen los siguientes pasos:

- A) Eliminar vértices aislados.
- B) Eliminar de la tabla los vértices fuente (tanto del renglón como de la columna).
- C) Registrar en hoja aparte los vértices eliminados.
- D) Identificar los "vértices fuente" del siguiente nivel.
- E) Eliminarlos de la tabla.
- F) Registrarlos sobre los vértices anteriores.
- G) Consultar en la tabla matriz cuáles de los vértices del nuevo nivel tienen como requisito a los vértices del nivel inmediato inferior. <sup>(134)</sup>

#### MATRIZ ORIGINAL

	A	B	C
A	0	1	0
B	0	0	1
C	0	0	0

<sup>(133)</sup> *ibidem.*, p. 43

<sup>(134)</sup> *ibidem.*, p.44

## REDUCCIÓN

	B	C
B	0	1
C	0	0

## REPRESENTACION GRAFICA



### 5.1.2.3. Determinación de la Secuencia Pedagógica

La resultante final de la estructuración es una gráfica que permite determinar la secuencia del programa. De acuerdo a lo que ésta mostró, la secuencia óptima de enseñanza, efectivamente, es la que se tenía pensada: A, B, C. Lo que significa A= tema I, B= tema II y C= tema III.

En base a esto, los temas quedarían en el siguiente orden:

- I. La Comunicación, Proceso y Fines.
- II. Comunicación Interpersonal.
- III. Comunicación y Desarrollo Organizacional.

Esta secuencia resulta óptima porque primero se debe ubicar a los participantes en un marco conceptual más amplio, para que antes que nada comprendan los fines del proceso comunicativo, después éstos desarrollarán las habilidades básicas para una buena comunicación interpersonal, y finalmente, lo que esta investigación pretende es que los Mandos Medios adquieran una serie de habilidades comunicativas que se relacionen con algunas variables que favorecen el Desarrollo Organizacional de la empresa.

Por otra parte, falta mencionar los elementos de cada uno de estos temas y también la secuencia que seguirán internamente los contenidos.

Para ello es necesario recordar que "Los contenidos consisten en los conocimientos, habilidades y actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos" <sup>(135)</sup>

Una secuencia adecuada y progresiva de temas, facilita enormemente el aprendizaje. Por esto han sido tomados en cuenta los principios del aprendizaje (realidad, satisfacción, preparación, adecuación, clima propicio, objetividad, ejercicio activo, ritmo y verificación.) propuestos por María Guadalupe Moreno Bayardo <sup>(136)</sup> para estructurar el contenido temático del Programa de Habilidades Comunicativas, de modo que la conexión y coherencia entre los subtemas ayude al alumno a asimilar mejor el aprendizaje.

---

(135) ibid., p. 83

(136) vid. supra. 1.4.4.4., p.37

La secuencia también la da el orden con que se ha tratado cada uno de estos puntos durante el trabajo, considerando además la detección de necesidades.

Por lo tanto los temas y subtemas son los siguientes:

## I. COMUNICACION, PROCESO Y FINES

- 1.1. Concepto de Comunicación.
  - 1.1.1. Definición etimológica.
  - 1.1.2. Definición nominal.
  - 1.1.3. Diferencia entre comunicación e información.
- 1.2. Fines de la Comunicación.

## II. COMUNICACION INTERPERSONAL

- 2.1. Concepto.
- 2.2. Facilitadores.
- 2.3. Barreras.
- 2.4. Habilidades verbales de comunicación interpersonal necesarias en un mando medio.
  - 2.4.1. Habilidades básicas como emisor.
  - 2.4.2. Habilidades básicas como receptor.
  - 2.4.3. Habilidad para hablar.
  - 2.4.4. Habilidad para escuchar.
  - 2.4.5. Habilidad para escribir.
  - 2.4.6. Habilidad para leer.
  - 2.4.7. Habilidad para retroinformar.
- 2.5. Habilidades no verbales de comunicación interpersonal necesarias en un mando medio.
  - 2.5.1. Lenguaje.
  - 2.5.2. Postura.
  - 2.5.3. Ademanos.
  - 2.5.4. Proxémica.

- 2.5.5. Dirección de la mirada.
- 2.5.6. Paralenguaje.
- 2.5.7. Atención.
- 2.5.8. Empatía.

### III. COMUNICACION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 3.1. Desarrollo Organizacional.
  - 3.1.1. Concepto.
  - 3.1.2. Factores que intervienen para lograrlo.
- 3.2. Habilidades comunicativas que deben adquirir los Mandos Medios, para mejorar el Desarrollo Organizacional.
  - 3.2.1. Habilidad de comunicación para motivar a las personas.
  - 3.2.2. Habilidad de comunicación para incrementar la satisfacción laboral.
  - 3.2.3. Habilidad de comunicación para brindar un servicio de excelencia.
  - 3.2.4. Habilidad de comunicación para propiciar que el trabajo se realice con calidad.
  - 3.2.5. Habilidad de comunicación para favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

#### 5.1.3. Estrategias Didácticas

La palabra estrategia se refiere, etimológicamente, al arte de dirigir operaciones militares. En la actualidad su significado (...) se entiende como la habilidad o destreza para dirigir un asunto. Referida al campo didáctico, las estrategias son todos los actos favorecedores del aprendizaje (...), las tres estrategias didácticas más importantes a saber son los

métodos, las técnicas, y los procedimientos didácticos.<sup>(137)</sup>

En los siguientes apartados, se explicará de qué manera habrán de aplicarse estas estrategias en el programa de habilidades comunicativas.

#### 5.1.3.1. Métodos Didácticos

Desde el punto de vista etimológico, la palabra método indica el "camino para llegar a un fin".<sup>(138)</sup> El método permite obrar de manera ordenada y calculada para alcanzar unos objetivos previstos.

De acuerdo con esto podría definirse el método didáctico "como la organización racional y práctica de los medios, técnicas y procedimientos de enseñanza para dirigir el aprendizaje de los alumnos hacia los resultados deseados."<sup>(139)</sup>

A partir del método didáctico elegido se seleccionan las técnicas y procedimientos que habrán de emplearse para lograr los objetivos de aprendizaje.

Los métodos que se utilizarán en este programa corresponden a la metodología activa, han sido seleccionados

---

(137) CARRASCO, José Bernardo, Técnicas y recursos para el desarrollo de las clases, p.13

(138) idem.

(139) idem.

por que son considerados idóneos en la enseñanza para adultos. (140)

Estos métodos son:

- \* En cuanto a la forma de razonamiento: Método Deductivo y/o Inductivo.
- \* En cuanto a la coordinación de la materia: Método Lógico y/o Psicológico.
- \* En cuanto a la concretización de la enseñanza: Método Intuitivo.
- \* En cuanto a la Sistematización de la materia: Método Semirrígido.
- \* En cuanto a las actividades de los alumnos: Método activo.
- \* En cuanto a la globalización de los conocimientos: Método de Globalización.
- \* En cuanto a la relación entre el profesor y el alumno: Método Colectivo.
- \* En cuanto al trabajo del alumno: Método Mixto de trabajo.
- \* En cuanto a la aceptación de lo enseñado: Método Heurístico.
- \* En cuanto al abordaje del tema de estudio: Método Analítico y/o Sintético. (141)

---

(140) vid supra. 1.1.4.3., p.24

Ahora bien, el programa se presenta como "taller", ya que este permite la participación del discente para la adquisición de habilidades. Armando Rugarcia T. lo define como:

Un arreglo dinámico y flexible de condiciones que involucran a un grupo, incluyendo al maestro, en la tarea de encontrar posibles soluciones a problemas planteados los cuales constituyen el eje de la actividad educativa en un clima de participación.<sup>(142)</sup>

#### 5.1.3.2. Técnicas de Enseñanza

La técnica de enseñanza es el recurso didáctico que sirve para concretar un momento de la unidad didáctica o parte del método en la realización del aprendizaje. Por eso las técnicas son como los instrumentos que se pueden usar a lo largo del recorrido propio de cada método.<sup>(143)</sup>

Se puede afirmar con esto, que la efectividad de un método depende en gran parte de la elección de la técnica, por ello en el programa de habilidades comunicativas se han seleccionado las técnicas, de tal modo que coadyuven al método, para lograr el propósito deseado.

De acuerdo con esta información, se han buscado las técnicas de enseñanza que favorezcan más la participación del grupo, y que no se limiten a la participación del instructor.<sup>(144)</sup>

---

(141) cf., NERICI, IMIDEO G., Hacia una Didáctica General Dinámica, Argentina, p.237

(142) RUGARCIA, T.A., et.al... El Taller como Método de Aplicación Curricular, p.33

(143) CARRASCO, op.cit., p.13

(144) vid supra. 1.1.4.3., p.24

Por ello las que habrán de utilizarse son:

- \* Técnica Expositiva.
- \* Técnica Exegética.
- \* Técnica del Interrogatorio.
- \* Técnica del Diálogo.
- \* Técnica de la Discusión.
- \* Técnica del Estudio de Casos.
- \* Técnica de la Experiencia Estructurada.
- \* Técnica de Juego de Papeles. <sup>(145)</sup>

#### 5.1.3.3. Procedimientos Didácticos

Aún cuando no existe unanimidad en la significación del término "procedimiento", sí se puede hablar de una tendencia generalizada dentro de la terminología didáctica clásica, como una manera de desarrollar un determinado método instructivo desde una perspectiva predominantemente lógica. <sup>(146)</sup>

Los procedimientos seleccionados en el programa de habilidades de comunicación guardan una conexión coherente con el método y con las técnicas empleadas, de tal modo que el aprendizaje de los participantes se vea favorecido.

Se incluirán en este rubro el conjunto de actividades mínimas, que deben llevarse a cabo en cada sesión, para que se logren los objetivos de aprendizaje, pero debe recordarse que las actividades que se diseñarán son tentativas, existirá flexibilidad para que cada instructor las adapte a las

---

<sup>(145)</sup> cf. NERICI, IMIDEO G., Hacia una Didáctica General Dinámica, p.281

<sup>(146)</sup> CARRASCO, op.cit., p.13

características de los participantes, y a las necesidades de cada empresa en concreto.

#### 5.1.4. Material Didáctico

El material didáctico es, en la enseñanza, el nexo entre las palabras y la realidad. Lo ideal sería que todo aprendizaje se llevase a cabo dentro de una situación real de la vida. No siendo esto posible, el material didáctico debe sustituir a la realidad, representándola de la mejor forma (...), de modo que se facilite su objetivación por parte del alumno.<sup>(147)</sup>

El material didáctico elegido, supone un uso colectivo e individual, cumple las funciones de demostrar, explicar e ilustrar al mando medio, el contenido temático; de facilitar la comunicación del instructor con los participantes, y de acercarlos en la medida de lo posible a la realidad, para que todo ello favorezca la motivación.

El material didáctico elegido para el programa de habilidades comunicativas es el siguiente, su clasificación corresponde a la propuesta por Ma. Guadalupe Moreno Bayardo:<sup>(148)</sup>

\* Material Visual:

- Proyectado: Acetatos
- No Proyectado: Pizarrón, ilustraciones, rotafolio, y material impreso.

---

<sup>(147)</sup> CRAFT Clifford, J., Juegos de Negocios. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, p.286

<sup>(148)</sup> cfr., MORENO Bayardo, Ma. Guadalupe, Didáctica. Fundamentación y Práctica, p.11

- \* Material Audio-Visual:
  - Proyectado: Películas
  - No proyectado: Representaciones.

Se deberá incluir también, la preparación de carpetas con el material para el participante, la papelería y los útiles de oficina necesarios. (hojas, lápices, marcadores, borradores, cartulinas, ceniceros, personificadores...)

#### 5.1.5. Evaluación

La evaluación del aprendizaje se refiere al proceso de apreciación cuantitativa y/o cualitativa de las modificaciones sufridas en el comportamiento del educando, durante determinado período educativo, en función de los objetivos educacionales que en el programa se desean alcanzar. <sup>(149)</sup>

En este programa de capacitación se distinguirán 3 estadios evaluatorios, de acuerdo al criterio de José Bernardo Carrasco:

a) Evaluación inicial o de diagnóstico: es la que se realiza antes de dar comienzo a la actividad docente con objeto de adecuar las programaciones a las necesidades reales. En el programa de habilidades comunicativas este tipo de evaluación corresponde a la aplicación de los formatos de diagnóstico diseñados para esta investigación. <sup>(150)</sup>

---

<sup>(149)</sup> cfr., NERICI, Imideo G., Hacia una didáctica general dinámica, p.459

<sup>(150)</sup> vid supra. 4.5.1., p.141

b) Evaluación del proceso o evaluación continua, es la que se lleva a cabo durante el proceso de forma continuada y sin interrupción. La evaluación del proceso, se realizará de tres formas distintas: heteroevaluación, autoevaluación y evaluación mixta, según quien sea el encargado de evaluar.

La heteroevaluación consiste en la valoración del rendimiento escolar por parte de personas distintas al propio alumno. Puede ser individual y colectiva.

La autoevaluación consiste en la valoración por parte del propio alumno, del rendimiento educativo que se ha obtenido. Puede ser también de modo individual y colectivo.

La evaluación mixta tiene lugar cuando el profesor y el alumno evalúan en común las actividades o rendimiento de éste. Se trata de una evaluación conjunta que tiene lugar cuando ambos analizan determinadas tareas o rendimientos.<sup>(151)</sup>

c) Evaluación global o evaluación de los rendimientos, cuya finalidad es comprobar el grado de aprovechamiento y el nivel alcanzado por los alumnos, así como examinar el grado de eficacia de los elementos educativos puestos en juego.<sup>(152)</sup> Este tipo de evaluación se identifica con el Seguimiento del programa, el cual se explicará en el siguiente apartado.

Con estos tipos y formas de evaluación se pretende que los mandos medios de la organización, verifiquen y retroalimenten

---

(151) cfr., CARRASCO, op.cit., p.196

(152) cfr., idem., p.202

su aprendizaje, con el fin de mejorar el Desarrollo Organizacional de la Empresa en la que se encuentran inmersos.

#### 5.1.6. Seguimiento

Se entiende por seguimiento "el proceso que permite verificar el impacto de la capacitación, tanto en los individuos, como en los grupos y en la empresa a mediano o largo plazos".<sup>(153)</sup>

Es importante ya que es la fase que cierra todo el proceso, y sin éste, la capacitación quedaría incompleta.

El programa de habilidades comunicativas, incluye un sistema de seguimiento el cual está integrado por la planeación del diseño de cuatro formatos que corresponderán a las cuatro áreas de evaluación sugeridas por Kirkpatrick, las cuales son:

Evaluación de la reacción al evento: Mide el grado en que los participantes aceptan el evento, es decir, identifica el agrado o desagrado.

Evaluación del aprendizaje: Mide el grado de aprendizaje logrado durante un evento.

Evaluación del comportamiento: A través de ésta, se identifica el grado y modo como los conocimientos o habilidades

---

(153) RODRIGUEZ Estrada, Mauro, Formación de Instructores, p.163

aprendidos, son aplicados en el trabajo; por esta razón se realiza después del curso.

Evaluación de los resultados: Por medio de ella, se pretende medir los logros obtenidos como fruto de la aplicación de lo aprendido. Esta evaluación es muy difícil de realizar en forma precisa, ya que hay muchos factores que pueden influir en los resultados.<sup>(154)</sup>

La estrategia para dar continuidad a la verificación del aprendizaje tiempo después de que la ejecución del programa haya llegado a su término, será aplicar además de los tipos de evaluación expuestos con anterioridad, aplicar también seis meses después de su culminación cada uno de los formatos diseñados para la detección de necesidades,<sup>(155)</sup> con el objetivo de realizar un nuevo análisis de discrepancias entre el "deber ser" y lo que resultaría ahora el "ser"; para que graficando los nuevos datos, en base a los mismos aspectos detectados en el primer diagnóstico se identifiquen las nuevas áreas de mejora, que podrían ser consideradas como insumos para un nuevo programa de habilidades comunicativas, posiblemente, más profundo y/o específico.

Si la empresa lo permitiera, resultaría todavía más completo aplicar distintas encuestas en las que se midiera cada una de las variables (emisión de mensajes, recepción de mensajes, motivación, satisfacción laboral, servicio al cliente, calidad y logro de objetivos organizacionales) por separado, en relación con las habilidades de comunicación concreta que las favorecen, de tal manera que se tendrían para

---

(154) cfr., idem., p.132

(155) vid. supra. 4.5.1., p.141

cada uno de los seis formatos presentados con anterioridad en el apartado 4.5.1. de este trabajo, 7 formatos más, que permitieran detectar dentro de los mandos medios qué nivel necesita mejorar, y en concreto que habilidad es la que requiere perfeccionamiento.

## 5.2. Características del Programa

### 5.2.1. Ambiente Físico

El lugar físico en donde se impartirá la capacitación, será en las aulas destinadas para ello, en cada empresa.

Se habrán de cuidar los siguientes aspectos:

- Ubicación aislada de ruidos e interrupciones.
- Tamaño adecuado al grupo.
- Iluminación suficiente.
- Buena ventilación.
- Buena acústica o sistemas de sonido.
- Mobiliario adecuado y cómodo para el tipo de actividades que habrán de desempeñarse.
- Acondicionamiento de la temperatura.
- Limpieza y orden.

### 5.2.2. Participantes

El programa de habilidades de comunicación está dirigido a las personas que desempeñan un puesto de mando medio en una empresa, cuya antigüedad mínima en su cargo sea de un año, este requisito es importante, porque la experiencia les proporcionará los conocimientos previos que se necesitan para poder recibir el programa de habilidades comunicativas. Los cuales son:

- \* Concepto de empresa, y de empresa de servicio.
- \* Objetivos genéricos de la empresa.
- \* Organización estructural típica de una empresa, y de la empresa en la cual labora.
- \* Cultura Organizacional y lineamientos estratégicos de su propia empresa.
- \* Ubicación de su puesto en la organización y conocimiento de las interrelaciones con otros puestos dentro de la empresa.
- \* Funciones del Mando Medio en la empresa.
- \* Problemática a la que se enfrenta un Mando Medio.

El número de participantes por tema debe oscilar entre 10 y 15 personas. No es aconsejable un número menor de personas, porque la riqueza de vivencias y la dinámica del aprendizaje y retroalimentación disminuiría, tampoco conviene exceder el número de educandos, porque se pretende desarrollar habilidades y para ello es preciso un contacto muy directo y atento entre el instructor y cada uno de los participantes, y el de estos entre sí.

Se buscará que los participantes que integren cada tema, pertenezcan a áreas o departamentos de la compañía distintos, con el propósito de aumentar y variar las experiencias, enriquecer la participación y evitar el ausentismo.

### 5.2.3. Duración y Horarios

La duración aproximada de todo el programa es de 60 horas, éstas deberán distribuirse de acuerdo al contenido temático requerido para satisfacer la jerarquía de necesidades de cada empresa. En base a esto se ha planeado para esta empresa en concreto, una aproximación del tiempo como lo muestra la carta descriptiva del programa.<sup>(156)</sup>

Los horarios en base a los que se debe realizar la programación tienen que ser adaptados a las políticas de cada empresa. Aquí se propone un horario matutino de dos horas diarias, con un receso intermedio; de esta manera el programa duraría 6 semanas; tiempo considerado óptimo para que al cubrir la totalidad del contenido se logre que los participantes adquieran las habilidades de comunicación necesarias para que el Desarrollo de la empresa en la que laboran se beneficie.

Cabe recordar que en este aspecto debe existir flexibilidad para adoptar cualquier otra modalidad en su ejecución, según las necesidades propias de la empresa en la cual habrá de dirigirse el programa, vigilando no exceder su duración en más de 4 horas al día, para no saturar a los participantes, y que la fijación e integración del aprendizaje se facilite.

---

<sup>(156)</sup> vid. infra. 5.3., p. 207

Para sintetizar este aspecto cada empresa deberá diseñar horarios, cronogramas o calendarios, y buscar el modo mejor de informar del evento que esté por realizarse a los participantes, a sus jefes, y a los instructores.

#### 5.2.4. Instructores

Cada empresa, de acuerdo a sus políticas determinará quienes serían los instructores del programa. Se sugiere que las personas que lo impartan sean expertos en Comunicación y Desarrollo Organizacional, el Pedagogo será el coordinador, porque es quien mejor lo conoce y es el profesional que domina la disciplina didáctica que resulta esencial para llevarlo a cabo.

Se recomienda también la búsqueda del aprovechamiento óptimo de los recursos internos, pero abriéndose con amplitud a la experiencia superior de los especialistas más conocidos dentro del medio.

El recurso de instructores externos se decide poniendo en la balanza:

- \* Las competencias especializadas y de alto nivel.
- \* El prestigio de los instructores
- \* La necesidad de evitar contaminación de gentes implicadas en los problemas que se viven en la empresa y la convivencia, por tanto, debe basarse en la acción de personas imparciales y "neutrales".<sup>(157)</sup>

---

(157) RODRIGUEZ Estrada, Mauro, Administración de la Capacitación, p.91

### 5.2.5. Costos

Deberán incluirse aquí los costos de honorarios, y viáticos de los instructores (internos y/o externos), del material didáctico necesario, el cálculo de la relación entre las horas laborales empleadas para recibir el programa, y el beneficio que este generará, también se incluirán los costos de las atenciones que deberán tenerse con los participantes, como: café, té y agua natural para los recesos, algún refrigerio para solemnizar la clausura, diplomas o reconocimientos.

### 5.3. Objetivos Generales del Programa de Habilidades Comunicativas para Mandos Medios, y Carta Descriptiva

#### 5.3.1. Objetivos Generales

##### El Mando Medio:

1. Conocerá el proceso básico de la comunicación, la dinámica de la comunicación interpersonal, y la relación que ésta mantiene con el Desarrollo Organizacional.
2. Desarrollará las habilidades de comunicación interpersonal esenciales, para incrementar la satisfacción en las relaciones personales referidas al ambiente laboral.

3. Desarrollará las principales habilidades comunicativas vinculadas a la motivación, satisfacción laboral, excelencia en el servicio, calidad total, y a la consecución de objetivos organizacionales, como medio para incrementar el desarrollo de la empresa.

#### 5.3.2. Carta Descriptiva

TEMA I. "COMUNICACION, PROCESO Y FINES"

OBJETIVO PARTICULAR: " El mando medio desarrollará la habilidad de expresarse oralmente de acuerdo al fin que su comunicación persigue, y contará con algunas pautas que le permitan identificar el propósito que le desean transmitir las personas con quienes se comunica"

TOTAL DE HORAS: 5

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO TEMÁTICO	MÉTODO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
<p>EL PARTICIPANTE:</p> <p>1.1. Manifestará su integración grupal, a través de una dinámica planeada para que lo logre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción al Programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Método Activo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnica del Diálogo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida y Apertura del Curso</li> <li>- Presentación del Instructor</li> <li>- Compartir expectativas y rasgos personales con un compañero, para que mutuamente se presenten</li> <li>- Anécdota motivacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personificadores</li> <li>- Papel y lápices</li> <li>- Anécdota</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>5'-10'</li> <li>10'-15'</li> <li>10'-15'</li> <li>5'-10'</li> </ul>
<p>1.2. Formulará su propio concepto de comunicación a partir del conocimiento etimológico y nominal del término y de su diferencia con el proceso informativo</p>	<p>*Concepto de Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición etimológica</li> <li>- Definición nominal</li> <li>- Carácter dinámico de la Comunicación</li> <li>- Diferencia entre comunicación e información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Método Deductivo</li> <li>- Método Analítico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnica Expositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Breve exposición introductoria, sobre el concepto de comunicación</li> <li>- Presentar un sencillo esquema del proceso de comunicación, para diferenciarlo con el proceso informativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retroproyector y Acetato con el esquema del proceso comunicativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heteroevaluación: El instructor observará la participación individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10'-15'</li> <li>5'-10'</li> </ul>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO TEMÁTICO	MÉTODO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
<p>1.3. Desarrollará la habilidad de identificar el fin que persigue la comunicación de otra persona, y ejercitará oralmente su expresión, para que ésta concuerde con el propio fin que él desea comunicar</p>	<p>- Fines de la comunicación</p>	<p>- Método Colectivo de Trabajo - Método Analítico</p>	<p>- Técnica Espositiva - Técnica de la discusión - Juego de papeles</p>	<p>- Anécdota en la que se ejemplifique que un mismo mensaje puede tener distintos fines comunicativos - Discusión para concluir que el fin de la comunicación depende de la intención del emisor y no del contenido del mensaje - Breve exposición de los fines de la comunicación - Dramatización filmada de distintos fines comunicativos, para que el participante logre expresar lo que se propone e interpretar correctamente lo que los demás tratan de comunicar</p>	<p>- Anécdota - Retroproyector y Acetato con los fines de la comunicación - Tarjetas con las situaciones que habrán de dramatizarse - Manual del participante - T.V., Video, cassette y cámara grabadora</p>	<p>- Evaluación Mixta: Retroalimentación grupal a cada participante</p>	<p>5'-10' 10'-15' 5'-10' 100'-120' 60'-70'</p>

TEMA II. "COMUNICACION INTERPERSONAL"

OBJETIVO PARTICULAR: "El mando medio desarrollará las habilidades básicas de comunicación interpersonal, que le permitirán expresarse verbal y no verbalmente,

TOTAL DE HORAS: 22

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO TEMÁTICO	MÉTODO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
EL PARTICIPANTE: 2.1. Determinará cuáles son los factores que actúan como facilitadores de la comunicación interpersonal y cuáles actúan como barreras	* Comunicación Interpersonal - Concepto - Facilitadores - Barreras	- Método Deductivo - Método Analítico	- Lluvia de Ideas - Técnica del Diálogo	- Bienvenida y recapitulación - Lluvia de ideas para formular el concepto de comunicación interpersonal - Lluvia de ideas para conocer los facilitadores y barreras comunicativas	- Pizarra - Manual del Participante con el formato de reflexión personal	- Heteroevaluación: El instructor observará la participación individual - Autoevaluación: reflexión personal escrita	5' 5'-10' 20'-30' 20'-30'
2.2. Aplicará el conocimiento de los principales facilitadores y barreras que él emplea, en la solución de situaciones que vive diariamente		- Método Colectivo de Trabajo		- Reflexión personal escrita a cerca de los principales facilitadores empleados, y de las barreras utilizadas con el fin de mejorarlas			15'-20'

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO TEMÁTICO	MÉTODO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
<p>2.3. Identificará y justificará cuales son las habilidades verbales de comunicación que debe desarrollar un mando medio para emitir y recibir un mensaje y para hablar y escuchar adecuadamente</p> <p>2.4. Ejercitará las habilidades básicas que debe poseer un emisor y un receptor para hablar y escuchar eficazmente</p>	<p>* Habilidades Verbales de Comunicación interpersonal necesaria en un mando medio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades básicas como emisor</li> <li>- Habilidades básicas como receptor</li> <li>- Habilidad para hablar</li> <li>- Habilidad para escuchar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Método Lógico</li> <li>- Metodología Semirrigida</li> <li>- Método Colectivo de Trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnica Expositiva</li> <li>- Juego de Papeles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Video-análisis sobre las principales habilidades de un buen comunicador y de lo que debe evitarse</li> <li>- Exposición breve a manera de conclusiones del video y las habilidades básicas de un emisor y de un receptor al hablar y escuchar</li> <li>- Dramatización filmada en binas, ante el resto del grupo, para mejorar las habilidades como emisor y receptor al hablar y escuchar</li> <li>- Retroalimentación grupal de la filmación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- T.V. y Video: "No está usted comunicando"</li> <li>- Retroproyector y acetato de las habilidades básicas emisor y receptor y escuchar.</li> <li>- Dramatización filmada en binas, ante el resto del grupo, para mejorar las habilidades como emisor y receptor al hablar y escuchar</li> <li>- Retroalimentación grupal de la filmación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heteroevaluación: El instructor llevará un control de cada participante, anotando errores y áreas de mejora.</li> <li>- Evaluación Mixta: Retroalimentación grupal</li> </ul>	<p>30'-40'</p> <p>15'-20'</p> <p>200'-220'</p> <p>120'-130'</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO TEMÁTICO	MÉTODO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
<p>2.5. Identificará y justificará cuáles son las habilidades mínimas para escribir y leer, que debe desarrollar un mando medio para eficientar el desempeño de su cargo</p> <p>2.6. Ejercitará las habilidades básicas que debe poseer un mando medio para escribir y leer adecuadamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad para escribir</li> <li>- Habilidad para leer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Método Analítico</li> <li>- Método Lógico</li> <li>- Método Colectivo de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnica Expositiva</li> <li>- Discusión en pequeños grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lectura individual del documento: "Mensaje Urgente" que se encontrará en el manual</li> <li>- Análisis de lo que solicita el documento, para determinar qué requiere en orden de importancia y urgencia. Concluyendo su falta de redacción y precisión y las consecuencias que esto trae para una organización</li> <li>- Ejercicio grupal para reacomodar el escrito de tal manera que quede correctamente redactado</li> <li>- Exposición de las pautas básicas para desarrollar las habilidades para escribir y leer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual del participante</li> <li>- Pizarra</li> <li>- Retroproyector y Acetatos de las habilidades de escritura y lectura y de la solución de los problemas</li> <li>- Ejercicios para cada pequeño grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heteroevaluación: El Instructor corregirá los ejercicios de cada pequeño grupo.</li> </ul>	<p>5' - 10'</p> <p>10' - 15'</p> <p>10' - 15'</p> <p>10' - 15'</p>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solución en pequeños grupos de 10 ejercicios en los que se redactarán documentos, se clasificará el orden en que se debe ser leída la información que recibe un mando medio, se harán síntesis cronometradas, extracción de ideas importantes....</li> <li>- Presentación de las respuestas a cada ejercicio para que los participantes retroalimenten sus resultados</li> </ul>			<p>150' - 170'</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO TEMÁTICO	MÉTODO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
2.7. Desarrollará la habilidad para retroinformar al personal con quien labora.	- Habilidad para retroinformar	- Método Colectivo de trabajo	- Estudio de casos - Técnica Expositiva - Juego de papeles	- Analisis del caso: "Yo lo suponía", en hechos, problemas y soluciones - Breve exposición de las bases para una retroalimentación efectiva - Ejercicio sobre retroalimentación por parejas, dramatizando las situaciones que el instructor indique. - Puesta en común del las desventajas y dificultades de la práctica realizada. - Cada participante anotará en su manual 3 compromisos para mejorar su retroalimentación	- Manual del participante: (Caso y Formato de compromisos) - Retroproyector y acetatos de las bases para una retroalimentación efectiva - Situaciones que se dramatizarán. - Formato de control del instructor	- Heteroevaluación: El instructor llevará un control de cada participante anotando su desempeño	40'-50' 5'-10' 100'-110' 20'-25' 10'-15'

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO TEMÁTICO	MÉTODO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
<p>2.8. Desarrollará las habilidades básicas de comunicación no verbal para favorecer relaciones interpersonales satisfactorias.</p>	<p>* Habilidades no verbales de comunicación interpersonal, necesarias en un mando medio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lenguaje</li> <li>- Postura</li> <li>- Ademanes</li> <li>- Proxémica</li> <li>- Dirección de la Mirada</li> <li>- Para lenguaje</li> <li>- Atención</li> <li>- Empatía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Método Analítico</li> <li>- Método Colectivo de Trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnica Exegética</li> <li>- Lluvia de ideas</li> <li>- Juego de Papeles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida y recapitulación</li> <li>- Comentario del instructor a cerca del porcentaje de comunicación no verbal utilizada diariamente, en contraste con el porcentaje de comunicación verbal</li> <li>- Lluvia de ideas a cerca de su importancia</li> <li>- Cada participante leerá de su manual un factor de comunicación no verbal, explicándolo y ejemplificándolo al resto del grupo</li> <li>- Dramatización individual, filmada, donde se armonice la comunicación no verbal, con la comunicación verbal, para el logro del fin que persigue el emisor.</li> <li>- Análisis y retroalimentación del ejercicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual del participante</li> <li>- Situaciones que se dramatizarán</li> <li>- T.V., Videocasetera, Cámara grabadora</li> <li>- Formato de control del instructor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heteroevaluación: El instructor llevará un control del desempeño de cada participante</li> <li>- Evaluación Mixta: Retroalimentación Grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5'</li> <li>5'</li> <li>5'-10'</li> <li>45'-55'</li> <li>60'-80'</li> <li>50'-60'</li> </ul>

TEMA III. "COMUNICACION Y DESARROLLO ORGANIZACIONA

OBJETIVO PARTICULAR:

"El mando medio adquirirá las habilidades comunicativas relacionadas con la motivación, la satisfacción laboral, el servicio, la calidad total, y el logro de los objetivos empresariales, para que éstas contribuyan al Desarrollo Organizacional de la empresa"

TOTAL DE HORAS: 29

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO TEMÁTICO	MÉTODO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
<p>EL PARTICIPANTE:</p> <p>3.1. Identificará a la comunicación, como un factor esencial para el Desarrollo Organizacional</p> <p>3.2. Valorará la importancia de adquirir habilidades comunicativas que favorezcan el desarrollo de la empresa</p>	<p>* Desarrollo organizacional</p> <p>- Concepto</p> <p>- Factores que intervienen para lograrlo</p>	<p>- Método Deductivo / Inductivo</p>	<p>- Técnica Expositiva</p> <p>- Lluvia de ideas</p>	<p>- Solicitar a los participantes que definan lo que es el Desarrollo Organizacional, y que deduzcan cuáles son los factores que intervienen para que se logre</p> <p>- Exposición conclusiva</p>	<p>- Pizarra</p>	<p>- Heteroevaluación: Observación de la participación individual</p>	<p>10'-15'</p> <p>5'-10'</p>
<p>3.3. Identificará las habilidades comunicativas que un mando medio debe adquirir para incrementar la motivación de su personal</p> <p>3.4. Desarrollará las habilidades de comunicación indispensables para aumentar la motivación en su personal</p>	<p>* Habilidades comunicativas que deben adquirir los mandos medios para mejorar el Desarrollo Organizacional:</p> <p>- Habilidad de comunicación para motivar a las personas</p>	<p>-Método Analítico</p> <p>-Método Deductivo</p> <p>-Método Colectivo de Trabajo</p>	<p>-Técnica Exegética</p> <p>-Juego de papeles</p>	<p>- Retroalimentación, evaluación escrita del transcurso del programa, el logro de objetivos y cumplimientos de expectativas</p> <p>- Analisis del libro previamente leído ZAPP</p> <p>- Deducción de las habilidades necesarias para motivar a las personas, y de sus efectos en la organización</p> <p>- Video-análisis de "Motivación"</p> <p>- Dramatización filmada por parejas de situaciones en las que intervienen las habilidades comunicativas, para motivar a las personas</p> <p>- Retroalimentación</p>	<p>- Formatos de evaluación para el instructor y para el programa.</p> <p>- Libro: ZAPP, John F. Cox. Ed. Diana</p> <p>- Rotafolio</p> <p>- Hojas</p> <p>- Plumones</p> <p>- T.V. y Video: "Motivación"</p> <p>- Videocasetera y Cámara grabadora</p>	<p>- Heteroevaluación: El instructor llevará un control del desempeño de cada participante</p> <p>Evaluación Mixta:</p> <p>- Del programa</p> <p>- De la filmación</p>	<p>15'-20'</p> <p>120'-130'</p> <p>15'-20'</p> <p>40' - 50'</p> <p>200'-220'</p> <p>200'-220'</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO TEMÁTICO	MÉTODO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
3.5. Identificará las habilidades comunicativas que un mando medio debe adquirir para favorecer la satisfacción laboral de su personal.	- Habilidad de comunicación para incrementar la satisfacción laboral	- Método Deductivo -Método Colectivo de Trabajo	- Técnica Expositiva - Estudio de casos - Discusión en grupos pequeños - Juego de papeles	- Exposición del concepto satisfacción laboral, y de la importancia de que los miembros de la empresa la tengan - Analisis del caso: "Todo mando marcha bien", en hechos, problemas y soluciones - Resolución en pequeños grupos de algunos ejercicios, en donde señalen las habilidades concretas de comunicación para incrementar la satisfacción laboral	- Rotafolio Hojas Plumones - Caso: "Todo marcha bien" - Ejercicios sobre insatisfacción laboral - T.V., videocasetera y Cámara grabadora	- Heteroevaluación: El instructor llevará un control de cada participante - Evaluación Mixta: Retroalimentación de cada dinámica	10'-15'  40'-50'  70'-80'  30'-40'
3.6. Desarrollará las habilidades comunicativas básicas para incrementar la satisfacción laboral de su personal				- Pedir a 3 participantes escenifiquen 2 situaciones en las que se podrían emplear las habilidades comunicativas, para aumentar la satisfacción laboral	- Formato de control del instructor		30'-40'

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO TEMÁTICO	MÉTODO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
3.7. Definirá el concepto de excelencia en el servicio a partir de su propia experiencia	- Habilidades de comunicación necesarias para brindar un servicio de excelencia	- Método Deductivo	- Técnica del Interrogatorio	- Lectura de la frase "Dormía y soñaba" (Concepción del servicio como actitud ante la vida).	- Frase para cada participante: "Dormía y soñaba"	- Heteroevaluación: Control y observación de la participación individual	5'
3.8. Localizará a la comunicación como componente esencial de un modelo de calidad en el servicio, de tal manera que se deduzca su importancia para la organización		- Método colectivo de trabajo	- Juego de papeles	- Cuestionar ¿Qué es excelencia en el servicio? (anticipar cumplir y exceder expectativas)	- Rotafolios, Hojas y Plumones	- Evaluación mixta: Retroalimentación	10'-15'
3.9. Identificará las principales habilidades comunicativas que debe desarrollar un mando medio, para proporcionar e incitar a la gente con quien labora a prestar un servicio excelente				- Lectura de la metáfora: "Excelencia Corporativa"	- Retroproyector y acetato con el modelo de Gibbs.		5'-10'
3.10. Desarrollará las habilidades de comunicación básicas para otorgar un servicios de excelencia				- Analisis de la lectura	- Videocasetera y Cámara grabadora		30'-40'
				- Video analisis "Si no fuera por los clientes" (Características de una cultura de no servicio)	- Anécdota "servillismo"		10'-15'
				- Exposición del modelo de una cultura de servicio (Gibbs), realizando el papel de la comunicación	- Metáfora: Excelencia corporativa, Miguel Ángel Cornejo.		100'-120'
				- Dramatización filmada por equipos escenificando los errores mas frecuentes que se cometen en el trato con los clientes y las alternativas de solución	- T.V., y Videos: "Si no fuera por los clientes" "Ondas"		100'-120'
				- Retroalimentación de la filmación	- Formato de control del instructor		30'-40'
				- Video-análisis sobre el efecto que ocasiona el buen y mal trato a los demás			5'
				- Anécdota que trate sobre el servillismo			5'

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO TEMÁTICO	MÉTODO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
3.11. Valorará la importancia de desarrollar sus habilidades comunicativas para favorecer la calidad en la organización	- Habilidades de comunicación necesarias para propiciar que el trabajo se realice con calidad	- Método Deductivo - Método Mixto de Trabajo	- Técnica Exegetica - Técnica expositiva	- Recordatorio del comercial: "Meidnchismo", cuestionar que es la calidad - Lectura de la metáfora: "Calidad Total" - Análisis de la lectura	- Metáfora "Calidad Total" de Miguel Angel Cornejo - T.V. y video "Productividad"	- Heteroevaluación: El instructor llevará un control a cada participante - Evaluación Mixta: Retroalimentación de la filmación	5' 5'-10'
3.12. Desarrollará algunas habilidades de comunicación que favorezcan a la realización de un trabajo de calidad			- Juego de papeles	- Breve exposición del funcionamiento de los círculos de calidad y de la Teoría de sistemas - Dramatización filmada de distintas habilidades comunicativas que favorecen el logro de la calidad - Retroalimentación grupal e individual escrita	- Videocassetera , Cámara grabadora - Formato de control del Instructor - Manual del Participante	- Autoevaluación	30'-40' 15'-20' 50'-60' 60'-80'

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO TEMÁTICO	MÉTODO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
3.13. Desarrollará las habilidades de comunicación básicas para favorecer el Desarrollo Organizacional en la empresa	- Habilidades de comunicación que requirieren los mandos medios para favorecer el logro de los objetivos organizacionales	- Método Colectivo de Trabajo	- Técnica Expositiva - Técnica del Interrogatorio - Juego de papeles	- Questionar a algunos participantes a cerca de sus metas próximas, medias y remotas, en la empresa, y de los objetivos que la empresa persigue - Breve exposición conclusiva acerca de las habilidades de comunicación necesarias para que se cumplan los objetivos organizacionales - Video-análisis "Técnicas de Dirección de personal" - Autoevaluación de la propia situación, con respecto a esta habilidad - Pedir a 4 participantes escenifiquen una situación donde se ponga en práctica esta habilidad	- Rotafolio - Hojas - Plumones - T.V. y video "Técnicas de Dirección de Personal" - Manual del Participante ( Formato de autoevaluación) - Formato de control del Instructor	- Heteroevaluación: Observación de la participación individual - Evaluación mixta: Retroalimentación grupal - Autoevaluación	10'-15' 10'-15' 30'-40' 10'-15' 15'-20' 10'-15'

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO TEMÁTICO	MÉTODO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
<p>3.14. Apreciará la magnitud de los cambios conductuales que deben producirse para incrementar el desarrollo Organizacional, y ubicará el desempeño de sus habilidades comunicativas como un factor vital para que este se logre</p>	<p>- Consecuencias que genera la adquisición de habilidades comunicativas en los mandos medios, para el Desarrollo Organizacional</p> <p>. Cierre</p>	<p>- Método Psicológico</p>	<p>- Experiencia Estructurada</p> <p>- Lluvia de Ideas</p>	<p>- Lluvia de ideas a cerca del tema, para concluir el curso en base a la propia experiencia de los participantes</p> <p>- Palabras de despedida o cierre</p> <p>- Retroalimentación</p> <p>- Entrega a cada participante de su diploma y de un sobre que contenga: Un pequeño "Acordeón" empujado, que sintetice la información del curso con el objeto de que siempre tengan presente lo que aprendieron, las observaciones de su participación realizadas por el instructor y una frase motivadora</p> <p>- brindis</p>	<p>- Sobres y Diplomas para cada participante</p> <p>- Formato de retroalimentación del programa</p>	<p>- Evaluación mixta: Retroalimentación del Programa</p>	<p>10'-15'</p> <p>5'-10'</p> <p>10'-15'</p> <p>10'-15'</p> <p>20'-30'</p>

## CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación se ha desarrollado un tema de suma importancia en el ámbito empresarial: **La comunicación**. Los directivos de las empresas comienzan a conscientizarse de que el principal recurso con que cuentan son las personas, pero hace todavía mucha falta que comprendan realmente que éstas son educables, que son susceptibles de mejora, y que al actualizar sus potencialidades, no sólo se beneficiarán ellas mismas, sino que este perfeccionamiento redundará en el desarrollo de la propia empresa. Muy poco se lograría en una organización, si se descuida al factor humano, y los aspectos que con éste se relacionan.

Este argumento se refuerza con las siguientes conclusiones:

Con base en lo desarrollado y en mi experiencia profesional, se afirma que el proceso educativo es en sí mismo comunicación; que estos dos procesos facilitarán que cada uno de los integrantes de una Compañía mejore.

Que la empresa es un agente educativo, ya que por medio del entrenamiento (capacitación, adiestramiento y desarrollo), se logra el perfeccionamiento integral y armónico del hombre.

Que los Mandos Medios son pieza clave en la organización, porque se encuentran en el nivel jerárquico que más puede influir en los demás, que coordina al nivel directivo y al operativo, y que debe tener una visión de conjunto de la empresa misma.

-

El desarrollo de una empresa comienza desarrollando primeramente a su gente, buscando en ella su superación, para que por consiguiente mejore la organización.

El Desarrollo Organizacional comprende una serie de variables, de las cuales las más importantes son: la motivación, la satisfacción laboral, la excelencia en el servicio, la calidad total y la consecución de objetivos organizacionales.

La comunicación es un factor esencial para la mejora de cada una de estas variables, y por tanto para el incremento del desarrollo de la empresa.

Desarrollar las habilidades comunicativas en los Mandos Medios, por la importancia que este nivel tiene, favorece en alto grado el Desarrollo Organizacional de la empresa en que éstos laboran.

Existe una discrepancia desfavorable entre el "deber ser" en las funciones de un Mando Medio que lo conducen para que a través de la comunicación incemente el desarrollo de la empresa, y lo que en realidad ocurre, ésta se debe principalmente a la compleja tarea que les caracteriza: Relacionarse con las personas.

La autoevaluación aplicada a los Mandos Medios para diagnosticar sus habilidades comunicativas, a pesar de no ser el mejor instrumento para conocer esta información, permitió

que reflexionaran y se conscientizaran de su situación real y de sus áreas de mejora.

La estrategia pedagógica que se ha seguido para resolver la problemática planteada al inicio de esta tesis, es el diseño de un programa de capacitación instrumentado como taller, porque teóricamente es la mejor metodología, ya que permite que los participantes se involucren en la adquisición de habilidades y actitudes.

Se desea que esta tesis sirva de base a nuevos estudios pedagógicos en favor de las personas en el ámbito empresarial y que enriquezcan este trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

## Básica

ALTAREJOS, Francisco.

Educación y Felicidad,

Colec. Ciencias de la Educación,

2a ed.; España,

Ed. EUNSA,

1986 (c 1983)

156 p.

BARRA, Ralph.

Círculos de Calidad con Operación,

Tr. de Sarvi Jaled de Allub,

D.F., México, Ed. Mc. Graw-Hill,

1985 (c 1985)

196 p.

BERLO, David K.

El Proceso de la Comunicación,

Introducción a la Teoría y a la Práctica,

Tr. de Silvina González Roura y

Giovanna Winckhler,

D.F., México,

Ed. El Ateneo,

1985 (c 1982)

237 p.

BEST, John W.

Cómo Investigar en Educación,

Tr. de Gonzalo Gonzalvo Mainar

9a. ed.; Madrid, España,

Ed. Morata,

1982

510 p.

BLOCK, Alberto, et.al.  
Desarrollo de las Capacidades Administrativas,  
D.F., México,  
Ed. Trillas,  
1979  
342 p.

BORBOLLA, Juan de la,  
A fuerza de Ser Hombres,  
Los Derechos más auténticamente humanos,  
D.F., México,  
Editora de Revistas,  
1990 (c 1989)  
162 p.

CARRASCO, José Bernardo.  
Técnicas y recursos para el desarrollo de  
las clases,  
Madrid, España,  
Ed. RIALP,  
1991  
257 p.

CONOCIMIENTO Y EDUCACION DE ADULTOS.  
Manual de Capacitación de Seguros Monterrey AETNA.  
Documento de circulación interna,  
Texto tomado de "Técnicas Didácticas,  
Puesto y Perfil del Instructor",  
Secretaría de la Reforma Agraria,  
D.F., México.

DAVIS Keith, et.al.  
Comportamiento Humano en el Trabajo,  
Comportamiento Organizacional,  
8a. ed.; D.F., México,  
Ed. Mc. Graw-Hill,  
734 p.

DAZIGER, Kurt.  
Comunicación Interpersonal,  
Tr. de Pedro Rivera Ramirez,  
D.F., México,  
Ed. Manual Moderno,  
1982 (c 1982)  
225 p.

EL PERFIL DE LOS MANDOS MEDIOS.  
Programa Modular para mandos medios,  
Documento de circulación interna,  
Módulo I.  
Seguros Monterrey AETNA.

EVERETT. M., Rogers, et.al.  
La Comunicación en las Organizaciones,  
Tr. de Alfonso Vasseur Walls,  
D.F., México,  
Ed. Mc. Graw-Hill,  
1992 (c 1972)  
141 p.

GARRIDO J.J. Y COMAS.  
Manual de Bienvenida,  
Documento de circulación interna,  
Seguros Monterrey AETNA.

GRUBBS M. Ray, et.al.  
Banca de Excelencia,  
Cómo lograr servicios de alta calidad en los Bancos,  
Tr. de Juan Carlos Jolly,  
D.F., México,  
Ed. Panorama Editorial,  
1993 (c 1993)  
142 p.

HALL, Richard H.  
Organizaciones: Estructura y Proceso,  
Tr. de Stela de Feferbaum,  
España,  
Ed. Prentice/Hall Internacional,  
1982 (c 1972)  
331 p.

HUERTA IBARRA, José.  
Organización lógica de las experiencias  
de aprendizaje,  
D.F. México,  
Ed. Trillas,  
1987  
175 p.

LOS MANDOS MEDIOS.  
Nota Técnica elaborada por la Dirección  
de Desarrollo Académico de ICAMI.  
Febrero de 1993  
3p.

LUTHE G., Rodolfo.  
La Empresa Humana,  
Prólogo de Carlos Llano Cifuentes,  
D.F., México,  
Ed. Noriega Limusa,  
1990 (c 1990)  
136 p.

MARGULIES, Newton, et.al.  
Desarrollo Organizacional;  
Valores, Proceso y Tecnología,  
D. F., México,  
Ed. Diana,  
1974  
795 p.

MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL. (Publicación interna)  
Seguros Monterrey AETNA.  
Noviembre de 1993

MORENO BAYARDO, María Guadalupe.  
Didáctica, Fundamentación y Práctica,  
Serie Actualización Didáctica,  
D.F., México,  
Ed. Progreso,  
1985 (c 1977)  
127 p.

NASIFF, Ricardo.  
Psicología General,  
Buenos Aires, Argentina,  
Ed. KAPELUSZ,  
1989 (c 1958)  
305 p.

NERICI, Imideo.  
Hacia una Didáctica General Dinámica,  
10a. ed.; Buenos Aires, Argentina,  
Ed. KAPELUSZ,  
1984 (c 1973)  
541 p.

PALACIOS, Leopoldo-Eulogio, et.al.  
El Concepto de Persona,  
Tratado de Educación Personalizada,  
Dirigido por Víctor García Hoz,  
Madrid, España,  
Ed. RIALP,  
1989  
293 p.

RODRIGUEZ COMBELLER, Carlos.  
Programas de Capacitación y Desarrollo,  
D.F., México,  
Ed. Diana,  
1987 (c 1987)  
101 p.

RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, et.al.  
Administración de la Capacitación,  
D.F., México,  
Ed. Mc. Graw-Hill,  
1990  
190 p.

RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro.  
Comunicación y Superación Personal,  
Serie Capacitación Integral  
2a ed.; D.F., México,  
Ed. Manual Moderno,  
1988 (c 1988)  
109 p.

RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, et.al.  
Formación de Instructores,  
Serie Capacitación Efectiva,  
D.F., México,  
Ed. Mc.Graw-Hill,  
1990  
1997 p.

SENLLE, Andress.  
Calidad y Liderazgo,  
España,  
Ed. ICFYDE,  
1992 (c 1992)  
191 p.

SMITH Cameron C.  
Guías para Supervisores,  
Tr. de Ramón Palazón Beltrán,  
D.F., México,  
Ed. Trillas,  
1972 (c 1972)  
141 p.

SOLANO FLORES, Guillermo.  
Principios de análisis estructural educativo.  
Metodología y técnicas para la educación,  
D.F., México,  
Ed. Trillas,  
1987  
175 p.

WEXLEY, Kenneth, et.al.  
Conducta Organizacional y  
Psicología del Personal,  
Tr. del Lic. Rafael Hernández,  
D.F., México,  
Ed. CECSA,  
1992 (c 1990)  
592 p.

## Complementaria

ARRIETA ERDOZAIN, Luis.

Una Comunicación Organizacional,

La revista interna y la historieta en la Empresa,

D.F., México,

Ed. Diana,

1991 (c 1991)

142 p.

BISQUERRA, Rafael.

Métodos de Investigación Educativa,

Guía Práctica,

D.F. México,

Ed. CEAC,

1990

81 p.

BLACKKE, Reed H.

Una Taxonomía de Conceptos de la Comunicación,

Tr. de Leticia Halperin, Donghi,

D.F., México,

Ed. Nuevomar,

1984 (c 1975)

169 p.

CHIAVENATO, Idalberto.

Administración de Recursos Humanos,

Tr. de María Isabel Fittipaldi de Ruiz,

D.F., México,

Ed. Mc. Graw-Hill,

1992 (c 1988)

578 p.

CRAFT CLIFFORD, J.  
Juegos de Negocios. Manual de entrenamiento  
y desarrollo de personal,  
Recopilado por Robert L. Craig y Lester R. Bittel.  
D.F., México,  
Ed. Diana,  
1974  
687 p.

CRAIG, Grace.  
Desarrollo Psicológico,  
Tr. de Rosa María Rosas Sánchez,  
4a. ed.; D.F. México,  
Ed. Prentice-Hall,  
1988 (c 1988)  
682 p.

DALEN VAN, Deobold B., et.al.  
Manual de Técnica de la Investigación Educativa,  
D.F., México,  
Ed. Paidós,  
1984  
542 p.

DIAZ GONZALEZ, Tania.  
El Derecho a la Educación,  
Pamplona, España,  
Ed. EUNSA,  
1973  
222 p.

DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION.  
Vol. 1,  
D.F., México,  
Ed. Santillana,  
1983

ENCICLOIPEDIA TECNICA DE LA EDUCACION.

Tomo VI.  
D.F., México,  
Ed. Progreso,  
1985 (c 1977)  
127 p.

FLORES DE GORTARI, Sergio.

Hacia una Comunicación Administrativa Integral,  
D.F., México,  
Ed. Trillas,  
1980 (c 1973)  
354 p.

GARCES, Verónica.

La Ingeniería Industrial como medio  
para evaluar la productividad en la  
industria de Servicio,  
Tesis de Ingeniería,  
De la Escuela de Ingeniería Industrial,  
Universidad Panamericana,  
D.F., México,  
1987  
113p.

GAUQUELIN, Françoise.

Saber comunicarse. Comprender-Saber-Actuar,  
España,  
Ed. Mensajero Bilbao,  
1972 (c 1072)  
245 p.

GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO.

10a. ed; D.F., México,  
Ed. Reader's Digest,  
1978 (c 1972)

GRAN ENCICLOPEDIA RIALP

Tomos II, VIII, XVIII,  
6a.ed.; Madrid, España,  
Ed. RIALP,  
1989

HOMS QUIROGA, Ricardo.

La Comunicación en la Empresa,

D.F., México,  
Ed. Iberoamericana,  
1990 (c 1990)  
148 p.

KAUFMAN, Roger A.

Planificación de Sistemas Educativos,

D.F., México,  
Ed. Trillas  
1990  
42 p.

MANUAL DE FORMACION PROFESIONAL  
DE ADMINISTRADORES DE CAPACITACION.

Capítulo IV,  
CARPINTE S.C.  
4p.

MORALES MANCERA, José.

Valor Económico Agregado: tarea del empresario,

Revista ISTMO, No. 127,  
Marzo-Abril, 1980,  
D.F. México,  
16-26 p.

MORFIN HIERRO, Jorge, et.al.

Organización y Desarrollo,

D.F., México,  
Ed. Noriega Limusa,  
1991 (c 1991)  
93 p.

NERICI, Imideo.

Introducción a la Supervisión Escolar,  
Serie Organización y Administración Escolar,  
Buenos Aires, Argentina,  
Ed. KAPELUSZ,  
1975  
315 p.

RUGARCIA T.A., et.al.

El Taller como Método de Aplicación Curricular  
Revista "Didac."

WAYNE W., Daniel.

Estadística con aplicaciones a las  
Ciencias Sociales y a la Educación.  
D.F., México,  
Ed. Mc.Graw-Hill,  
1988  
379 p.

ZUBIRI, X.

Naturaleza, Historia y Dios,  
D.F., México,  
Editora Nacional  
1963  
388 p.

ANEXO

CONSENSO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS, SEGÚN LA CALIFICACIÓN ASIGNADA  
A CADA RANGO DE LA ESCALA ESTIMATIVA DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN APLICADO

Distribución de Frecuencias

		FESORAS																	T	O	T	A	L															
R		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	26	26	27	28	29	30	31	32	33	34	36		
U	1	10	5	5	10	5	5	5	10	10	5	5	5	10	5	10	10	5	5	0	10	10	5	5	10	10	5	10	10	10	10	10	5	10	5	255		
U	2	10	10	5	5	5	10	10	10	5	5	10	5	10	5	10	5	5	5	5	5	5	5	5	10	5	10	10	5	5	0	10	10	5	235			
U	3	5	5	10	10	5	5	10	5	10	10	5	5	0	10	10	5	5	10	0	10	0	10	5	5	10	10	10	5	10	10	5	10	5	255			
U	4	5	10	5	10	10	5	10	10	5	10	10	5	10	10	5	10	10	5	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	105		
U	5	10	10	0	5	10	5	5	10	10	10	5	10	10	5	10	10	5	10	10	5	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	275		
U	6	10	5	5	10	10	0	10	10	5	5	10	5	5	10	10	5	10	5	5	5	0	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	250		
U	7	10	0	0	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	210		
U	8	10	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	5	10	10	5	10	10	5	10	5	225			
U	9	5	10	10	0	5	0	5	10	10	5	0	5	0	10	0	10	5	10	10	0	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	175		
U	10	5	10	5	0	5	5	5	10	10	10	5	10	5	10	5	5	5	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	265		
U	11	5	5	10	5	5	10	5	10	5	5	10	10	10	5	10	10	10	5	5	10	0	5	10	0	5	10	10	10	10	10	10	10	10	5	260		
U	12	5	5	5	0	5	10	5	10	10	10	5	5	10	5	10	5	10	5	5	5	5	5	5	10	5	10	10	5	5	10	5	10	5	235			
U	13	5	10	0	10	5	0	10	5	10	10	5	5	0	10	10	5	5	10	5	10	5	10	5	10	5	10	10	10	5	10	10	10	5	240			
U	14	10	0	5	5	10	5	10	5	10	10	5	10	0	10	5	10	10	10	10	5	10	5	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	280		
U	15	5	10	10	10	5	10	5	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	320		
U	16	10	5	10	10	5	5	5	10	10	5	5	5	5	5	10	5	10	5	10	0	5	10	0	10	5	10	5	10	10	10	10	10	5	10	10	250	
U	17	5	5	5	10	5	5	10	5	10	10	5	10	5	5	0	10	10	10	5	10	0	5	0	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	240
U	18	5	5	5	10	5	5	5	10	5	5	10	10	5	10	10	10	5	10	0	10	0	10	0	10	5	10	10	10	5	10	10	10	5	10	10	260	
TOTAL	310	122	100	140	110	75	145	100	160	155	130	135	115	160	120	135	120	110	90	120	90	140	125	125	160	180	150	165	145	110	145	175	120	455				

Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Tabla 7)

## RESULTADOS POR PERSONA

Resultados por Persona

AMPLITUD DEL INTERVALO	INTERVALOS DE CLASE	FRECUENCIAS	FRECUENCIAS ACUMULADAS	FRECUENCIAS RELATIVAS	F. RELATIVAS ACUMULADAS
$N - n + 1 /$ # de intervalos deseado =	75 - 110	8	8	22.85%	22.85%
$180 - 75 +$ $1 / 3 =$ $35.3 = 36$	111- 146	19	27	54.28%	77.13%
	147- 182	8	35	22.85%	99.98%

Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.  
(Tabla 8 )







HABILIDAD PARA PROPICIAR QUE SE LOGREN LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Distribución de Frecuencias en las preguntas 17 y 18

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	TOTAL		
F	5	5	5	10	5	5	10	5	10	10	5	10	5	5	0	10	10	10	5	10	0	5	0	10	5	5	10	10	10	10	10	10	0	5	10	10	20	
R	5	5	5	10	5	5	5	5	10	5	10	10	5	10	10	10	10	10	5	10	0	10	0	10	5	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	20	
E	10	10	10	20	10	10	15	10	15	20	10	20	15	10	10	20	20	10	20	10	0	15	0	20	10	15	20	20	20	20	20	5	15	20	20	50		
G																																						
U																																						
N																																						
T																																						
A																																						
S																																						

Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Tabla 16)

## RESULTADOS POR PREGUNTA, EN GENERAL

Resultados por pregunta, en general

AMPLITUD DEL INTERVALO	INTERVALOS DE CLASE	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA	F. RELATIVA ACUMULADA
$N - n + 1 /$ # de intervalos deseado =	195 - 236	5	5	27.77%	27.77%
$320 - 195 + 1 /$ 3 = 42	237 - 278	10	15	55.55%	83.32%
	279 - 320	3	18	16.66%	100%

Fuente: Elaborada por Claudia Maciel García.

(Tabla 17)

*Tesis*  
*SeleccionadaS*

**MORELOS No. 565 TEL. FAX 614.38.34**

**MORELOS No. 647 TEL. 614.01.34**

**ENRIQUE GONZALEZ MARTINEZ No. 25-1 TEL. 614.83.90**