



COMUNICACIÓN Y HABILIDADES INTERPERSONALES

MANUAL DE AUTOINSTRUCCIÓN

INDICE

↑ Bienvenida	2
↑ COMO SE UTILIZA EL MANUAL	3
↑ Objetivos del curso	4
↑ EVALUACION DIAGNOSTICA	5
 MÓDULO I LA COMUNICACIÓN	 6
↑ Hoja de Información- Introducción.	7
↑ Principios de la Comunicación.	8
↑ Reglas de la comunicación.	10
↑ La retroalimentación o feedback.	14
↑ Barreras en la comunicación .	15
↑ Elementos para saber escuchar.	19
↑ Comunicación efectiva.	20
↑ Resumen.	22
↑ Autoevaluación.	23
 MÓDULO II LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	 24
↑ Hoja de Información- Introducción.	25
↑ El complejo mundo de las organizaciones.	26
↑ Tipos de comunicación organizacional.	28
↑ Barreras en la comunicación interna	28
↑ Resumen.	34
↑ Autoevaluación.	35
 MÓDULO III LA ASERTIVIDAD EN EL CONTEXTO LABORAL	 36
↑ Hoja de Información-Introducción.	37
↑ Comportamientos desasertivos.	38
↑ Como es una persona Asertiva.	41
↑ Como está tu nivel de Asertividad.	43
↑ Técnicas asertivas sistemáticas.	44

↑ Resumen.	46
↑ Autoevaluación.	48

MÓDULO IV RESOLUCION DE CONFLICTOS 48

↑ Hoja de Información-Introducción.	49
↑ El conflicto: Herramienta para el desarrollo integral.	50
↑ El ciclo del conflicto.	53
↑ Tipos de conflicto.	55
↑ Tipos de respuesta y estilos de afrontamiento.	59
↑ Prevenir conflictos.	62
↑ El proceso de resolución de conflictos.	66
↑ Técnicas de resolución de conflictos .	67
↑ Resumen.	70
↑ Autoevaluación.	71
↑ Evaluación Final.	80
↑ Resultados Evaluaciones.	96
↑ Glosario.	104
↑ Bibliografía.	105

Bienvenida

Estimado Participante:

Hemos desarrollado este documento de fácil lectura y comprensión, para permitirte profundizar y revisar aquellos aspectos fundamentales para la comunicación y habilidades interpersonales y su gestión en el desempeño laboral.

La comunicación se establece a varios niveles. El más directo es la comunicación verbal, pero no es menos importante la comunicación no verbal. La forman las expresiones y el lenguaje corporal que muestran emociones diversas: desde alegría, entusiasmo y motivación; hasta incomodidad, enfado o estrés. Alguien con capacidades sociales debe detectar esas señales en los demás y ser capaz de transmitirlos, en su caso, de la forma más adecuada. Además, la comunicación necesita de habilidades interpersonales fundamentales, tales como asertividad y resolución de conflictos.

El manual que tiene en sus manos pretende ser una herramienta práctica para ayudarle a analizar los fundamentos conceptuales y las aplicaciones de los procesos comunicativos como un elemento trascendental para la comprensión de los procesos de comunicación interna en las organizaciones

A lo largo del mismo encontrará consejos prácticos, ejercicios y fichas que le ayudaran a internalizar los conceptos referidos a las técnicas y estrategias de comunicación y habilidades interpersonales aplicadas en el trabajo diario al interior de su empresa.

¿CÓMO SE UTILIZA ESTE MANUAL?

INSTRUCCIONES DE USO



El presente manual está elaborado con técnicas que facilitan el aprendizaje a través de la exposición de contenidos secuenciados lógicamente, ejemplos ilustrados y actividades independientes que debes desarrollar.

Antes de iniciar tu estudio te damos algunos consejos útiles:

1. Léelo detenidamente una primera vez para entender su contexto, contenidos y objetivos.
2. Vuelve a leerlo para iniciar su estudio y comprensión y detente las veces que lo necesites, para asimilar los conceptos y pasos a seguir.
3. Utiliza recursos como marcadores para destacar los puntos que despierten tu interés y escribe las ideas fuertes que rescates del manual en una libreta de notas, que idealmente debes revisar antes de iniciar cada sesión de autoestudio, esta te servirá de "ayuda memoria".
4. Administra tu tiempo de estudio en sesiones de no más de una hora continua, se recomienda pasado este tiempo hacer un descanso de al menos 15 minutos.
5. Crea espacio para el diálogo de los temas revisados en el manual con tu equipo, pares o jefatura.
6. En la medida que avances en el estudio revisa tus prácticas en el trabajo, esto te servirá como sistema de autorregulación de conductas.
7. Realiza las evaluaciones y ejercicios propuestos en este manual, compara los resultados, para esto tendrás disponibles al término del manual las hojas de respuestas, pero recuerda que tú eres el principal responsable de tu proceso de aprendizaje, por tanto úsalas conforme lo recomendado.
8. Se reciben consultas en los siguientes teléfonos (45 2 212530) y correo electrónico centro@factorclave.cl- Web: www.factorclave.cl.

OBJETIVOS DEL CURSO.-



Objetivo General.-

- ↑ Al finalizar la capacitación los participantes estarán en condiciones de aplicar técnicas de comunicación efectiva para el manejo de conflictos al interior de la organización.

Objetivos Específicos.-

- ↑ Identificar los principios y reglas de la comunicación.
- ↑ Aplicar técnicas de comunicación en las relaciones laborales e interpersonales al interior de la organización
- ↑ Aplicar estrategias asertivas para favorecer la comunicación y resolución de conflictos en la empresa.
- ↑ Aplicar técnicas de resolución de conflictos para el mejoramiento del clima laboral.

EVALUACION DIAGNOSTICA

1. ¿Qué es la comunicación?

2. ¿Qué papel cumple la Comunicación Interna en las empresas?

3. ¿Qué beneficios tiene la asertividad?

4. ¿Qué son conflictos laborales?

5.- Para que nos comunicamos.

MÓDULO I / LA COMUNICACIÓN

Itinerario del módulo	
Objetivo Específico del módulo: Identificar los principios y reglas de la comunicación.	Instrucciones Especiales
1. Lea la Hoja de Información "La Comunicación en la empresa".  2. Desarrolle los ejercicios que se le solicitan durante la lectura, cuyas preguntas están en rojo y envíele su respuesta a su tutor  3. Aplique las pruebas de autoevaluación que están al término del módulo y compruebe sus resultados con los que están al término del manual. En caso que haya fallado en alguna respuesta correcta vuelva a releer la Hoja de Información.  4. Avance si no tiene dudas del módulo y continúe con el siguiente.	5. Profundice sus conocimientos ingresando a Google poniendo "La Comunicación en la empresa" y encontrará mucha literatura relacionada con el tema. 6. Las dudas consúltelas con su tutor

HOJA DE INFORMACIÓN



INTRODUCCIÓN

La comunicación es el proceso que permite que las personas se relacionen y organicen. Hace posible que los individuos coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes; pero la comunicación es algo más que una simple transmisión de información o transferencia de significado.

La comunicación es la transferencia de información con el fin de lograr un entendimiento entre una persona y otra. Esto último es un elemento siempre presente y necesario en el trabajo. La comunicación es una manera de establecer contacto con otros por medio de ideas, hechos, gestos, palabras, etc. Se trata de un puente de interacción entre las personas, de modo que puedan compartir lo que sienten, conocen y hacen.

Un punto importante con respecto a la comunicación es que siempre implica la participación de dos o más personas. Una persona sola no puede comunicarse, necesita de un otro. Este hecho es obvio cuando se piensa en una persona abandonada en una isla que grita pidiendo auxilio cuando no hay nadie lo suficientemente cerca como para escuchar la voz.

PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN

En la comunicación en general, y en el mundo profesional en particular, lo importante se considera lo que entiende el receptor, y no lo que el emisor quiere decir. Cuando un receptor no comprende un mensaje, o lo malinterpreta, posiblemente la causa está en la falta de claridad por parte del emisor. Para hacer más eficaz la comunicación, el emisor debe orientar el mensaje al receptor y a la respuesta que queramos obtener de él. En la comunicación de calidad no hay diferencias entre lo que el emisor quiere decir y lo que el receptor entiende

Habitualmente, se piensa que el problema de una pobre comunicación se resuelve solo con mayor comunicación, pero esforzarse en más de lo mismo es poco efectivo y puede ser contraproducente. Es importante realizar varios pasos previos a la comunicación con miras a tener una mejor perspectiva de cómo enriquecer la misma. Dirigirse al otro directamente, sin un análisis previo sobre ciertos aspectos que se han dado por sentado en la comunicación, le restará posibilidades a que sea efectiva. A estos efectos, hay que tener presente tres principios que deben estar presentes en todo análisis para una comunicación efectiva. Tenerlos en cuenta antes de comunicar, ayudará a evitar caer en trampas que pueden minar los resultados buscados. Estos principios contribuirán a un mejor entendimiento sobre la comunicación y a evitar errores comunes en los que la comunicación puede descarrilarse.

El primer principio a tener en cuenta es que cada persona es un mundo. En la comunicación aquella persona que se limita sólo a transmitir, está descuidando la interpretación de lo que se quiere comunicar. Se debe asumir una actitud crítica con lo que se dice, porque puede que el mensaje tenga otro sentido para quien lo recibe. Tomar una actitud crítica es echar a un lado una actitud ingenua de que todos entienden el sentido de lo que deseamos comunicar. Comunicar no es algo que se debe hacer de prisa. Puede ser que las palabras que se escojan no expresen las ideas que se quieran comunicar. Esta es la justificación fundamental para enriquecer las palabras que se utilicen.

El segundo principio consiste en revisar los prejuicios. Todos tenemos prejuicios y más que pensar que todo prejuicio es negativo, hay que verlo como algo valioso, porque los prejuicios son

las ideas que nos permiten hacer una composición del lugar de las cosas en situaciones que nos encontramos. Nos ayuda para responder ante los eventos que nos ocurran. Con ideas fijas sobre algo o alguien, no hay razón para que se intente algo diferente, por lo cual toda comunicación carece de utilidad. Si no se tiene cuidado y no se está atento, se utilizara la comunicación solo para argumentar a favor de ideas previas, sin tener en cuenta que la comunicación es un vehículo en donde se debe dar el espacio para un examen de posibles opciones y tener expectativas diferentes que viabilicen tener otras ideas sobre las personas o los hechos.



El tercer principio es tener en cuenta que el otro también piensa. Cada persona decide y puede actuar inteligentemente, ahora bien, le toca a cada cual definir qué es lo conveniente. Puede que no sea como uno quiere, es su decisión y debe ser respetada, siempre y cuando no haga daño a otras personas. Tan pronto como las personas pensamos, vamos a diferir entre sí. La diferencia de opiniones es fuente para la riqueza de opciones para la obtención de propósitos. Pretender que los demás se ajusten a las ideas de uno es cerrar las posibilidades para intercambios. La comunicación es un medio para alcanzar propósitos y con los tres principios expuestos se cimenta la confianza, se

fragua la convivencia efectiva. Esto no se consigue de forma instantánea, sino que hay que perseverar.

Teniendo en cuenta estos principios, en todo proceso de comunicación hay también que definir los objetivos de la información que se pretenda llevar a cabo, que debe ir más allá de la mera noticia, debe servir también para crear un estado de opinión. Se debe también que definir los mensajes y los canales de información, puesto que no todos los mensajes son adecuados en cualquier momento, ni todos los canales de información son válidos para un mismo mensaje. Para lograr una mayor eficacia debemos dar al mensaje el formato adecuado y elegir el momento oportuno. Así mismo, se debe diseñar la metodología adecuada para llevarla a cabo, una metodología que cambia en función del público al que se dirige, de la acción en la que se sustenta la información (charla, conferencia, mesa redonda, nota informativa...) y el medio de comunicación que se vaya a utilizar (radio, prensa escrita, prensa digital, página web, boletín informativo, blog, redes sociales....)

AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN

1. Un individuo no puede no comunicar.
2. Toda comunicación tiene un contenido y un aspecto relacional denominado *metacomunicación*.
3. Las unidades o sintagmas de la comunicación no son una suma de elementos aislados.
4. Los seres humanos pueden comunicarse de formas analógica y digital.
5. Las interacciones pueden ser simétricas o complementarias.

REGLAS DE LA COMUNICACIÓN

A. Imposible no comunicar

Todo lo que hacemos se convierte en un mensaje para quienes nos rodean, seamos o no conscientes de ello. Todas nuestras conductas o acciones tienen un valor de mensaje para los demás.

Como no podemos dejar de comportarnos en ningún momento, siempre estamos emitiendo mensajes que son interpretados por los demás. Es decir, nunca dejamos de comunicar algo.

Es importante reconocer cuáles son las interpretaciones que los demás hacen de nuestras conductas (verbales o no verbales), es decir, debemos tratar de comprender que comunicamos a los demás.

Por escaso que sea el tiempo en el cual estamos en contacto con el cliente interno o cliente externo, cada una de nuestras acciones, y de las acciones ellos, significan un intercambio comunicacional. A veces una percepción de mala calidad de servicio puede ser producida porque no sabemos cómo están siendo interpretadas nuestras conductas por el público, o bien, porque pensamos que nuestras acciones comunican algo distinto a lo que éste interpreta. Sin embargo, quizás la causa más frecuente es que no sabemos que estamos comunicando con nuestros actos.

B. Cuando nos comunicamos lo hacemos a través de dos canales: el verbal y el no verbal.

La comunicación es un acto complejo en el que intervienen distintas variables. Una de estas variables son los códigos de comunicación.

El código verbal (o digital) puede ser asimilado al lenguaje hablado o escrito. El código no verbal (o análogo) corresponde a todo lo que no es lenguaje verbal, es decir, gestos, movimientos, uso del espacio, volumen, tono e intensidad de la voz, entre otros.

C. Cuando nos comunicamos lo hacemos a través de dos niveles: el nivel del contenido y el nivel de la relación.

Cuando establecemos una relación de comunicación, estamos abarcando las áreas de un modo simultáneo.

Una es la de los contenidos de la comunicación. Esto quiere decir que nos comunicamos cierto tipo de información concreta (un mensaje, información) respecto a algo, etc. En términos simples, trata de lo que se comunica.

Sin embargo, cuando nos comunicamos también estamos definiendo la relación que tenemos con nuestro interlocutor. Aquí ya no se trata de qué es lo que se comunica, sino de cómo se comunica. La forma en que decimos algo, lo que hacemos o dejamos de hacer en determinadas situaciones. Ayuda a definir qué tipo de relación tengo con mi interlocutor y como deben ser entendidas las informaciones que emito.

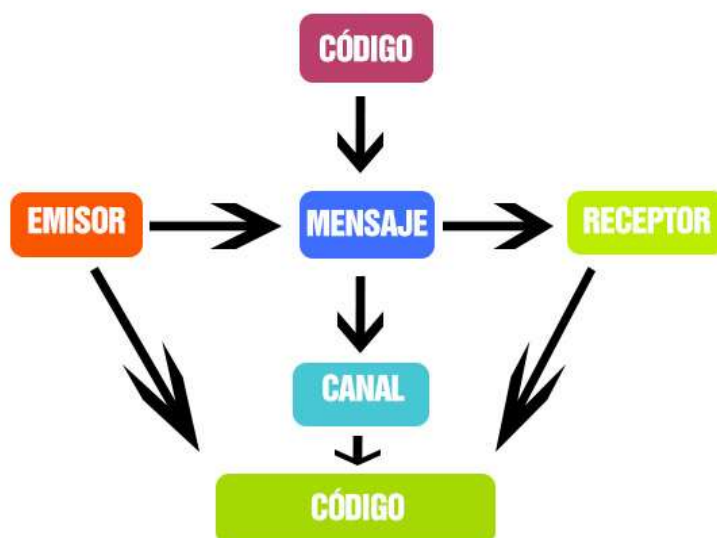
El nivel del contenido es más fácil de transmitir mediante el código verbal, ya que está más asociado a la lógica y al orden secuencial. La definición de la relación se produce más frecuentemente a través del canal no verbal, que se asocia más a la expresión de emociones y al pensamiento global.

Una consecuencia de las dos reglas anteriores es que debemos atender no sólo a lo que expresamos (informaciones respecto trámites, información técnica, etc.), sino que también, es de suma importancia, el cómo ofrecemos esa información al público.

La forma en que comunicamos determina en gran medida la relación que le proponemos al público: amistosa, hostil, confiable. Sobre esta base es que las personas construyen la percepción que tienen sobre la institución en general.

¿A tu juicio como son las comunicaciones en tú unidad y qué elementos están fallando si tu respuesta es negativa? (Contesta para que compares tu respuesta con el contenido del manual)

D. Elementos que intervienen en la comunicación



- ↑ **EMISOR:** Persona que emite ideas, realiza conductas (verbales o no verbales) o, manifiesta necesidades o expresa intenciones.
- ↑ **MENSAJE:** "Lo que queremos decir". Es un conjunto de símbolos o conductas empleadas por el emisor con el fin de comunicar sus objetivos.
- ↑ **CANAL:** "La vía comunicación que usamos". El uso de un canal adecuado hace posible que el mensaje llegue apropiadamente.
- ↑ **CÓDIGO:** "Las palabras e idiomas que usamos". Cuando hablamos en "difícil" parecemos más cultos, pero el mensaje no llega.
- ↑ **RECEPTOR** : Persona que recibe el mensaje y, a través de mecanismos de traducción, lo interpreta.

Podemos decir que existe **comunicación efectiva** cuando se logra el objetivo de comunicar el mensaje en la forma apropiada y que éste sea interpretado en forma satisfactoria por quién es el destinatario.

Otro elemento importante en la comunicación interpersonal es la **retroalimentación**, que permite contar con un mecanismo de corrección y de ayuda para el cada colaborador, y así saber si su conducta o mensaje es consecuente o no con sus intenciones.

Para ello es fundamental saber preguntar, ya que ello nos permite descubrir y analizar las necesidades, la situación y los proyectos del cliente o prospecto.



LA RETROALIMENTACIÓN O FEEDBACK

La retroalimentación (feedback) le permite a usted verificar su comunicación sobre la base de los mensajes que recibe, determinando la discrepancia entre lo que pretendió comunicar y lo que realmente comunicó.



El concepto de retroalimentación es crucial para que usted comprenda el sistema de comunicación humana que opera en la organización. La retroalimentación es algo que nos permite a todos verificar nuestro propio rendimiento. Sin la retroalimentación no puede usted saber si se encuentra dentro del curso, si está usted desplazándose en la dirección planteada o si se está comunicando adecuadamente.

Se puede mirar la conducta del encargado de un Equipo de trabajo como un mecanismo de dirección enviando señales a los participantes o personas bajo su responsabilidad, orientándolos hacia los objetivos del equipo. Estas señales pueden ser usadas por las personas para corregir su curso. Al entregar retroalimentación al jefe le da a conocer a los miembros del equipo su percepción y opinión sobre la calidad del trabajo realizado por ellos.

Inversamente, al solicitar retroalimentación, los miembros del equipo le piden al jefe su percepción y opinión sobre la calidad del trabajo realizado por ellos. Inversamente, al solicitar retroalimentación, los miembros del equipo le piden al jefe su percepción sobre algún trabajo en particular o sobre su desempeño en general.

Para que los miembros del equipo mantengan su equilibrio, es necesario tanto el feedback positivo como el negativo. Ellos necesitan saber no sólo lo que están haciendo en forma inefectiva, para así corregir su comportamiento, sino también lo que están haciendo en forma efectiva, para mantener la autoestima y reforzar esa forma de conducta.

Características de una retroalimentación adecuada en el proceso de comunicación.

En general, la retroalimentación le permite a usted determinar si el mensaje ha sido enviado y recibido como se pretendía. Mientras menos intermediarios existan entre el emisor y el receptor, más inmediata será la retroalimentación y, por lo tanto, serán también más útiles la comunicación y la conducta subsecuente. No obstante, debemos señalar que en las grandes organizaciones formales los subordinados pueden sentirse renuentes a emplear los mecanismos de retroalimentación por temor a parecer incompetentes. Algunas personas pueden percibir como signo de debilidad e ignorancia formular preguntas y verificar la comunicación. Asimismo, resulta difícil hablar con algunos supervisores quienes en realidad no propician la comunicación bidireccional.

BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

En el proceso de recibir y traducir un mensaje, la persona puede ser afectada por barreras o interferencias en la comunicación, lo cual puede derivar en una incomprensión total o parcial del mensaje o caer en una comprensión distorsionada de éste.



Fuentes de los posibles bloqueos y filtraciones en la comunicación

ELEMENTOS DEL PROCESO	CAUSAS
EMISOR	• Inhibiciones interiores. • Razones extrínsecas: tabúes exteriores al mismo.
CÓDIGO	• Diferencias culturales. • Sistemas de valores distintos: símbolos con connotaciones diferentes si no contrarias.
RECEPTOR	• No captación o mala captación de los mensajes que se le dirigen debido a una percepción selectiva por parte del receptor en función de su estado de ánimo. • Bloqueo absoluto en determinados estados de alienación. • Exceso de sensibilización hacia la comunicación verbal, captando poco o mal los componentes no verbales.

Barreras personales:

Estas interferencias tienen su origen en las emociones, en los valores o en el déficit para escuchar que presentan las personas durante el proceso de comunicación. Estas variables actúan como filtro en casi todas las comunicaciones, de tal forma que no se puede dejar de lado los rasgos de personalidad para el logro de un buen proceso.

Barreras físicas:

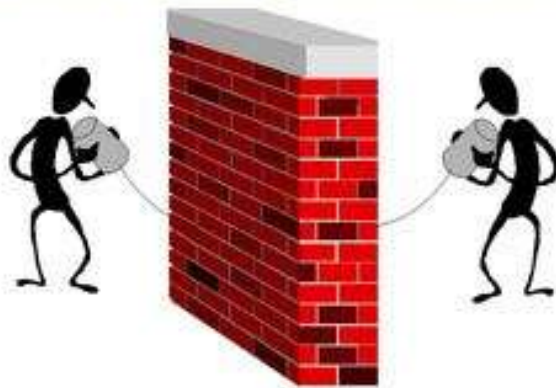
Estas se refieren a las características ambientales en que se desarrolla la comunicación. Dentro de éstas se pueden mencionar los ruidos y la distancia física entre las personas, que pueden provocar la pérdida parcial o total del mensaje.

c. Barreras semánticas:

Estas se originan en las limitaciones de los símbolos utilizados en la comunicación. Estos tienen, por lo general, diversos significados y a veces se escoge uno equivocado que necesariamente deriva en un malentendido.

¿Qué barreras pones tu cuando te comunicas con tus compañeros de trabajo? explica porque.

Barreras de la comunicación



Ejercicios: Herramientas de comunicación

Te proponemos trabajar con dos ejemplos, tú describes como organizarías el proceso y los elementos de comunicación para que sean, en la medida de lo posible, perfectos, es decir, que se cumplan los objetivos que buscamos. Describe cómo trabajarías, qué herramientas utilizarías, y que consecuencias esperarías. (Recuerda que debes de consultar la conferencia 2)

Situación 1: Acaba de contratar a dos personas que necesitas por la demanda que hay de tus servicios. Debes acercar a los nuevos trabajadores la filosofía de tu empresa y los trabajos a realizar. ¿Qué hubiera pasado si no hubieran comprendido bien la relación con la empresa o los servicios a realizar?
¿Consideras rentable haber organizado bien la comunicación?

Situación 2: Vas a realizar una reunión de trabajo para ofrecer a varias empresas tus servicios o productos. El objetivo es que te conozcan y vean la necesidad de contratarte. Describe como lo organizarías.
¿Consideras que hubieras tenido los mismos resultados sin organizar la reunión de trabajo?
¿Qué resultados hubieras obtenido si la reunión no estuviera preparada?

Ejercicio: Barreras en la comunicación

Ya conoces qué barreras intervienen en una ineficaz comunicación, ¿recuerdas alguna situación que hayas vivido que puedas reflejar como ineficaz? ¿Qué hubieras hecho para mejorar los resultados de una correcta comunicación?

Describe la situación	Haz propuestas de mejoras
Por Ejemplo: Una vez necesitaba un	Por Ejemplo: Hubiera organizado una

crédito y aproveché un encuentro con el director del banco para contarle mi situación. Fue complicado ya que estábamos en un bar y apenas nos entendimos.	reunión formal en el banco o en mi despacho. Le haría conocer mejor mi empresa y su proyección de futuro, trabajos actuales, relaciones con otras empresas, etc.,... Posteriormente le hablaría de la inversión prevista y su rentabilidad para la empresa y para el banco.

Envía el ejercicio a tu tutor

ELEMENTOS PARA SABER ESCUCHAR

-
- ↑ Deje de hablar.
 - ↑ Haga que su interlocutor se sienta en confianza.
 - ↑ Demuestre una positiva disposición a escuchar.
 - ↑ Elimine las distracciones.
 - ↑ Establezca una relación empática con su interlocutor.
 - ↑ Sea paciente.
 - ↑ Domine su temperamento.
 - ↑ No critique ni argumente en exceso.
 - ↑ Pregunte lo que sea necesario.
 - ↑ No sea invasivo.



COMUNICACIÓN EFECTIVA

Hablamos de que existe una comunicación efectiva cuando se logra el objetivo de comunicar el mensaje en la forma apropiada y que éste sea interpretado en forma satisfactoria por quien es el destinatario.

Una comunicación efectiva debe darse en todas las direcciones, vertical y horizontalmente, y responder a las necesidades reales del grupo de trabajo. Por otra parte, considera las características individuales de las personas y de las situaciones.

Ahora, la retroalimentación permite contar con un mecanismo de corrección y de ayuda para el individuo que quiere saber si su conducta y mensaje es consecuente o no con sus intenciones.

Este proceso, para alcanzar un grado aceptable de eficacia, debe responder a las siguientes condiciones:

1	SER DESCRIPTIVO MÁS QUE EVALUATIVO
2	SER ESPECIFICO ANTES QUE GENERAL
3	TOMAR EN CUENTA LAS NECESIDADES DE QUIEN DA LA RETROALIMENTACIÓN COMO DE QUIEN LA RECIBE
4	SER DIRIGIDO HACIA CONDUCTAS CONTROLABLE POR LA PERSONA QUE LO RECIBE.
5	SER OPORTUNO
6	SER OBJETIVO, DIRECTO Y FÁCIL DE COMPRENDER

Según tu propia experiencia. ¿Cuáles deben ser las formas para hablar bien y agradar a tú grupo de trabajo? (Tú respuesta envíasela a tu tutor)

TÉCNICAS PARA HABLAR BIEN CON LAS PERSONAS

- ↑ Evite criticar en público a otras personas o condenarlas, o quejarse colectivamente.
- ↑ Exprese sus apreciaciones positivas o reconocimientos de forma honrada, sincera y públicamente.
- ↑ Despierte en el otro la necesidad de comunicarse.

MANERAS DE CONTACTAR CON LOS DEMÁS

- ↑ Interésese sinceramente en las personas.
- ↑ Sonría y establezca contacto visual con la otra persona.
- ↑ Repita el nombre de su interlocutor, ya que para toda persona es placentero escuchar su propio nombre.



RESUMEN

La comunicación es el proceso que permite que las personas se relacionen y organicen y es la transferencia de información con el fin de lograr un entendimiento entre ellas.

La comunicación implica siempre la participación de dos o más personas

Las reglas de la comunicación son:

- ↑ Imposible no comunicar.
- ↑ La comunicación se realiza de manera verbal (hablado o escrito) y no verbal (gestos, movimientos, tono, intensidad etc.)
- ↑ La comunicación se realiza en el nivel de contenido y en el nivel de la relación.
- ↑ Elementos que intervienen en la comunicación (emisor, mensaje, canal, código, ruido, receptor).

En la comunicación humana es crucial la retroalimentación pues permite en la empresa verificar el rendimiento, tanto propio como del personal. En el proceso de recibir y traducir un mensaje, la persona puede ser afectada por barreras o interferencias en la comunicación y estas pueden ser:

- ↑ Barreras personales.
- ↑ Barreras físicas.
- ↑ Barreras semánticas.

Es importante en el proceso de recibir un mensaje oral saber escuchar que es una de las fallas más comunes en la empresa, para lo cual existen ciertas reglas que se deben respetar.

La comunicación es efectiva cuando se logra el objetivo de comunicar el mensaje en la forma apropiada y que éste sea interpretado en forma satisfactoria por quien es el destinatario. Para el logro de esta es necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

- ↑ Ser descriptivo más que evaluativo.
- ↑ Ser específico antes que general.
- ↑ Tomar en cuenta las necesidades de quien da la retroalimentación como de quien la recibe.
- ↑ Ser dirigido hacia conductas controlable por la persona que lo recibe.
- ↑ Ser oportuno.
- ↑ Ser objetivo, directo y fácil de comprender.

Autoevaluación Módulo I “Revisemos lo aprendido”



Responde a las preguntas de manera concisa.

1. Menciona las cuatro reglas de la comunicación.

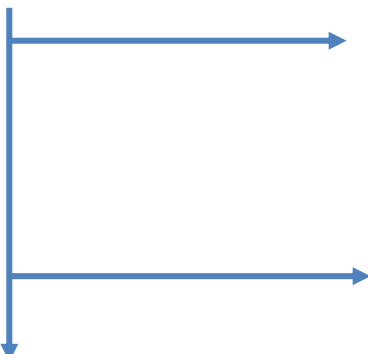
2. ¿Cuáles son las barreras en la comunicación?

3. ¿Qué se debe considerar para que la comunicación sea efectiva?

4. ¿Qué técnicas se deben de aplicar para hablar con la gente?

5. ¿Qué maneras agradan a las personas al hablar?

MODULO II: LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Itinerario del módulo	
Objetivo Específico del módulo: Aplicar técnicas de comunicación en las relaciones laborales e interpersonales al interior de la organización	Instrucciones Especiales
1. Lea la Hoja de Información “La Comunicación en las Organizaciones”.  2. Desarrolle los ejercicios que se le solicitan durante la lectura, cuyas preguntas están en rojo y envíele su respuesta a su tutor  3. Aplique las pruebas de autoevaluación que están al término del módulo y compruebe sus resultados con los que están al término del manual. En caso que haya fallado en alguna respuesta correcta vuelva a releer la Hoja de Información.  4. Avance si no tiene dudas del módulo y continúe con el siguiente.	5. Profundice sus conocimientos ingresando a Google poniendo “La Comunicación en las Organizaciones” y encontrará mucha literatura relacionada con el tema. 6. Las dudas consúltelas con su tutor

HOJA DE INFORMACIÓN



INTRODUCCIÓN

La Comunicación en las organizaciones es el conjunto de mensajes que transmite tanto a su público interno como externo dando a conocer su misión y visión, y logrando establecer una empatía entre ambos. Para que la comunicación tenga éxito es importante la percepción que tengan ambos públicos, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje emitido.

La Comunicación Organizacional debe ser dinámica y concreta, pero tampoco hay que olvidar la importancia que tiene el lenguaje que utilizemos al comunicar, ya que dentro de una organización contamos con diferentes niveles de jerarquía y dependiendo hacia quien nos queremos dirigir tenemos que adecuar el mensaje para que el mismo sea comprendido y así exista una retroalimentación constante.

Por lo que podemos notar la comunicación en las empresas es un tema más complejo de lo que es en la vida diaria, ya que entran en juego las diferentes culturas de las cuales provienen los integrantes de la organización, los diversos niveles jerárquicos y el poder que implica manejar información a la cual no todos tienen acceso.

Por estas razones, muchas veces, en las organizaciones hay una tendencia a no comunicarse. Y esta tendencia es natural si aceptamos el hecho de que la información es poder. Por lo tanto quien la tiene

la mantiene para sí, aunque sería más útil que la transmitiera. Lo que no se dan cuenta es que la otra persona que no tiene toda la información tiende a equivocarse ya que no conoce todo o tiende a invertir tiempo de su trabajo en tratar de averiguar de qué se trata aquello que no se da a conocer.

EL COMPLEJO MUNDO DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones tienen características que las distinguen de otros grupos humanos, formales o informales. Dichas características son:

- a) *Formalidad*, es decir, que una organización tiene unas estructuras, objetivos, políticas, procedimientos y normas que le dan forma.
- b) *Jerarquía*, expresada tradicionalmente en forma de estructura piramidal.
- c) *Tendencia a crecer*; las organizaciones tienden a integrar en su seno a muchas personas.
- d) *Duración*; las organizaciones permanecen en el tiempo por más de una generación.

Es fácil deducir, pues, que en el contexto de las organizaciones se produce un gran flujo de comunicación. STROTHER (1963), por su parte, define las organizaciones como dos o más personas partícipes de una relación cooperativa, lo que implica que todas ellas tienen objetivos comunes. Los miembros de una organización tienen funciones distintas y mantienen una estructura jerárquica estable.

Algunos directivos y responsables de empresas y organizaciones entienden que algunas formas de comunicación que se dan habitualmente en su seno, no siempre son fruto de la planificación y la revisión. Frecuentemente se ignoran las instrucciones no escritas o se pone en evidencia la inseguridad comunicativa de estos responsables organizativos. Además, la comunicación parece un apartado de la organización relativamente sencillo para reducirla.

La comunicación es útil para la organización en la medida en que satisface a las personas y garantiza un mínimo de cohesión entre ellas. Pero también es necesario tener en cuenta la finalidad de la organización, que podría definirse como la obligación de suministrar a sus clientes o socios ya sea un bien o un servicio en las mejores condiciones aceptables para ellos (relación calidad-precio,

servicio de posventa y otros). Esto impone a la organización la necesidad de sobrevivir y desarrollarse

**TODAS LAS ORGANIZACIONES TIENEN
NORMAS IMPLÍCITAS Y EXPLÍCITAS PARA COMUNICARSE,
Y ESTÁN ÍNTIMAMENTE CONECTADAS
CON LA POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN.**

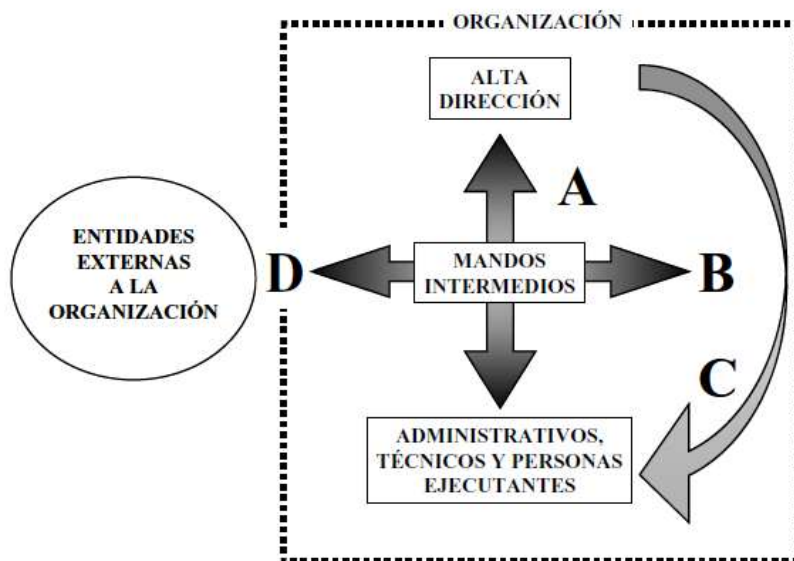
¿Cuáles son las normas de comunicación establecidas en tu organización?

La comunicación permite que cada individuo se sitúe en el interior de la actividad de la empresa, se integre en ella considerándose elemento decisivo del conjunto, desarrolle su creatividad tomando nuevas iniciativas y se sienta más solidario hacia los demás, con fin de hacer propios los objetivos establecidos por la dirección.



TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En este estudio se va a establecer una tipología llamemos *clásica* de la comunicación en las organizaciones. Se acepta generalmente la división de la comunicación en los tres tipos que se verán en las líneas subsiguientes:



La figura pone de manifiesto que la comunicación que se establece en toda empresa se puede clasificar según los niveles de los individuos que intervienen en ella a partir de las funciones que desempeñan. Existen tres niveles: un primer nivel, la dirección, un segundo nivel formado por los mandos intermedios y un tercer nivel integrado por el personal colaborador.

Aplicado de igual modo a las organizaciones, los niveles internos de la misma pueden estar conformados por los socios, los voluntarios, empleados y colaboradores, equipos directivos y por todos los que se puede entender de una manera genérica como miembros de la organización.

La figura establece cuatro tipos de comunicaciones que pueden darse: Comunicaciones verticales, representadas por A, comunicaciones horizontales, representadas por B, comunicaciones oblicuas, representadas por C, y comunicaciones externas, representadas por D.

Dentro de lo que es la comunicación interna de la propia empresa u organización, por tanto, estableceremos tres tipos principales:

- ↑ Descendente: El fin es comunicar a los niveles inferiores de la organización las órdenes o noticias que emanan de los niveles superiores (dirección, gerencia...).
- ↑ Ascendente: El fin es obtener datos y noticias relativas a la moral laboral del personal, socios y colaboradores, sus aspiraciones, deseos y opiniones.
- ↑ Horizontal: El fin es promover el intercambio de datos e impresiones entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, o de su mismo grupo.

La comunicación descendente

Es la más inmediata y la que todos, en principio, desean recibir. Quizá sea también la prioritaria, ya que permite que cada uno se sienta partícipe de los problemas que conciernen a la empresa, la oficina o el departamento, y porque condiciona a las demás formas de información con su acción.



Su propósito consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos.

Sus campos privilegiados son: la situación socio laboral de los colaboradores, los salarios, los horarios, las reorganizaciones, los cambios, las promociones, los problemas técnicos, la gestión, la

seguridad, la marcha de la compañía (objetivos, planes, proyectos, resultados), el entorno de la empresa u organización en cualquiera de sus vertientes.

Los medios privilegiados de la información descendente son: los soportes escritos, como, por ejemplo, los periódicos y las publicaciones, los folletos de bienvenida, los documentos que se distribuyen al personal (informe anual, informes de las reuniones, notas técnicas, boletines de difusión interna, los carteles, los tabloneros de anuncios, los folletos; las reuniones y conferencias, los mensajes telefónicos o cualquier otro sistema

La comunicación descendente es la modalidad de comunicación más asociada al concepto de **información**. De hecho, la comunicación descendente pretende, como objetivo fundamental, transmitir a los niveles inferiores de la organización instrucciones, datos, órdenes, sugerencias e informaciones de diversa índole que afectan a la labor que realizan estos últimos.

Nombre dos ejemplos de comunicación descendente que le ha tocado observar en su organización. Compare sus respuestas con lo expuesto en el manual.



La comunicación ascendente

La comunicación ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que éstos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella, serían imposibles la participación en la organización y la gestión clara de los responsables.

**LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE PERMITE
QUE CADA MIEMBRO DE UN NIVEL DETERMINADO
COMUNIQUE LO QUE CONSIDERA DE INTERÉS
PARA EL NIVEL SUPERIOR.**

La comunicación ascendente supone establecer cierto clima de confianza que garantice su sinceridad. Como se considera menos necesaria, es preciso salir en su busca y exigirla en todo momento, para que también sea permanente y continua, al igual que la comunicación descendente.



La comunicación horizontal

La comunicación lateral u horizontal persigue relacionar a los departamentos y a las personas entre sí, con el fin de:

- a) Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- b) Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- c) Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización.





Describa como se da el proceso de comunicación horizontal en su organización

Describa como le gustaría Ud. que se desarrollará el proceso de comunicación horizontal en su organización

Los instrumentos de comunicación horizontal pueden ser: reuniones, sobre todo interdepartamentales, grupos de estudio o comisiones que trabajan sobre temas específicos, reuniones de intercambio, comunicaciones telefónicas, seminarios de formación (útiles para entablar relaciones y para superar los malentendidos y los bloqueos), medios de información descendente, en la medida en que informan sobre la presencia, soportes sobre papel (descripción de los departamentos en folletos de bienvenida, periódico de empresa, notas informativas, folleto de "¿quién hace qué?", y otros).

De hecho, la información lateral influye decisivamente sobre el clima de comunicación existente en la empresa y, en consecuencia, sobre el éxito de la información ascendente y descendente que se transmite.

La existencia de información lateral espontánea es el mejor indicador de un buen clima de comunicación: por ejemplo, el momento en el que los colaboradores se reúnen al margen de la estructura jerárquica o se envían notas breves sobre los hechos ocurridos en el trabajo.



RESUMEN

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. También se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.



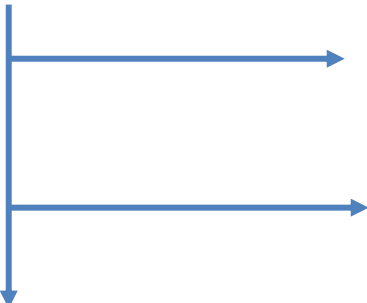
- 1. ¿Cuáles son las características que las distinguen a las organizaciones**

- 2. ¿Cuáles son los tipos de comunicaciones propias de una empresa u organización**

- 3. Describa una ventaja de la comunicación ascendente**

- 4. ¿Cuál es el fin de la comunicación horizontal**

- 5. Mencione los instrumentos de comunicación horizontal**

Itinerario del módulo	
Objetivo Específico del Módulo: Aplicar estrategias asertivas para favorecer la comunicación y resolución de conflictos en la empresa. .	Instrucciones Especiales
1. Lea la Hoja de Información "La asertividad en el contexto laboral".  2. Desarrolle los ejercicios que se le solicitan durante la lectura, cuyas preguntas están en rojo y envíeselas a su tutor.  3. Aplique las pruebas de autoevaluación que están al término del módulo y compruebe sus resultados con los que están al término del manual. En caso que haya fallado en alguna respuesta vuelva a releer la Hoja de Información.  4. Avance si no tiene dudas del módulo y continúe con el siguiente.	5. Profundice sus conocimientos ingresando a Google poniendo "La asertividad en el contexto laboral" y encontrará mucha literatura relacionada con el tema. 6. Las dudas consúltelas con su tutor

HOJA DE INFORMACIÓN



INTRODUCCIÓN

Muchas personas ignoran o desconocen las técnicas verbales por medio de las cuales podemos conseguir lo que deseamos sin "perder los estribos" o el control en situaciones de interacción humana, resguardando nuestra dignidad personal y nuestra estabilidad emocional.

La asertividad es una habilidad social y comunicativa que se encuentra en un término medio entre la pasividad y la agresividad. A menudo es confundida erróneamente con esta última, puesto que la asertividad implica hacer valer nuestra posición de manera firme y persistente. Sin embargo, ser asertivo significa mucho más que manifestar nuestro punto de vista.

Cuando interactuamos con los demás muy habitualmente tendemos a adoptar posturas agresivas o pasivas. Expresarse de forma inapropiada suele ser el resultado de falta de confianza en uno mismo. La asertividad, en cambio, no se considera pasiva ni agresiva, sino que se trata de una conducta equilibrada. Ser asertivos significa expresar pensamientos y sentimientos de forma honesta, directa y correcta. Implica respetar los pensamientos y creencias de otras personas, a la vez que se defienden los propios.

Expresar adecuadamente los sentimientos y deseos requiere de una importante habilidad personal e interpersonal. En nuestras interacciones con otras personas, ya sea en casa, en el trabajo, con clientes o colegas, la asertividad puede ayudarnos a expresarnos de forma clara, abierta y razonable, sin menoscabar por ello a los demás.

COMPORTAMIENTOS DESASERTIVOS

1) **El tímido.** Usted se deja atropellar por todos, no sabe defenderse y se muestra pasivo en cualquier situación posible. Si alguien le da un pisotón es usted el que dice **"Perdone"**. Por grandes que sean su timidez y su irresolución, siempre hay un punto desde el que se puede iniciar el cambio.

2) **La persona con dificultades de comunicación.** Repito que la aserción posee cuatro características de conducta: franqueza y rectitud, honestidad y aptitud. Tal vez usted presente dificultades en cualquiera o en todas esas áreas, pero con frecuencia sólo un área se presenta mayor dificultad.

↑ **Comunicación tortuosa:** Usted tiende a hablar demasiado, una característica que suele ir acompañada de sentimientos superficiales, falta de deseos definidos y dificultad en el trato con los parientes más próximos. La práctica de hacer declaraciones sencillas y directas, sin complicaciones, cambia a menudo todo su esquema de conducta.

↑ **Comunicación deshonesto o pseudoasertivo:** Usted parece sincero y honesto, por lo general muy apto, a menudo extrovertido, pero esta aserción aparente oculta a una carencia básica de honestidad. Usted dice. "¡Cuánto me alegro de verte!...Llevaba unos días pensando en ti" cuando no le importa nada, y el otro lo sabe.

↑ En esta clasificación entran esas versiones estereotipadas del vendedor que saluda con afecto a todo el mundo y los políticos que andan besando a los niños. También figuran en este grupo los que tienen problemas con su familia y sienten una insatisfacción general ante la vida ("Nunca me sale nada bien")

↑ **Comunicación inadecuada:** Por falta de dominio de las realidades de las relaciones sociales, usted dice lo que juzga más correcto en el momento más inadecuado. Tal vez sea abierta y sincera, pero ese modo tan inmaduro de hablar lo lleva con frecuencia a graves dificultades interpersonales,

con lo que, más que intimidar, usted se distancia de los demás. Como dice lo menos adecuado, y en el momento más inoportuno, usted mismo se expone a la explotación o al insulto.

3) **El asertivo de doble personalidad:** Hay quien falla en un área de la aserción y triunfa en otra. Quizás usted sea capaz de expresar abiertamente un sentimiento de ternura y en cambio sea totalmente incapaz de demostrar sus sentimientos de cólera... y viceversa.

En el área de alcance de esos asertivos de doble personalidad suele ser muy limitado. Tal vez sí son asertivos en el trabajo... excepto con un superior, un subordinado o alguna persona específica. Quizá sean asertivos en una relación de tipo individual, pero no en grupos. Una mujer puede ser asertiva con todo el mundo... menos con la empleada que viene un día a la semana a su casa. Y hay quien puede ser asertivo con todos... menos con su jefe o con un subordinado.

En general, cuanto más limitada el área, más sencillo resulta cambiar con el Aprendizaje Asertivo.

4) **La persona con déficit de conducta.** La que no logra establecer el contacto visual, ni domina la conversación intrascendente ni se atreve a una confrontación o a iniciar una conversación. Estas habilidades asertivas pueden aprenderse.

5) **La persona con obstáculos específicos.** Usted sabe lo que debería hacer, y tiene capacidad para llevarlo a cabo, pero su temor al rechazo, la cólera, la curiosidad, la crítica o la ternura le impiden realizar lo que desea.

Tiene ideas equivocadas: Usted no comprende la diferencia entre agresión y aserción. Usted sabe el qué y el cómo de lo que ha de hacerse, pero discute su derecho a hacerlo.

↑ **Tiene un concepto incompleto de la realidad social:** Usted no comprende que existen diferentes clases de relaciones con personas distintas. Cree que está obligado a tratar a un extraño como a un amigo. Ni se le ocurre siquiera tratar al extraño como extraño, y al amigo como amigo.

- ↑ **Tiene una idea incompleta de la realidad psicológica:** Se preocupa por saberse preocupado, sufre angustia porque se nota angustiado, sin comprender que la vida nos presenta problemas en los que la ansiedad es la reacción más adecuada. Es natural que nos sintamos angustiados

- ↑ **Cuando la vida nos da un golpe.** Sin embargo, en vez de decir: "De acuerdo, estoy atravesando una situación muy difícil que hace que me sienta tenso", usted analiza: "Me preocupo de tal modo que estoy hecho un neurótico, y será mejor que empiece a preocuparme por eso"

- ↑ **No admite la independencia en los demás:** Usted piensa que, en tanto tenga razón, el otro ha de seguir la dirección que usted le marque. Y el otro se niega con mucha frecuencia, movido por sus propias necesidades, sentimientos e impulsos.

- ↑ **Cree que, mientras haga lo más correcto, ha de conseguirlo todo:** Y si no lo consigue, es que hay algo raro en usted. La realidad no suele ser así. Tal vez usted pida, y merezca, un aumento de sueldo, pero la situación económica de su Empresa lo haga imposible.

6) **La persona cuyos hábitos interfieren en sus deseos.** Si usted ha aprendido a hacer mal algunas cosas, tal vez tenga problemas para llegar a hacer lo que desea.

7) **La persona que tiene problemas de aserción con sus propios hijos.** Los padres quieren que sus hijos lleguen a ser personas asertivas, que se respeten a sí mismos. Sin embargo no comprenden las distintas artes necesarias para producir, por una parte, unas buenas relaciones íntimas y, por otra, un ser humano independiente; tampoco entienden hasta que punto influyen en los hijos sus propias dificultades de aserción.

Ejercicio práctico:

Ejercicio “HABILIDADES ASERTIVAS”

Instrucciones:

Llena la siguiente tabla con las características asertivas que posees en este momento, las que estás desarrollando y en las que tienes que trabajar más.

Áreas efectivas	Áreas en desarrollo	Áreas de oportunidad

¿CÓMO ES UNA PERSONA ASERTIVA?

Piense en cómo te puede ayudar la asertividad en tus relaciones en el ámbito laboral.
Describe dos o tres ejemplos.

Si miramos un diccionario veremos que el verbo **"aseverar"** significa: Declarar o afirmar positivamente, o con seguridad, con sencillez, o con fuerza.

En términos de la psicología de las relaciones humanas, esto constituye una explicación limitada. Para efectos de este curso, vamos a señalar que una persona se comporta asertivamente cuando su conducta posee estas cuatro características:

Se siente libre para **manifestarse**. Mediante palabras y actos hace esta declaración: "Éste soy yo. Esto es lo que yo siento, pienso y quiero".

Puede **comunicarse** con personas de todos los niveles, amigos, extraños y familiares, y esta comunicación es siempre abierta, directa, franca y adecuada.

Tiene una **orientación activa** en la vida. Va tras lo que quiere. En contraste con la persona pasiva, que aguarda a que las cosas sucedan, intenta **hacer** que sucedan las cosas.

Actúa de un modo que **juzga respetable**. Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones. Sin embargo, siempre lo intenta con todas sus fuerzas, de modo que, ya gane, pierda o empate, conserva su respeto propio.



Ejercicio práctico

Ya sabemos que en una misma situación podemos tener distintas respuestas, unas más agresivas y otras más abiertas al diálogo y la comunicación. Te invitamos a reflexionar sobre las consecuencias de las distintas conductas en distintos casos que pueden ser real

Caso 1: Estás en tu trabajo y de repente se acerca un cliente con "malos humos" quejándose de un trabajo que le has realizado en su domicilio. Algunos materiales han resultado ser de mala calidad.

¿Cómo responderías? ¿Qué pasaría si respondemos de forma asertiva?

¿Cómo responderías? ¿Qué pasaría si respondemos de forma agresiva?

Caso 2: Últimamente tienes una gran cantidad de trabajo y has decidido contratar varias personas para poder cumplir plazos y objetivos de producción. Dos de ellos se enzarzan en una disputa contigo que consideras inadecuada ya que están delante los clientes y otros compañeros de trabajo.

¿Cómo responderías? ¿Qué pasaría si respondemos de forma asertiva?

¿Cómo responderías? ¿Qué pasaría si respondemos de forma agresiva?

Caso 3: Describe una situación conflictiva que te haya ocurrido y en la que puedas observar los dos tipos de respuesta:	
¿Cómo responderías? ¿Qué pasaría si respondemos de forma asertiva?	¿Cómo responderías? ¿Qué pasaría si respondemos de forma agresiva?

¿Cómo está tu nivel de asertividad?

Una vez conocidos los componentes fundamentales de la asertividad, vamos a realizar una prueba que nos dará una imagen general de nuestro nivel de asertividad. En primer lugar contesta a las siguientes preguntas con un sí o con un no.

Se asertivo, se honesto contigo mismo.

		SI	NO
1	Cuando considera que algo le resulta injusto, ¿expresa su opinión al respecto?		
2	¿En ocasiones se exalta ante determinadas situaciones que le desagradan?		
3	Si un compañero le pidiera un favor que usted se sintiera incapaz de cumplir, ¿le diría que no?		
4	¿Se sentiría con el derecho de interrumpir al interlocutor en caso de que no le quedara clara la explicación?		
5	Cuando alguien le pide ayuda, ¿cree que tiene la obligación de tener que ayudarlo?		
6	¿Cree que debería adaptarse a los demás antes de perder la amistad?		
7	Si se enfrenta con cierta regularidad a la conducta de otra persona que le resulta molesta, ¿le pide que deje de hacerla?		
8	Ante una crítica acerca de usted, ¿intenta comprender el otro punto de vista?		
9	Su amigo acaba de llegar a cenar, justo una hora más tarde y no le ha llamado para avisarle que se retrasaría, ¿le comentaría su irritación por la tardanza?		
10	Una persona desconocida se acaba de mudar al piso de al lado, ¿se acercaría a la puerta para presentarse?		
11	Un compañero de trabajo le da constantemente sus tareas para que usted las realice y decide terminar con esta situación, ¿le expone la situación argumentándole y razonándole?		
12	Si una persona a la que usted respeta expresara opiniones contrarias a las suyas, ¿se atrevería a exponer su propio punto de vista?		
13	¿Considera que cada persona ha de defender sus propios derechos ante cualquier circunstancia?		
14	Si estuviera hablando con otra persona que de pronto interrumpe la conversación para dirigirse a un tercero, ¿expresaría su irritación?		
15	¿Existen ocasiones en las que usted no expone su opinión por temor a que ésta sea rechazada?		
16	¿Suele recriminar, acusar o exigir cuando los demás están en desacuerdo con su propio punto de vista?		
17	Cuando un compañero suyo está opinando sobre un tema del cual usted no tiene ningún tipo de interés, ¿tiende a ignorar el mensaje?		
18	¿Se siente con el derecho de pedir información de cualquier duda en cualquier momento de una exposición?		
19	Ante una situación que le crea cierta ansiedad, ¿usted tiende a expresarlo abiertamente?		
20	Si alguien le pide un favor que usted se ve incapaz de llevarlo a cabo, ¿intenta hacer un esfuerzo para satisfacer a la otra persona?		

Una vez contestadas las preguntas pasemos a corregir el test. Para ello debes guiarte por la tabla de corrección. El resultado que obtendrás serán dos puntuaciones, una para la asertividad y otra para la no asertividad, de modo que podrás comprobar el “peso” de una frente a la otra. Otra manera de analizar los resultados es conocer las situaciones donde será favorable una actitud más asertiva, así como tener presente aquellas otras donde tu comportamiento es habilidoso.

ASERTIVIDAD						7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO

NO ASERTIVIDAD						7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI

¿Por qué no somos asertivos?

Según hemos descrito la asertividad, no parece tener justificación el que nos resulte tan difícil comportarnos de manera asertiva. Veamos algunas razones por las que existe esta dificultad:

1.- Casi todos podemos identificar patrones de comportamiento asertivos en nuestro repertorio de conductas, pero el manifestar ese tipo de comportamiento nos genera tanta ansiedad que o no lo hacemos o lo hacemos parcialmente. Esto es debido a que confronta las situaciones que nos ocurren con nuestros derechos asertivos. Uno de nuestros derechos es, por ejemplo, decir que no, un paciente nos pide que lo derivemos a un especialista, y según nuestro criterio después de haber valorado el caso, esta derivación no es necesaria, sabemos que la respuesta es no, sabemos cómo es el patrón de conducta de decir que no, pero no nos atrevemos a decírselo. Esto nos produce mucha ansiedad, tememos defraudarlo, que se enfade, que nos desprestigie frente a otros compañeros, etc.

2.- En otras ocasiones poseemos patrones irracionales de pensamiento que nos impiden actuar de forma asertiva: por ejemplo: la persona no asertiva o pasiva suele guiarse por la siguiente idea irracional: "es necesario ser querido y apreciado por todo el mundo", este patrón de pensamiento le va a llevar a ceder a peticiones, a hacer aquello que cree que los demás esperan de ella en vez de lo que ella cree que tiene que hacer, etc. Mientras la persona agresiva puede tener esta otra idea: "es horrible que las cosas no salgan como yo quiero que salgan", este esquema le va a llevar a imponer sus criterios sin tener en cuenta las opiniones de los demás, es el caso en el que detectamos que un paciente no sigue una prescripción nuestra y lo culpabilizamos, y nos mostramos agresivos.

3.-En otras ocasiones nuestra falta de asertividad viene dada por qué no hemos aprendido patrones conductuales asertivos, es decir no sabemos cómo hay que hacer un determinado comportamiento de forma asertiva, por ejemplo es el caso de tener que realizar una crítica, queremos decirle a un paciente nuestro que no venga sin cita, tenemos con él una buena relación y no queremos esta se deteriore por decirle esto, pero no sabemos cómo hacerlo.

TÉCNICAS ASERTIVAS SISTEMÁTICAS

A estas alturas ya conocemos cuáles son nuestros derechos asertivos y es posible que creamos que muchas veces hemos pensado así respecto a las relaciones con las otras personas. Pero cada vez que hemos planteado firmemente nuestras convicciones nos han dicho que nuestra actitud es equivocada... "Tú no debes ser así", "No seas tan inflexible", etc. ¿Qué hacer ahora? Ya sé cuáles son mis derechos. Ya sé cuándo o con quiénes no logro hacer valer mis derechos. ¿Por qué?.

Para comportarse asertivamente se necesita, ante todo, conocer sus derechos asertivos, pero le falta, además, aprender cómo imponer esos derechos. Lo primero es una filosofía y lo segundo es un conjunto de comportamientos asertivos o técnicas.

Algunas de ellas pueden parecerle incómodas, aberrantes, imposibles de utilizar, chocantes. Es cierto, pueden serlo. Pero para una persona asertiva se constituyen en herramientas verbales que le posibilitan a discreción establecer sus reglas en las relaciones con las otras personas. Relaciones más satisfactorias y plenas son consecuencias lógicas del buen uso de estas técnicas.

¿Es Ud. Una persona asertiva o desasertiva? Escriba a continuación las causas que estime que son sus debilidades y fortalezas y saque conclusiones para mejorar

--

Ejercicio práctico:

CUESTIONARIO ASERTIVO DE LAZARUS

1. Cuando una persona es abiertamente injusta, ¿tiende usted a no decirle nada al respecto?	
2. ¿Siempre hace lo posible por evitar problemas con otras personas?	
3. ¿Suele evitar contactos sociales por temor a hacer o decir algo inadecuado?	
4. Si un amigo le ha traicionado revelando algún secreto suyo, ¿le dice lo que piensa realmente?	
5. Si compartiera la habitación con otra persona, ¿insistiría en que él/ella haga parte de la limpieza?	
6. Cuando un empleado en un comercio atiende primero a una persona que llegó después de usted, ¿se lo hace notar?	
7. ¿Conoce pocas personas con las que pueda sentirse relajado y pasarlo bien?	
8. ¿Dudaría antes de pedirle dinero a un amigo?	
9. Si usted prestó una suma de dinero de importancia a una persona que parece haberse olvidado de ello, ¿se lo recordaría?	
10. Si una persona se burla de usted constantemente, ¿tiene dificultad para expresarle su irritación o desagrado?	
11. ¿Prefiere permanecer de pie al fondo de un salón de actos con tal de no buscar asiento adelante?	
12. Si alguien pateara continuamente el respaldo de su butaca en el cine, ¿le pediría que dejara de hacerlo?	
13. Si un amigo o amiga le llamara todos los días a altas horas de la noche, ¿le pediría que no llamara más tarde de cierta hora?	
14. Si usted estuviera hablando con otra persona que de pronto interrumpe la conversación para dirigirse a un tercero, ¿expresaría su irritación?	

15. Si usted está en un restaurante elegante y su bistec está demasiado crudo, ¿le pediría al camarero que lo cocinaran un poco más?	
16. Si el propietario de un piso que usted alquila, no ha hecho ciertos arreglos a los que se comprometió, ¿usted le insistiría en que los hiciera?	
17. ¿Devolvería una prenda con taras que compró unos días antes?	
18. Si una persona a quien usted respeta expresara opiniones contrarias a las suyas, ¿se atrevería a exponer su propio punto de vista?	
19. ¿Puede decir "no" cuando le piden cosas poco razonables?	
20. ¿Considera que cada persona debe de defender sus propios derechos?	

CORRECCIÓN

Respuestas asertivas:

1-No	2-No	3-No
4-Si	5-Si	6-Si
7-No	8-No	9-Si
10-No	11-No	12-Si
13-Si	14-Si	15-Si
16-Si	17-Si	18-Si
19-Si	20-Si	

Interpretación: Compare los totales asertivos y no asertivos. El predominio de cada uno de ellos le indicará su tendencia asertiva o no asertiva. También puede considerar sus respuestas no asertivas por sí mismas, como indicativo de esa situación particular, por si desea trabajarla.

El comunicarse con otras personas para conseguir lo que queremos respetando el derecho de los otros es lo que se entiende por ser una persona asertiva.

Las personas son asertivas aquellas que se sienten libres para manifestarse, pueden comunicarse con personas de todos los niveles, tienen una orientación activa en la vida y es capaz de juzgar de un modo respetable.

En cambio las personas desasertivas por lo general son tímidas, tienen problemas de comunicación, tienen doble personalidad, déficit de conducta, con obstáculos específicos, sus hábitos interfieren en sus deseos y/o tienen problemas de aserción con sus propios hijos.

Para lograr ser una persona asertiva es necesario aplicar ciertas técnicas tales como saber cuáles son las ideas erróneas en el actuar diario y cuáles son tus legítimos derechos tales como:

- ↑ Ser el juez último de ti mismo: de tus actos, opiniones y sentimientos.
- ↑ No dar razones o excusas para justificar tu comportamiento.
- ↑ No hacerte cargo de los problemas de los demás.
- ↑ Cambiar de parecer.
- ↑ Cometer errores... y a ser responsable de ellos.
- ↑ Decir "No lo sé".
- ↑ Conseguir lo que quieres sin contar con la simpatía de los demás.
- ↑ Tomar decisiones ajenas a la lógica.
- ↑ Decir "No lo entiendo".
- ↑ Decir "No me importa", y no tienes por qué sentirte mal por ser tú mismo.

¡Depende de nosotros el esforzarnos en ser asertivos!

Autoevaluación Módulo III "Revisemos lo aprendido"

Lee los enunciados y responde la pregunta.



1. ¿Qué es la asertividad?

- a) Comunicar mis ideas, emociones y necesidades de forma clara y sin agresión.
- b) Decir lo que pienso sin importar la forma.
- c) Expresar mis emociones.
- d) Exigir mis deseos.

2. ¿Cuáles son los pasos del autocontrol?

- a) Percepción, Responsabilidad y Voluntad.
- b) Conocer mis emociones y pensamientos.
- c) Aceptación ver el conflicto como una oportunidad y escuchar activamente.
- d) Todas las anteriores.

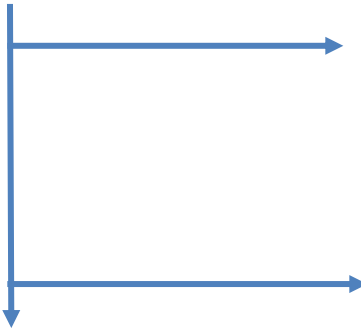
3. Qué sucede cuando escuchamos activamente

- a) Nos comunicamos y decimos lo que pensamos.
- b) Abrimos el espacio para la conversación, facilitamos la búsqueda de soluciones y mostramos la intención de cooperar.
- c) Todas las anteriores
- d) Ninguna de las anteriores.

4. Los pensamientos generan:

- a) emociones.
- b) reacciones.
- c) acciones.
- d) emociones, acciones, consecuencias de mis acciones.

MÓDULO IV / RESOLUCION DE CONFLICTOS

Itinerario del módulo	
Objetivo Específico del módulo: Aplicar técnicas de resolución de conflictos para el mejoramiento del clima laboral.	Instrucciones Especiales
1. Lea la Hoja de Información "Resolución de Conflictos".  2. Desarrolle los ejercicios que se le solicitan durante la lectura, cuyas preguntas están en rojo y envíelas a su tutor.  3. Aplique las pruebas de autoevaluación que están al término del capítulo y compruebe sus resultados con los que están al término del manual. En caso que haya fallado en alguna respuesta correcta vuelva a releer la Hoja de Información.  4. Al término de este módulo deberá prepararse para la evaluación final. Cuando se sienta preparado comuníquese con su tutor a objeto de fijar la fecha de la evaluación. .	5. Profundice sus conocimientos ingresando a Google poniendo "Resolución de Conflictos" y encontrará mucha literatura relacionada con el tema. 6. Las dudas consúltelas con su tutor

HOJA DE INFORMACIÓN



INTRODUCCIÓN

Como en la vida personal, el conflicto en las instituciones es una cosa normal y cotidiana. No es nada de lo que debamos avergonzarnos. De hecho, el conflicto a la salud de las organizaciones, lugares de trabajo y comunidad. En el ambiente de intereses competitivos y diversidad de necesidades que vivimos hoy en día, muchos líderes necesitan habilidades adicionales para enfrentarse al conflicto de modo constructivo.

El clima de competencia que vivimos incrementa la tensión y reduce la energía disponible para trabajar en la misión, metas y objetivos de una organización. La entrega de programas y servicios sufre, mientras que las organizaciones se preocupan por sobrevivir. Las tensiones y los conflictos tienden a construirse en un clima de limitaciones, con expectativas no realistas y recursos inadecuados, por ejemplo el síndrome de "hacer más con menos".

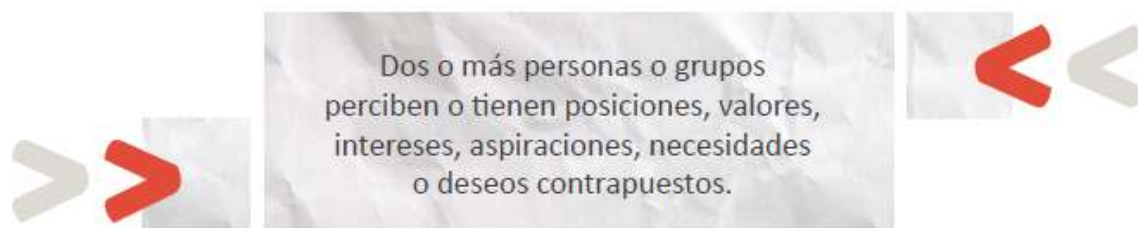
Los conflictos se desarrollarán. Lo importante es cómo negociamos con ellos. Las diferencias culturales juegan un papel muy importante aquí. Los valores personales y culturales tienen un impacto, tanto en la percepción de conflictos como en los métodos usados para resolverlos. Ciertas técnicas no siempre funcionan ni tampoco resultan en todas las culturas. No todos los conflictos pueden ser resueltos. Este módulo de desarrollo de habilidades está diseñado para los líderes, para ayudarlos a identificar y entender mejor el conflicto, cómo resolverlo, cómo establecer un clima de cooperación y para estar al tanto y reconocer diferencias y necesidades culturales

EL CONFLICTO: HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL

Los conflictos forman parte de la vida cotidiana, de la convivencia y de las interacciones sociales y son, por tanto, “naturales” e inherentes a todas las relaciones humanas. Si bien es cierto que esto no siempre ha sido entendido así e históricamente ha existido una suerte de inercia hacia lo que podríamos denominar el ideal conflictivo, sostenido por las principales instituciones sociales, entre ellas la propia escuela y la familia, en la actualidad se considera que el conflicto no solo es inevitable, sino que además, tampoco debe interpretarse como algo negativo per sé. De hecho, el conflicto puede tener aspectos funcionalmente muy positivos: Evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales. Ayuda a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás.

¿De qué depende?

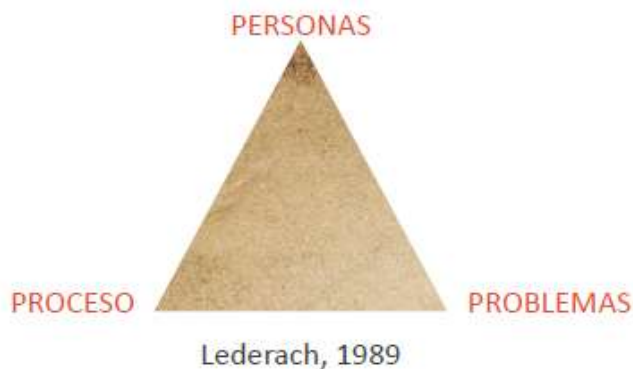
Principalmente, de que adquiramos los conocimientos y las herramientas prácticas necesarias para prevenir y afrontar de forma constructiva los conflictos, y seamos capaces de dar las respuestas ajustadas a cada situación de tensión que aparezca en aquellas relaciones que nos impliquen. Una vez que la persona ha experimentado los beneficios de una solución positiva a los conflictos, aumenta la probabilidad de que alcance nuevas soluciones constructivas en conflictos futuros.



¿Qué entendemos por conflicto?

Todos los conflictos sociales implican una percepción de intereses divergentes, lo sean o no en la realidad, independientemente de si las diferencias ocurren entre individuos o entre estados, entre grupos o entre organizaciones, todo conflicto significa cierto grado de incompatibilidad percibida entre las partes, con respecto a los objetivos o con respecto a los medios utilizados para alcanzarlos.

La estructura de los conflictos es relativamente simple y está conformada por la interacción de tres elementos fundamentales: personas, proceso y problema. Cualquiera de ellos o en su combinación puede ser causa de conflicto, y en cualquier caso, siempre los encontraremos en el desarrollo y resultado de una disputa



Por otra parte, existen también otros **elementos visibles** (nuestro lenguaje verbal y no verbal, nuestras acciones, comportamientos) y **elementos no visibles**, pero no por ello menos importantes (nuestros pensamientos, sentimientos, valores, necesidades psicológicas, prioridades, etc.).

Generalmente, evaluamos el conflicto por la parte visible (lo que decimos y hacemos), que adquiere formas negativas, agresivas o violentas cuando se produce la crisis y el conflicto estalla. Pero, desde el punto de vista educativo y del aprendizaje en gestión de conflictos, debemos intentar dilucidar qué hay bajo esa explosión negativa (la parte no visible), qué necesidades, intereses, creencias, prioridades, etc., percibidos como no atendidos o amenazados, están causándola. Para ello, es recomendable centrarse en:

- ↑ Clarificar las áreas de interés y los problemas específicos, separando las personas de los problemas.
- ↑ Descubrir las necesidades e intereses básicos subyacentes a los problemas.
- ↑ Identificar los principios y valores comunes.

Conviene tener en cuenta además que, tanto en la génesis como en la resolución del conflicto, intervienen no solo personas o grupos, sino también los roles, contextos y estructuras sociales en los que se hallan inmersos.

¿Cómo definirías un conflicto? Compara tu respuesta con las ideas del texto

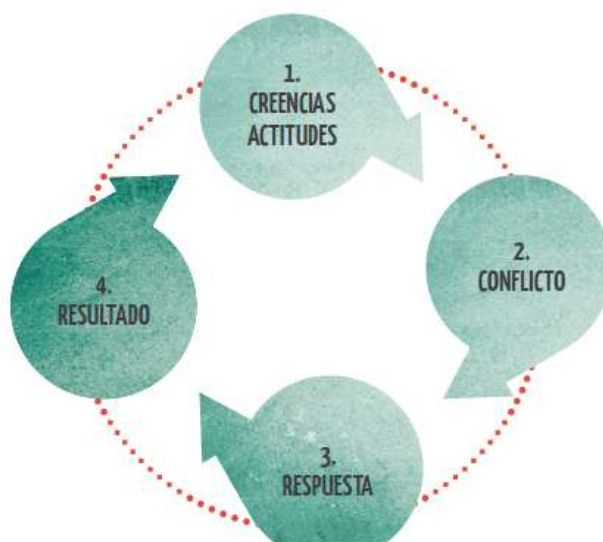


Ejercicio 1. Reconociendo un conflicto 1. Piense en un conflicto que se haya presentado recientemente en su sitio de trabajo, y descríballo de manera detallada en el espacio que encuentra a continuación.

2. **Ahora, y a partir de lo que usted describió,** ¿cuáles considera usted que serían los elementos que componen un conflicto? Enumérelos.

El ciclo del conflicto

Independientemente del contexto donde aflore o se desencadene el conflicto, sea este de carácter comunitario, escolar, institucional, familiar etc., éste mostrará un ciclo evolutivo de elementos relacionados entre sí, tal y como podemos apreciar en la siguiente figura:



FASE 1.

El ciclo empieza por nosotros/as y por nuestras **actitudes y creencias** sobre el conflicto. Estas actitudes y creencias tienen su origen en diversas fuentes, como por ejemplo, en los mensajes recibidos en la infancia sobre los conflictos, los modelos de conducta de progenitores, tutores/as, profesorado y amistades, otros modelos recibidos a través de los medios de comunicación o las experiencias propias vividas en relación con los conflictos.

FASE 2.

En este punto el conflicto ocurre dado que es un proceso inherente a las relaciones sociales y es inevitable en todo marco de relación. Es un fenómeno, por lo tanto ubicuo y universal.

FASE 3.

Es el momento en el que actuamos. Podemos gritar, intentar hablar sobre la situación, o podemos, simplemente, abandonar. Nuestro sistema de actitudes y creencias personal, a menudo, nos lleva a reaccionar de la misma manera ante distintos conflictos. Este hecho nos puede decir mucho sobre nosotros/as mismos/as y sobre nuestros patrones de respuesta en las situaciones de conflicto.

FASE 4.

La respuesta tenderá siempre a llevarnos al mismo resultado. La consecuencia servirá para reforzar la creencia y de este modo el ciclo se mantiene. En la mayoría de los casos, el resultado del ciclo del conflicto refuerza nuestro sistema de creencias y lleva a la perpetuación del mismo patrón.

Ejercicio

Quizás muchas de las personas que te rodean sean emprendedoras y hayan vivido algún conflicto en su empresa. Entrevista a un emprendedor-a que haya superado un conflicto y describe cómo lo hizo y al lado cómo lo hubieras hecho tu; tus recuerdos, tus ideas....

¿Cómo lo hizo?	¿Cómo lo harías tú?

TIPOS DE CONFLICTO

CLASIFICACIÓN	TIPOS DE CONFLICTO
Según la conciencia que se tiene de los conflictos	Conflictos latentes, emergentes y manifiestos (Moore, 1995)
Según el grado de magnitud y las dimensiones de los conflictos	Conflictos intrapersonales, interpersonales, intragrupal, intergrupales, intranacionales, internacionales y mundiales (Fisher, 1990)
Según la intensidad del conflicto	Conflictos tratables (de baja intensidad) e intratables (de alta intensidad), según Kriesberg (Morales, 1999)
De forma general...	Conflictos según los colectivos implicados, las causas, el tipo de comportamiento, la temática y la percepción (Burguet Arfelis, 1999)

¿Cuáles son los tipos de conflictos más comunes que le ha tocado enfrentar en su empresa?

Conflictos de objetivos o intereses

Las partes desean resultados aparentemente incompatibles o divergentes (satisfacer necesidades personales, obtener recursos escasos, etc.). La consecución de los objetivos de cada parte amenaza u obstruye el logro de los objetivos de la otra.

Conflictos de juicio u opinión-conflictos cognitivos

Implica diferencias sobre temas de hecho o empíricos. Una parte percibe que la otra ha llegado a conclusiones diferentes (incorrectas). Pueden denominarse controversias.

Conflictos normativos-conflictos de valores

Se centran en la evaluación de una parte sobre la conducta de la otra en términos de expectativas o sobre cómo la otra debería comportarse. Estas expectativas pueden implicar varios tipos de estándares de lo que es una conducta apropiada: éticos, nociones de equidad, justicia, respeto a jerarquías de estatus y otras normas del sistema socio-cultural, etc.

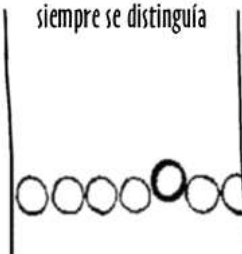


Ejercicio práctico:

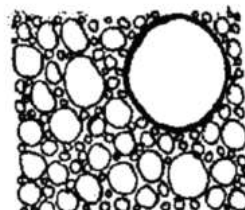
**EL HOMBRE
DISTINTO²**

por Santiago

Érase un hombre que
siempre se distinguía



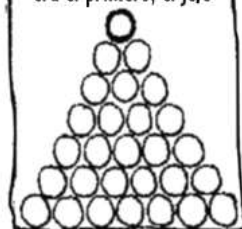
Sus virtudes y sus poderes
eran los más grandes...



Y sus defectos,
los más pequeños...



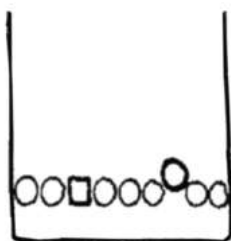
Indudablemente,
era el primero, el jefe



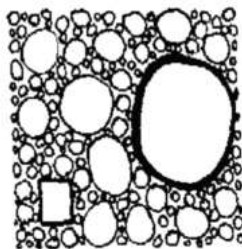
Hasta que un día
apareció otro hombre

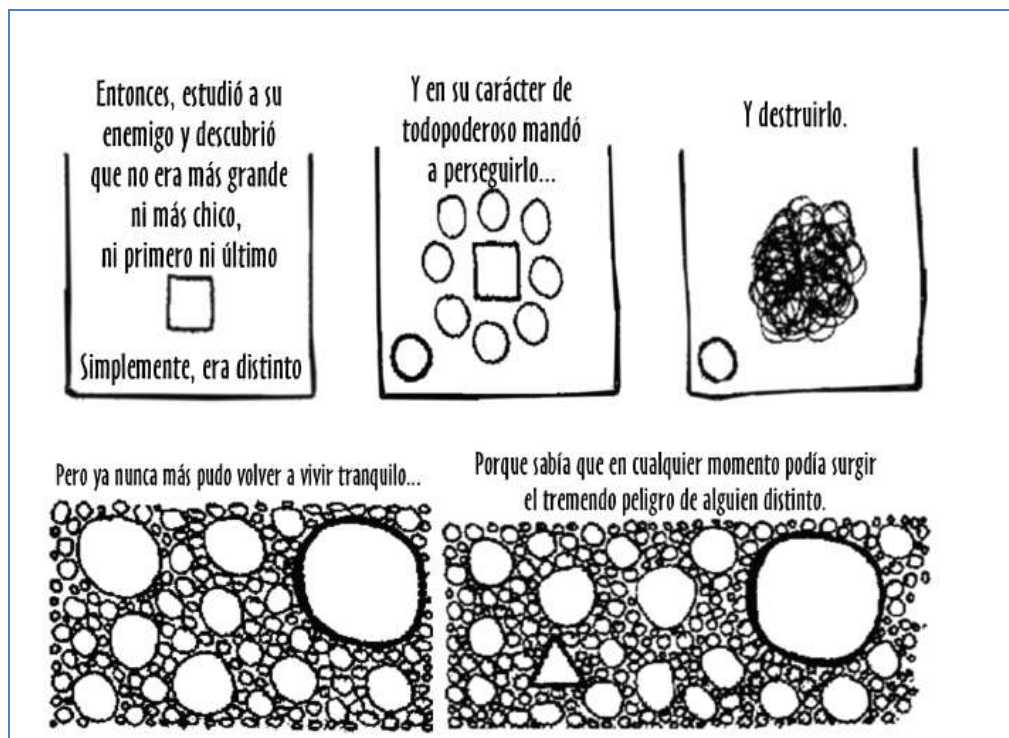


Y ya nada fue igual



Su liderazgo era cuestionado
y esto era intolerable





Responda las preguntas y envíelas a su tutor

- 1) ¿Cuál es la causa principal del conflicto?**
- 2) ¿Qué tipo de conflicto es?**
- 3) ¿La forma de resolverlo es absolutamente satisfactoria para una de las partes? ¿Por qué?**

TIPOS DE RESPUESTA Y ESTILOS DE AFRONTAMIENTO

Es importante tener claro que la respuesta al **conflicto se co-construye** entre las dos o más personas que interaccionan, entre todas las personas implicadas en el conflicto. La relación que se establece entre estas personas es clave, aunque cada uno/a tiene responsabilidad sobre su respuesta, y hay que tenerla en cuenta para continuar esa co-construcción de forma adecuada, es decir, para encauzar las tensiones hacia el encuentro, el entendimiento, el acuerdo.

Para adquirir esta habilidad es interesante conocer los distintos estilos de afrontamiento del conflicto, a fin de tomar conciencia del propio y reconocer el de los demás para una mejor gestión, sobre todo cuando trabajamos con grupos. Según Cascón, ante la percepción de una tensión, existen cinco grandes actitudes que recogemos en la siguiente tabla

Actitudes ante el conflicto

COMPITIENDO (gano/pierdes)	Intentando ganar, quedar por encima.
ACOMODÁNDOME (pierdo/ganas)	Cediendo, sin tener en cuenta mis intereses.
EVITANDO (pierdo/pierdes)	Haciendo como que no va conmigo.
COLABORANDO/COOPERANDO (gano/ganas)	Buscando soluciones que satisfagan a todas las partes implicadas.
COMPROMISO/NEGOCIACIÓN	Cuando es difícil llegar a una colaboración plena, se pueden buscar soluciones para que todas las partes ganen en lo fundamental.

Ejercicio 2. Identificando el estilo personal de manejo de conflicto

¿Cuál es su estilo personal al resolver un conflicto. Compare sus respuestas con lo leído anteriormente?

Escoger una técnica de resolución de conflictos

1. ¿Quién está involucrado? ¿Cuántos son, cuántos años tienen, qué tan maduros son y qué tan enfadados están? ¿Cuáles son sus necesidades? (Usted entrará en mayores detalles cuando defina el problema).
2. ¿Es el momento adecuado? ¿Tiene usted suficiente tiempo para manejar las cosas ahora, o debe esperar? ¿Necesitan los participantes calmarse primero? ¿Es demasiado pronto para hablar las cosas?
3. ¿Qué tan apropiada es una técnica de resolución particular? ¿Es esta una disputa simple sobre los recursos, o es un conflicto complejo sobre los valores? ¿Cuál es el problema? ¿Resolverá esta

técnica el problema? ¿Es la técnica tan sofisticada que los niños primero necesitan entrenarse en ella?

4. ¿La resolución debe ser pública o privada? ¿Se avergonzarían los participantes por una resolución pública? ¿Beneficiaría a la clase el ver cómo se resuelve este conflicto? ¿Podrían ayudar ellos con la resolución? ¿Tiene usted tiempo para resolverlo públicamente?

Las técnicas de resolución de conflictos proporcionan simplemente maneras seguras y estructuradas de ventilar los agravios, los sentimientos y las diferencias de opinión, de modo que el conflicto pueda servir para un propósito útil.

La gestión del conflicto

La gestión del conflicto a nivel empresarial requiere tener en cuenta tres asuntos interrelacionados, tal como se presentan a continuación:

- ↑ La creación de un entorno favorable
- ↑ Prevención de conflictos
- ↑ Resolución de conflictos

La creación del entorno favorable La gestión eficaz de conflictos en el seno de la empresa comienza mucho antes de que se presenten señales de discordia o polémica. El punto de partida es la creación de un ambiente de respeto mutuo entre los empleados y los gerentes que establezca una base sólida de confianza y cooperación. Esto incluye:

- ↑ Compartir información mediante procesos de comunicación unidireccionales y bidireccionales como, por ejemplo, publicar información en el tablero de anuncios, adjuntar información a los recibos de sueldo de los empleados, hacer anuncios por los altavoces, enviar mensajes electrónicos, implementar buzones de sugerencias, realizar reuniones, publicar boletines
- ↑ Reconocer a los empleados como interlocutores legítimos
- ↑ Tratar a los empleados con respeto y cortesía
- ↑ Abordar los malentendidos de forma rápida y justa
- ↑ Crear un entorno de inclusión y confianza.

Construir una base sólida requiere un compromiso por parte de la Dirección, así como estilos de liderazgo que alcancen un equilibrio adecuado entre la preocupación por la producción, por un lado, y la preocupación por la gente involucrada en dicho proceso de producción, por el otro, con énfasis en la imparcialidad, la inclusión y la participación, en vez de centrarse en enfoques autocráticos o paternalistas.

Fomentar el respeto mutuo y la buena voluntad es fundamental para crear un entorno positivo en el lugar de trabajo. El respeto y la confianza no son algo que una de las partes pueda imponer a otra, sino que son el resultado de relaciones personales positivas en las que se dispensa a los demás el mismo trato que uno quisiera recibir.



PREVENIR CONFLICTOS

La prevención de los conflictos dentro de la empresa requiere el compromiso para resolver problemas que tienen el potencial de convertirse en conflictos graves. Esto incluye:

- ↑ Formular políticas sobre asuntos importantes como la seguridad y la salud, acoso e intimidación, sueldos y beneficios, y disciplina en el trabajo
- ↑ Establecer reglas para implementar las intenciones plasmadas en la política
- ↑ Asegurarse que las reglas sean comunicadas a las personas a quienes se apliquen
- ↑ Comprometerse a obedecer las reglas

- ↑ Desarrollar procesos de consulta entre los empleados y los gerentes sobre asuntos normativos y operativos
- ↑ Llevar a cabo investigaciones de manera conjunta sobre las cuestiones que surjan en lugar de que empleados y empleadores investiguen los problemas por separado
- ↑ Llevar a cabo actividades de capacitación conjunta para los empleados y sus gerentes
- ↑ Fomentar la negociación y la toma de decisiones en conjunto
- ↑ Fomentar la negociación colectiva por medio de los cuales las partes hagan cumplir su propio acuerdo
- ↑ Recurrir a terceros a fin de facilitar las discusiones, llevar a cabo ejercicios de determinación de hechos y realizar actividades para el enriquecimiento de las relaciones

Ejercicio. Identificando el estilo de resolución de conflictos en su sitio de trabajo

Tenga en cuenta su grupo de trabajo, y piense en la forma más frecuente en que se resuelven los conflictos en su satisfactor. Mientras está tratando de encontrar una forma típica de resolver conflictos, piense que indudablemente existen diferencias individuales entre las personas para resolver los conflictos y no se puede hacer una generalización a todos los individuos de la organización.

1. ¿Qué tan adecuada considera usted esta manera de resolver conflictos? Explique las razones.

Independientemente de los mecanismos para prevenir conflictos que existan dentro de una empresa, surgirán algunos problemas que se deberán abordar si se desea conservar la armonía en el lugar de trabajo. Dichos problemas y cuestiones se pueden manejar mediante la negociación colectiva y los procedimientos de resolución de conflictos, tal como esté estipulado en el convenio colectivo. Cuando no hay un acuerdo colectivo o el acuerdo es tácito respecto a una cuestión en particular, la empresa debe contar con disposiciones para manejar dichas cuestiones y problemas.

Por lo general, estas disposiciones toman la forma de un procedimiento de quejas, es decir, un proceso por medio del cual los empleados pueden llamarla atención de la dirección con respecto a una inquietud sobre el lugar de trabajo a fin de que dicha inquietud se resuelva dentro del mismo lugar de trabajo. Manejo de la queja Una queja es una inquietud, un problema o reclamo que un empleado le hace al empleador con respecto al trato que ha recibido en el trabajo.



Los elementos esenciales de un procedimiento de quejas eficaz son los siguientes:

- ↑ El procedimiento se debe desarrollar en consulta con los empleados
- ↑ El procedimiento debe constar por escrito
- ↑ Se debe comunicar a los empleados
- ↑ Debe permitir que las quejas se realicen por escrito y brindar orientación sobre qué información se debe incluir en la queja, incluyendo los hechos que tuvieron lugar, dónde, cuándo, quién estuvo involucrado y qué medidas el empleado desea que el empleador tome para resolver el problema.
- ↑ Debe permitir que el empleado se reúna con el empleador o con el representante del empleador para presentar la queja } Debe permitir que el empleado se presente

acompañado a la reunión con el empleador (con un colega de trabajo o un representante del sindicato)

- ↑ El acompañante deberá tener derecho a la palabra
- ↑ El empleador debe presentar una declaración por escrito de las medidas que se tomarán para tratar la queja
- ↑ El empleado tendrá derecho a apelar la decisión del empleador, y la apelación deberá ser oída por un gerente que no haya estado involucrado previamente en el caso
- ↑ El resultado de la apelación se comunicará por escrito al empleado
- ↑ El procedimiento estará sujeto a limitaciones de tiempo con límites claros para cada paso



EL PROCESO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- ↑ Cuando la gente se enfrenta a un conflicto, tiene un número limitado de medios para intentar resolver sus disputas. La Figura 1 (Moore, 1986) muestra algunas de estas posibilidades que varían entre sí según la formalidad del proceso, el grado de publicidad, las personas implicadas, la autoridad de las terceras partes, el tipo de decisión que se adopta, y el grado de coerción que se emplea.
- ↑ La Figura es un continuo en cuya izquierda se encuentran los procedimientos informales y privados que implican solo a las partes en conflicto. En el otro extremo nos encontramos con procedimientos públicos y coercitivos.
- ↑ Los desacuerdos, problemas y conflictos pueden surgir, prácticamente, en cualquier relación. Normalmente afrontamos dichas situaciones de manera informal. En primer lugar, la gente puede tratar de *evitar* a la otra parte por distintas causas: el malestar producido por el conflicto, porque no considera que el problema es suficientemente importante, porque no tiene poder para cambiar la situación, porque no cree que la situación pueda mejorar o porque no está, todavía, dispuesto a negociar.
- ↑ Cuando no es posible seguir evitando el conflicto, o las tensiones son tan fuertes que nonos permiten continuar igual, se tiende a utilizar la *discusión informal para solucionar problemas*. En la vida cotidiana, la mayor parte de nuestros desacuerdos se solucionan mediante este procedimiento, o bien logrando acuerdos que satisfacen más o menos, a las distintas partes implicadas, o bien abandonando el asunto porque carece de interés, o no tiene solución.
- ↑ Junto a las conversaciones informales, el procedimiento más popular para alcanzar acuerdos mutuamente satisfactorios es la *negociación*. La negociación es un proceso de regateo entre distintas partes que perciben que tienen un conflicto de intereses. Los participantes se juntan, voluntariamente, en base a una relación temporal dirigida a informarse mutuamente de sus necesidades e intereses, intercambiar recursos específicos, o solucionar cuestiones tales como el sentido de su relación futura o los procedimientos que adoptarán para resolver futuros conflictos.

- ↑ Si hay un estancamiento, o por distintas circunstancias el proceso negociador no se puede llevar a cabo, se necesita la ayuda de alguien ajeno al conflicto. La *mediación*, es una extensión de la negociación que implica la intervención de una tercera parte, aceptable por todos, que no tiene autoridad para tomar decisiones. Su participación se reduce a ayudar a las partes a alcanzar, voluntariamente, un acuerdo mutuamente aceptable. Al igual que la negociación, la mediación deja el poder de tomar las decisiones en manos de las partes en conflicto.

- ↑ Si el conflicto se da dentro de una organización existe, en general, un *procedimiento administrativo o ejecutivo*. En este procedimiento se da la intervención de una tercera parte que tiene, pero que no tiene que ser necesariamente imparcial, y que toma una decisión sobre el problema. El proceso puede ser privado, si el sistema dentro del cual ocurre el conflicto es una compañía o grupo de trabajo privado, o público, si se trata de alguna institución u organismo público. Los procedimientos administrativos suelen tener como objetivo equilibrar las necesidades del sistema con los intereses de los individuos

- ↑ El *arbitraje* es un término genérico que se refiere a un proceso voluntario en el que las partes en conflicto solicitan la asistencia de una tercera parte neutra e imparcial que toma la decisión por ellos. El resultado de la decisión puede ser consultivo o vinculante. El arbitraje puede ser llevado a cabo por una persona (árbitro) o panel (tribunal), cuyo elemento en común es que son ajenos a la relación conflictiva. El arbitraje es un proceso privado que no está abierto al escrutinio público. Es precisamente esta naturaleza privada, junto a su carácter informal, y a que es menos caro y más barato, lo que lleva a elegir en muchas ocasiones, el arbitraje en lugar del procedimiento judicial.

TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

NEGOCIACIÓN:

- Técnica **centrada** en un hecho futuro o en uno ya ocurrido.
 - Las dos partes implicadas ganan, pues se hacen concesiones y se busca un acuerdo que satisfaga los intereses comunes.
 - No hay intervención de **terceras personas**.
 - La **participación de las partes** es voluntaria.
 - La **comunicación** se realiza de modo informal, en mayor medida que en resto de las técnicas.
 - **Resuelven** el conflicto las partes.
 - La **resolución** se lleva a cabo según las partes por medio de un contrato vinculante o de tipo verbal.

CONCILIACIÓN:

- Técnica **centrada** en el pasado.
- Las dos partes implicadas ganan, su finalidad es llegar a la reconciliación.
- Existe la intervención de **terceras personas**. Es el juez quien reúne a las partes para hablar o transmitir información entre ellas.
- La **participación de las partes** es voluntaria.
- La **comunicación** se realiza de modo informal, no hay pasos a seguir.
- **Resuelven** las partes, el juez sólo preside.
- La **resolución** se realiza de forma vinculante (judicial), o por medio de una recomendación.

MEDIACIÓN:

- Técnica **centrada** en el futuro.
- Las dos partes implicadas ganan, pues buscan la comprensión mutua y colaboran para lograr un acuerdo satisfactorio para ambos.
- Existe la intervención de **terceras personas**. El/los mediador/es ejercen el control del proceso y ayudan a las partes a identificar y satisfacer sus intereses.
- La **participación de las partes** es voluntaria.
- La **comunicación** se estructura tanto formal como informalmente.
- **Resuelven** el conflicto las partes.
- La **resolución** se lleva a cabo según acuerden las partes.

ARBITRAJE:

- Técnica **centrada** en el pasado.
- Una parte gana y otra pierde.
- Existe la intervención de **terceras personas**: el árbitro.
- La **participación de las partes** puede ser tanto voluntaria como requerida. Se presentan las necesidades, intereses y posiciones ante una tercera persona neutral.
- La **comunicación** está estructurada de modo formal. Hay reglas pactadas por las dos partes.
- **Resuelve** el conflicto el árbitro.
- La **resolución** se lleva a cabo según acuerden las partes, de forma vinculante o con una recomendación.

JUICIO:

- Técnica **centrada** en el pasado.
- Uno gana y otro pierde.
- La intervención de **terceras personas** existe y es determinante: es el juez quien dicta una sentencia.
- La **participación de las partes** es requerida.
- La **comunicación** está estructurada de modo formal.
- **Resuelve** el conflicto el juez.
- La **resolución** del conflicto se lleva a cabo de forma vinculante.

RESUMEN

Las interacciones entre empleadores y empleados dentro de las empresas pueden ser cooperativas y armoniosas, o estar caracterizadas por el conflicto y los disturbios. Incluso cuando las relaciones son cooperativas y armoniosas en general, la propia naturaleza de las relaciones de trabajo sugiere que cierto conflicto es inevitable.

Sin embargo, dicho conflicto se puede abordar dentro del lugar de trabajo sin la intervención de terceros, aunque en ocasiones se puede recurrir a la intervención de terceros de manera voluntaria. La cooperación en el lugar de trabajo hace referencia a los acuerdos para establecer y mejorar las relaciones entre la dirección y los empleados dentro de la empresa. Requiere que se implementen acuerdos y procesos adecuados que permitan a los empleados y a los gerentes interactuar en beneficio mutuo.

La interacción implica:

- ↑ Compartir información
- ↑ Conversar
- ↑ Escuchar
- ↑ Debatir
- ↑ Negociar
- ↑ Decidir

La cooperación eficaz en el lugar de trabajo requiere que se implementen sistemas adecuados al interior de las empresas para dar lugar a la interacción positiva.

- ↑ Dichos sistemas e interacciones pueden:
- ↑ Prevenir conflictos resolviendo quejas e impidiendo que se conviertan en conflictos más grandes
- ↑ Resolver problemas rápidamente abordando las quejas cuando surgen
- ↑ Mejorar las condiciones de trabajo y el entorno laboral
- ↑ Incrementar la productividad laboral y mejorar la competitividad de la empresa
- ↑ Crear confianza entre los empleados y gerentes } mejorar la toma de decisiones en todos los niveles
- ↑ Promover intereses comunes

Autoevaluación Módulo IV "Revisemos lo aprendido"

Lea la pregunta y conteste según corresponda:



1. ¿Qué es un conflicto?

2. Mencione 3 habilidades que le ayuden a resolver conflictos en el trabajo

3. Indique 4 de los factores que le permitirán prevenir conflictos en el trabajo.

4. Explique en qué consiste la Mediación como alternativa de resolución de conflictos.

EVALUACION FINAL

CURSO	
OBJETIVO GENERAL	↑ Al finalizar la capacitación los participantes estarán en condiciones de aplicar las técnicas de comunicación efectiva para el manejo de conflictos al interior de la empresa.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	↑ Identificar los principios y reglas de la comunicación. ↑ Aplicar técnicas de comunicación en las relaciones laborales e interpersonales al interior de la organización ↑ Aplicar estrategias asertivas para favorecer la comunicación y resolución de conflictos en la empresa. ↑ Aplicar técnicas de resolución de conflictos para el mejoramiento del clima laboral.
ASPECTOS FORMALES DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES	
Antecedentes del Participante: Nombre y Apellidos: _____ Rut : _____ Fecha de Evaluación: _____	
Antecedentes Técnicos: Nombre OTEC : EDE CHILE. Nombre del Evaluador: _____	

Objetivo del Instrumento de Evaluación

A través de la aplicación de diferentes técnicas de evaluación, se obtendrá de los/las participantes del curso, la información necesaria respecto a su nivel de conocimientos, manejo de procedimientos y otras habilidades cognitivas relacionadas con el módulo técnico; así como será posible determinar el nivel de procesamiento de la información que el/la participante utiliza sobre los contenidos revisados en clases

Pauta de Calificación:

El presente instrumento de evaluación (prueba) consta de 03 ítems diferentes, y que en conjunto tiene un total de 100 puntos. En dónde:

Puntaje por Cada Ítem:

1. Respuestas Breves : 30 Puntos
2. Selección Múltiple : 35 Puntos
3. Análisis de Casos : 30 Puntos
4. Ejercicio Interpretativo : 5 Puntos

Puntaje Total: 100 Puntos.

Puntaje y Nota de Aprobación

Puntaje Máximo : 100 Puntos = 100% logro = Nota máxima 7,0

Puntaje Mínimo de Aprobación: 60 Puntos = 60% logro = Nota 4,0

Menos de 60 puntos reprobado.

Instrucciones Generales de Aplicación

Las instrucciones generales son las siguientes

- El primer ítem es de Desarrollo – Respuestas Breves, con un total de 10 preguntas y 30 puntos totales.
- El segundo ítem es de Selección Múltiple, con un total de 7 preguntas y 35 puntos totales
- El tercer ítem de Análisis de Casos equivalen a 10 puntos cada uno 30 puntos totales
- El primer cuarto es un Ejercicio Interpretativo en donde Ud. debe interpretar la imagen y luego desarrollar un análisis de la situación mostrada. Cada ejercicio tiene una puntuación de 2,5 puntos y 5 puntos totales.
- Lea atentamente cada pregunta y responda de acuerdo a lo solicitado y en la forma y espacio disponible para ello. NO SE EXCEDA DE ÉSTE.
- Utilice sólo lápiz pasta permanente azul o negro. No se aceptarán respuestas escritas con lápiz mina o grafito, ni a pasta que se borre (tipo Frixion) pues esto invalidará su respuesta.
- No se aceptarán borrones ni enmendaduras, lo cual la invalidará la respuesta automáticamente.
- Una vez terminada la evaluación final debe enviarla al siguiente mail contacto@edechile.cl

3. ¿Explique código verbal y código no verbal? _____ _____ _____ 4. ¿Cuáles son las Barreras en la comunicación? _____ _____ 5. Que es la retroalimentación o feedback. _____ _____ 6. Que permite la retroalimentación _____ _____ 7. ¿Cuáles son los Elementos que intervienen en la comunicación? _____ _____ 8. Enumere 4 elementos para saber escuchar _____ _____ 9. Nombre 3 técnicas para hablar bien con la gente _____ _____ 10. Cuáles son las reglas de la comunicación _____ _____	comprende y aplica las técnicas de la comunicación eficaz en espacios de formación laboral	
Tipo de Ítems: Análisis de Caso	Puntaje del ítems Obtenido:	

Instrucciones Específicas:

En esta sección de la prueba del Módulo, usted debe Resolución de Casos a través del análisis de una o varias situaciones reales o hipotéticas. Esto en base a conocimientos previos que se tenga acerca del módulo estudiado. Resolución de Casos 10 puntos cada uno puntos. Total de puntos de esta parte de la prueba 30 puntos. En aquellas preguntas donde las respuestas del alumno requieran enumerar y describir ciertos elementos y estas sean inferiores a lo solicitado, se aplicará un puntaje proporcional respecto del puntaje asignado a la pregunta.

Instrucciones Generales:

1. Lea atentamente los siguientes enunciados para cada Resolución de Casos Deberá resolver cada problema en el tiempo designado para este efecto
2. Desarrolle su respuesta considerando los conocimientos previos que se le han entregado en clases.
3. Resuelva el caso comenzando por el que usted sienta que está más familiarizado o cree tener la confianza adecuada.

Desarrollo Caso de Estudio	Aprendizaje Esperado Asociados	Contenidos o Subcontenido Utilizado
El siguiente correo electrónico enviado por el Director General de una compañía de un importante grupo empresarial a escala nacional del sector servicios a toda su plantilla un viernes de una semana del mes de marzo del presente año. Buenos días a todas/os El motivo de este comunicado es hacerlos partícipes a todos de la noticia de que el señor XYZ, jefe del departamento de marketing, desde hoy cesa en sus funciones porque se ha procedido a su despido, como a otras dos personas, una de administración, concretamente la señorita ERL y el señor UOL del departamento financiero (estas dos personas se enteran de la noticia por este email) por llevarme en repetidas ocasiones la contraria y no seguir mis indicaciones en la forma de tener que acometer sus tareas.	✓ Identifica los diferentes tipos de comunicación organizativa. ✓ Identifica las barreras de comunicación en las organizaciones.	MÓDULO II : COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES ✓ Introducción. ✓ El complejo mundo de las organizaciones. Tipos de comunicación organizacional. Barreras en la comunicación interna

Por supuesto, este mensaje es un aviso para aquellas personas que van por el camino inadecuado y que no acometen sus tareas con el esfuerzo y compromiso esperado bajo mi punto de vista. A partir de ahora, no se van a tolerar cosas que hasta hace poco se pasaban por alto porque este no es más que el primer cambio en la estructura organizativa para poder gestionar la compañía. Ni que decir tiene que las personas que decidan llevar la contraria a las nuevas directrices o proponer otro tipo de medidas, por muy buenas que puedan ser, tienen poco futuro en esta compañía porque van en contra de los que se busca en los empleados de esta prestigiosa compañía. Personalmente, pienso que todos ustedes son conscientes de que estas medidas son necesarias y que ésta es la mejor forma de poderlas llevar a cabo. Independientemente de la situación actual, deben estar tranquilos porque con la inestimable ayuda de ustedes y bajo mis órdenes vamos hacia delante. Así que espero que sacrificio y esfuerzo sea cada día más grande por el simple motivo de seguir trabajando en mi compañía. Aquellas personas que necesiten cualquier aclaración, les ruego que no duden en ponerse en contacto conmigo de forma personal. Saluda atentamente y les desea un		
---	--	--

feliz fin de semana Presidente General XXXXX Después de leer este caso responde en tu carpeta : 1.- ¿Qué problemas de comunicación organizacional ves en esta compañía? _____ _____ _____ 2.- ¿Es adecuado este tipo de comunicado? _____ _____ _____ 3.- ¿Qué tipo de comunicación organizacional observas aquí? _____ _____ _____ _____		
Tipo de Ítems: Selección Múltiple		Puntaje del ítems Obtenido:
Instrucciones Específicas: Debe seleccionar una de las alternativas que represente de forma más completa lo que el enunciado solicita. Para ello, debe marcar con una X o encerrar en un círculo la alternativa elegida Cada respuesta correcta equivale a 5 puntos. Instrucciones Generales ✓ Deberá evaluar la alternativa que mejor responda al tipo de pregunta o enunciado. Esto le ayudará a enfocar su atención en la información más necesaria para identificar la opción de respuesta correcta. ✓ Leer todas las opciones de respuesta (letras a) a la e) antes de seleccionar una. Es igualmente probable que la última opción de respuesta sea la correcta como la primera. Sólo existe una opción correcta. ✓ Busque dos opciones de respuesta que sean opuestas. Una de estas dos opciones de respuesta tiene mayores probabilidades de ser la correcta. ✓ Busque opciones de respuesta que contengan lenguaje utilizado por su profesor o que se encuentre en sus libros de texto. Una opción de respuesta que contenga dicho lenguaje es usualmente correcta.		

- ✓ No cambie su respuesta inicial a menos que usted esté seguro de que otra opción de respuesta es la correcta. La mayoría de las veces, su primera elección será la correcta.
- ✓ Escoja "todo lo anterior" si usted está seguro de que todas las otras opciones de respuesta en la pregunta son correctas. No escoja "todo lo anterior" si tan sólo una de las otras opciones de respuesta no es correcta.
- ✓ Escoja "ninguna de los anteriores" si usted está seguro de que todas las demás opciones de respuesta en la pregunta son incorrectas. No escoja "ninguna de los anteriores" si tan sólo una de las otras opciones de respuesta es correcta
- ✓ .

Desarrollo Selección Múltiple	Aprendizaje Esperado Asociados	Contenidos o Subcontenido Utilizado
1. ¿Qué es la asertividad? I. Comunicar mis ideas, emociones y necesidades de forma clara y sin agresión. II. Decir lo que pienso sin importar la forma III. Expresar mis emociones d) Exigir mis deseos: a) Solo I b) Solo I y III c) Solo II y III d) Ningunas de las anteriores e) Todas las anteriores 2.- Qué sucede cuando escuchamos activamente I. Nos comunicamos y decimos lo que pensamos II. Abrimos el espacio para la conversación, facilitamos la búsqueda de soluciones y mostramos la intención de cooperar III. Todas las anteriores a) Solo I b) Solo I y III c) Solo II d) Ningunas de las anteriores e) Todas las anteriores 3.- Cuáles son los obstáculos que interfieren en la comunicación asertiva	✓ discrimina conductas y estilos comunicacionales asertivos que favorecen la práctica laboral ✓ aplica herramientas que permitan comunicarse de manera más asertiva	MÓDULO III : LA ASERTIVIDAD EN EL CONTEXTO LABORAL ✓ Introducción ✓ Comportamientos des asertivos. ✓ ¿Cómo es una persona asertiva? ✓ Técnicas asertivas sistemáticas

I. Utilizar absolutos "siempre, nunca, todo el tiempo, todos los días, etc..." II. Atribuir que el otro te ataca. III. Imponer consecuencias que son desproporcionadas a la conducta. a) Solo I b) Solo I y III c) Solo II d) Ningunas de las anteriores e) Todas las anteriores 4.-Cuáles son los factores que afectan la falta de asertividad I. Falta de confianza en nuestras habilidades II. Depender siempre de otros III. No aceptar que nos podemos equivocar a) Solo I b) Solo I y III c) Solo II d) Ningunas de las anteriores e) Todas las anteriores 5.-Algunas estrategias para hacer más eficaces las respuestas asertivas son: I. Guardar las disculpas para cuando sean necesarias II. Analizar todos los hechos y puntos con antelación. III. Aceptar situaciones cortésmente tras una discusión a) Solo I b) Solo I y III c) Solo II d) Ningunas de las anteriores e) Todas las anteriores 6. Las técnicas asertivas son : I. Auto revelación		
---	--	--

II. Auto aserción III. Aserción empática a) Solo I b) Solo I y III c) Solo II d) Ningunas de las anteriores e) Todas las anteriores 7. De los siguientes cuales son comportamientos des asertivos I. Conducta agresiva II. Conducta encubierto III. Conducta pasiva a) Solo I b) Solo I y III c) Solo II d) Ningunas de las anteriores e) Todas las anteriores		
Tipo de Ítems: Ejercicio Interpretativo		Puntaje del ítems Obtenido:
Instrucciones Específicas: Debe interpretar la imagen y luego desarrollar un análisis de la situación mostrada. Cada respuesta correcta equivale a 2,5 puntos. Instrucciones Generales 1. Por favor lea las instrucciones antes de iniciar la ejecución de la prueba: 2. A usted se le exponen dos imágenes de situaciones laborales en donde usted deberá responder la pregunta que se le formule. 3. Limite su respuesta al espacio destinado para ella.		
Desarrollo Ejercicio Interpretativo	Aprendizaje Esperado Asociados	Contenidos o Subcontenido Utilizado
	✓ Identifica los diferentes conflictos que afectan las relaciones interpersonales ✓ Identifica los factores que provocan conflictos	MODULO IV RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ✓ Introducción. El conflicto: Herramienta para el desarrollo integral.



Observe las presentes imágenes. Aborde el problema que podría tener estos compañeros de trabajo e indique soluciones.



Observe las presente imagen Que factores pueden provocar un conflictos en la organización

Que técnicas de resolución de conflictos utilizaría Ud. si tiene un conflicto dentro de la organización

al interior de las organizaciones

- ✓ El ciclo del conflicto.
- ✓ Tipos de conflicto.
- ✓ Tipos de respuesta y estilos de afrontamiento.
- ✓ Prevenir conflictos.
- ✓ El proceso de resolución de conflictos.
- ✓ Técnicas de resolución de conflictos

PAUTA DE CORRECCION		
CURSO	COMUNICACIÓN Y HABILIDADES INTERPERSONALES	
Respuestas Breves		Puntaje del Ítems. 30 Puntos
Respuesta Pregunta N° 1. Es el proceso por el cual podemos expresar ideas emociones información sobre algún tema Respuesta Pregunta N° 2. Es una forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor/es Respuesta Pregunta N° 3. El código verbal (o digital) puede ser asimilado al lenguaje hablado o escrito. El código no verbal (o análogo) corresponde a todo lo que no es lenguaje verbal, es decir, gestos, movimientos, uso del espacio, volumen, tono e intensidad de la voz, entre otros Respuesta Pregunta N° 4 Barreras personales Barreras físicas .Barreras semánticas: Respuesta Pregunta N° 5. Es la respuesta del receptor que informa al emisor sobre cómo se ha recibido el mensaje. Respuesta Pregunta N° 6. La retroalimentación permite contar con un mecanismo de corrección y de ayuda para el cada colaborador, y así saber si su conducta o mensaje es consecuente o no con sus intenciones. Respuesta Pregunta N° 7. Emisor, mensaje, canal, código, ruido, receptor Respuesta Pregunta N° 8 Deje de hablar. Haga que su interlocutor se sienta en confianza. Demuestre una positiva disposición a escuchar. Elimine las distracciones. Respuesta Pregunta N° 9 Evite criticar en público a otras personas o condenarlas, o quejarse colectivamente. Expresa sus apreciaciones positivas o reconocimientos de forma honrada, sincera y públicamente. Despierte en el otro la necesidad de comunicarse.		

Respuesta Pregunta N° 10

Imposible no comunicar.

La comunicación se realiza de manera verbal (hablado o escrito) y no verbal (gestos, movimientos, tono, intensidad etc.)

La comunicación se realiza en el nivel de contenido y en el nivel de la relación.

Elementos que intervienen en la comunicación (emisor, mensaje, canal, código, ruido, receptor).

Selección Múltiple

Puntaje del Ítems. 35 Puntos

Respuesta Pregunta 1

a) Solo I

Respuesta Pregunta 2

f) Solo II

Respuesta Pregunta 3

e) Todas las anteriores

Respuesta Pregunta 4

e) Todas las anteriores

Respuesta Pregunta 5

b) Solo I y III

Respuesta Pregunta 6

e) Todas las anteriores

Respuesta Pregunta 7

b) Solo I y III

Análisis de Casos

Puntaje del Ítems. 30 Puntos

Respuesta Caso 1

- ✓ Este presidente creo que tiene un elevado concepto de sí mismo (posiblemente debido a la ceguera que a veces provoca el éxito), que no parece corresponderse con la realidad. Este tipo de personas demuestran su incompetencia con este tipo de comunicados que nos hace ver lo que no tiene que ser un líder. Por lo tanto, esto

incentivará al personal a buscar otros destinos profesionales más gratificante

Respuesta Caso 2

- ✓ No es adecuado ya que un líder que no escucha al personal para despejar dudas, solucionar problemas o sumar ideas, genera desmotivación en los empleados, lo cual incide directamente en la cantidad y calidad del trabajo realizado. Además, aleja a los nuevos trabajadores impidiéndoles integrarse y deteriora los vínculos, restringiendo su fluidez.

Respuesta Caso 3

- ✓ **Descendente:** de los superiores a los trabajadores, a través de instrucciones orales, discursos, reuniones, llamadas telefónicas, memorándums, cartas, informes, folletos, manuales.

Ejercicio Interpretativo

Puntaje del Ítems. 30 Puntos

Respuesta Situación 1 :

Se nota que este grupo presenta problemas de comunicación que interfiere con las relaciones interpersonales del grupo de trabajo es un problema de mala comunicación, lo que genera conflictos no solo al interior del grupo de trabajo sino que en toda la organización. Los líderes deben comprender que su equipo tiene cosas importantes que transmitir, así que hay que fomentar un ambiente de escucha activa y respeto. Cuando ambas partes se encuentren en unos objetivos comunes, la comunicación fluirá y los resultados positivos pronto saldrán a relucir.

Respuesta Situación 2 :

Se observa en la ilustración dos personas en actitud de disputa en la que evidentemente existe un conflicto.

Cuando surge un conflicto, ya sea en casa o en el trabajo, usualmente caemos en la tendencia de intentar corregir las percepciones de la otra persona o del otro grupo, de sermonearlos y explicarles por qué tenemos la razón y por qué están equivocados.

Las estrategias más efectivas para la resolución de conflictos son :

- ✓ Reconocer que todos tenemos percepciones viciadas sobre lo justo.
- ✓ Evitar que las tensiones se agraven con amenazas y provocaciones.
- ✓ Superar esa mentalidad de 'nosotros contra ellos'.
- ✓ Buscar los problemas ocultos bajo la superficie.

Tabla de Asignación de Puntaje y Notas

Puntaje	Nota	Puntaje	Nota
0.0	2.0	51.0	3.7
1.0	2.0	52.0	3.7
2.0	2.1	53.0	3.8
3.0	2.1	54.0	3.8
4.0	2.1	55.0	3.8
5.0	2.2	56.0	3.9
6.0	2.2	57.0	3.9
7.0	2.2	58.0	3.9
8.0	2.3	59.0	4.0
9.0	2.3	60.0	4.0
10.0	2.3	61.0	4.1
11.0	2.4	62.0	4.2
12.0	2.4	63.0	4.2
13.0	2.4	64.0	4.3
14.0	2.5	65.0	4.4
15.0	2.5	66.0	4.5
16.0	2.5	67.0	4.5
17.0	2.6	68.0	4.6
18.0	2.6	69.0	4.7
19.0	2.6	70.0	4.8
20.0	2.7	71.0	4.8
21.0	2.7	72.0	4.9
22.0	2.7	73.0	5.0
23.0	2.8	74.0	5.1
24.0	2.8	75.0	5.1
25.0	2.8	76.0	5.2
26.0	2.9	77.0	5.3
27.0	2.9	78.0	5.4
28.0	2.9	79.0	5.4
29.0	3.0	80.0	5.5
30.0	3.0	81.0	5.6
31.0	3.0	82.0	5.7
32.0	3.1	83.0	5.7
33.0	3.1	84.0	5.8
34.0	3.1	85.0	5.9
35.0	3.2	86.0	6.0
36.0	3.2	87.0	6.0
37.0	3.2	88.0	6.1
38.0	3.3	89.0	6.2

39.0	3.3	90.0	6.3
40.0	3.3	91.0	6.3
41.0	3.4	92.0	6.4
42.0	3.4	93.0	6.5
43.0	3.4	94.0	6.6
44.0	3.5	95.0	6.6
45.0	3.5	96.0	6.7
46.0	3.5	97.0	6.8
47.0	3.6	98.0	6.9
48.0	3.6	99.0	6.9
49.0	3.6	100.0	7.0
50.0	3.7		

ANEXO RESPUESTA A EVALUACIONES POR MODULO

RESPUESTAS EVALUACION DIAGNOSTICA



1. ¿Qué es la comunicación?

Es el proceso por el cual podemos expresar ideas emociones información sobre algún tema.

2. ¿Qué papel cumple la Comunicación Interna en las empresas?

La comunicación interna cumple un papel esencial en las organizaciones. Si no hay comunicación no hay actividad organizada.

3. Qué beneficios tiene la asertividad?

La asertividad mejora la autoestima, porque escuchamos nuestras necesidades, no nos dejamos pisar.

Nuestras relaciones mejoran.

Nuestras necesidades se verán satisfechas.

Podemos resolver conflictos de forma más eficaz.

4. ¿Qué son conflictos laborales?

El conflicto es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos que entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación .

5.- Para que nos comunicamos

Para influir y para afectar al momento de analizar algún tema.

6.- ¿Cuál es el fin de la comunicación?

Tiene el propósito de compartir palabras ya sea en un dialogo grupal o público.

RESPUESTAS A AUTOEVALUACIONES

Autoevaluación Módulo I "Revisemos lo aprendido"



1. Menciona las cuatro reglas de la comunicación.

- Es imposible no comunicar.
- La comunicación es verbal y no verbal.
- La comunicación se hace a través de dos niveles: el nivel de contenido y el nivel de la relación.
- En las comunicaciones siempre hay un emisor, un mensaje, un canal, un código, ruido y un receptor.

2. ¿Cuáles son las barreras en la comunicación?

- Barreras personales.
- Barreras físicas.
- Barreras semánticas.

3. ¿Qué se debe considerar para que la comunicación sea efectiva?

- Ser descriptivo más que evaluativo.
- Ser específico antes que general.
- Tomar en cuenta las necesidades de quien da la retroalimentación como de quien la recibe.
- Ser dirigido hacia conductas controlable por la persona que lo recibe.
- Ser oportuno.
- Ser objetivo, directo y fácil de comprender.

4. ¿Qué técnicas se deben de aplicar para hablar con la gente?

- Evitar criticar en público a otras personas.
- Expresar sus apreciaciones positivas o reconocimientos de forma honrada, sincera y públicamente.
- Despertar en el otro la necesidad de comunicarse.

5. ¿Qué maneras agradan a las personas al hablar?

- Interesarse sinceramente en las personas.
- Sonreír y establecer contacto visual con la otra persona.
- Repetir el nombre de su interlocutor.

Autoevaluación Módulo II “Revisemos lo aprendido”

6. Cuáles son las características que las distinguen a las organizaciones

- Formalidad, es decir, que una organización tiene unas estructuras, objetivos, políticas, procedimientos y normas que le dan forma.
- Jerarquía, expresada tradicionalmente en forma de estructura piramidal.
- Tendencia a crecer; las organizaciones tienden a integrar en su seno a muchas personas.
- Duración; las organizaciones permanecen en el tiempo por más de una generación.

7. Cuáles son los tipos de comunicaciones propias de una empresa u organización

- Descendente: El fin es comunicar a los niveles inferiores de la organización las órdenes o noticias que emanan de los niveles superiores (dirección, gerencia...).
- Ascendente: El fin es obtener datos y noticias relativas a la moral laboral del personal, socios y colaboradores, sus aspiraciones, deseos y opiniones.
- Horizontal: El fin es promover el intercambio de datos e impresiones entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, o de su mismo grupo.

8. Describa una ventaja de la comunicación ascendente

- La comunicación ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores.

9.Cuál es el fin de la comunicación horizontal

- Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.

- Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización.

10. Mencione los instrumentos de comunicación horizontal

- Reuniones, sobre todo interdepartamentales, grupos de estudio o comisiones que trabajan sobre temas específicos, reuniones de intercambio, comunicaciones telefónicas.

Autoevaluación Módulo III "Revisemos lo aprendido"

Lee los enunciados y responde la pregunta.



1. ¿Qué es la asertividad?

- a) Comunicar mis ideas, emociones y necesidades de forma clara y sin agresión.
- b) Decir lo que pienso sin importar la forma
- c) Expresar mis emociones
- d) Exigir mis deseos

2. ¿Cuáles son los pasos del autocontrol?

- a) Percepción, Responsabilidad y Voluntad
- b) Conocer mis emociones y pensamientos
- c) Aceptación ver el conflicto como una oportunidad y escuchar activamente
- d) Todas las anteriores

3. ¿Qué sucede cuando escuchamos activamente

- a) Nos comunicamos y decimos lo que pensamos
- b) Abrimos el espacio para la conversación, facilitamos la búsqueda de soluciones y mostramos la intención de cooperar
- c) Todas las anteriores
- d) Ninguna de las anteriores

4. Los pensamientos generan:

- a) emociones
- b) reacciones
- c) acciones
- d) emociones, acciones, consecuencias de mis acciones



Autoevaluación Módulo IV "Revisemos lo aprendido"

1. ¿Qué es un conflicto?

- Los conflictos son situaciones en las que dos o más personas tienen intereses contrapuestos que no pueden desarrollarse al mismo tiempo, es decir que de concretarse uno, el otro quedaría anulado.

2. Mencione 3 habilidades que le resolver conflictos en el trabajo

- La habilidad de comprender sus propios sentimientos hacia el conflicto.
- La habilidad de escuchar atentamente. Se debe tratar de comprender lo que la otra persona está diciendo.
- La habilidad de brindar opciones para resolver el conflicto.

3. Indique 4 de los factores que le permitirán prevenir conflictos en el trabajo

1. Desarrolla la empatía.
2. Ten una comunicación adecuada basada en el respeto y la escucha.
3. Se asertivo o asertiva.
4. Aprende a llegar a acuerdos, aprende a negociar.

4. Explique en qué consiste la Mediación como alternativa de resolución de conflictos

- La mediación como alternativa para la solución de conflictos consiste en la participación de un tercero o externo al conflicto que debe ser neutral, interviene con consentimiento de las partes y ayuda a llegar a acuerdos que se caracterizan porque se satisfacen las necesidades, expectativas e intereses de forma equitativa, pues se basa en las decisiones de los actores y no del mediador y ayuda en la reconstrucción y mantenimiento de la relaciones personales.



RESPUESTAS CUESTIONARIO FINAL

1.- ¿Que es la comunicación?

Es el proceso por el cual podemos expresar ideas emociones información sobre algún tema

2.- ¿A qué llamamos interferencia o barrera?

A cualquier perturbación que sufre la comunicación. Ejemplo: distorsión del sonido, imagen.

3.- ¿Cómo está clasificada la comunicación humana?

Comunicación Verbal y Comunicación no a Verbal.

4.- ¿Qué papel cumple la Comunicación Interna en las empresas?

La comunicación interna cumple un papel esencial en las organizaciones. Si no hay comunicación no hay actividad organizada.

5.-Que es una comunicación HORIZONTAL

Es la que se da entre personas que desempeñan el mismo trabajo o tiene el mismo cargo

6.-Menciona algunas de las formas más usuales de una comunicación administrativa (en la comunicación descendente)

Orden instrucción información reuniones y asambleas charlas entrevistas discurso reglas manuales e instructivos etc.

7.- ¿Qué beneficios tiene la asertividad?

La asertividad mejora la autoestima, porque escuchamos nuestras necesidades, no nos dejamos pisar.

Nuestras relaciones mejoran.

Nuestras necesidades se verán satisfechas.

Podemos resolver conflictos de forma más eficaz.

8.- ¿Qué son conflictos laborales?

El conflicto es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos que entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación"

9.- Nombra dos de los pasos para solucionar un conflicto laboral

PASO 1: Detectar el problema. PASO 3: Analizar la situación

Glosario:

- ↑ Grupo: Conjunto de personas, animales o cosas que están juntos o reunidos o que tienen alguna característica común.
- ↑ Equipo: Grupo de personas que se organiza para realizar una actividad o trabajo.
- ↑ Personas: hace referencia a un ser con poder de raciocinio que posee conciencia sobre sí mismo
- ↑ Liderazgo: es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado.
- ↑ Empresa: Acción o tarea que entraña esfuerzo y trabajo.
- ↑ Personas: hace referencia a un ser con poder de raciocinio que posee conciencia sobre sí mismo
- ↑ Responsabilidad: Cualidad de la persona responsable.
- ↑ Unión: Efecto de unir o unirse
- ↑ Poder: Estar una persona en condiciones de hacer determinada cosa por no haber nada que lo impida.
- ↑ Generación: Acción que consiste en crear nuevos seres vivos por medio de la reproducción.
- ↑ Carismático: Cualidad o don natural que tiene una persona para atraer a los demás por su presencia, su palabra o su personalidad
- ↑ Legítimo: Que está de acuerdo con la razón o con lo que se considera justo o razonable.
- ↑ Desarrollador: alguien que programa ordenadores o diseña el sistema informático
- ↑ Motivación: Cosa que anima a una persona a actuar o realizar algo.
- ↑ Burocrático: De la burocracia o relacionado con ella.
- ↑ Confianza: Esperanza firme que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea.
- ↑ Principios: Primer momento de la existencia de una cosa.
- ↑ Valores: La luminosidad, también llamada claridad, es una propiedad de los colores. Ella da una indicación sobre el aspecto luminoso del color estudiado: cuanto más oscuro es el color, la luminosidad es más débil

- ↑ Reflexión: Pensamiento o consideración de algo con atención y detenimiento para estudiarlo o comprender lo bien.
- ↑ Cualidad: Rasgo, componente permanente, diferenciado, peculiar y distintivo de la naturaleza o la esencia de una persona o cosa que contribuye, junto con otros, a que alguien o algo sea lo que es y como es.
- ↑ Esperanza: Confianza de lograr una cosa o de que se realice algo que se desea
- ↑ Confianza: Esperanza firme que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea.
- ↑ Autoridad: Facultad o derecho de mandar o gobernar a personas que están subordinadas.
- ↑ Consejos: Opinión o parecer que alguien da o recibe acerca de su conducta futuras
- ↑ sociología: Estudio de las sociedades humanas y de los fenómenos religiosos, económicos, artísticos, etc., que ocurren en ellas.
- ↑ Opinión: Idea, juicio o concepto que una persona tiene o se forma acerca de algo o alguien.
- ↑ Acuerdo: 1. Un pacto, convenio, contrato, compromiso o amigable componenda. 2. Una resolución tomada por dos o más personas o adoptada en un tribunal, junta o asamblea.
- ↑ Armonía: equilibrio, serenidad, no denota tanto la ausencia de conflicto, sino la capacidad de convivencia con el conflicto.
- ↑ Comunicación externa.
- ↑ Transmisión de mensajes de la organización a públicos externos para mantener con estos una interacción con intenciones operativas, estratégicas, de difusión y de promoción de una buena imagen.
- ↑ Comunicación interna.
- ↑ Acciones comunicativas entre la organización y sus miembros, y entre ellos mismos, a favor de las buenas relaciones (interacciones rentables para la organización) a través de medios específicos para ello.
- ↑ Comunicación organizacional.
- ↑ Comunicación que se gesta dentro de una organización. Sistema que constantemente sufre ajustes, complejo por sus relaciones con diversos públicos (tanto internos como externos). Procesos inherentes a la organización que no sólo tienen que ver con intercambio de información, sino también con los medios utilizados y los individuos (con su cultura, actitudes, sentimientos y capacidades).

BIBLIOGRAFÍA:

- ↑ Maslow, Motivación y personalidad. Sagitario. 1994.
- ↑ Solana, (1993) administración de organizaciones. Ediciones interoceánicas. S.a. Buenos aires argentina. Pp. 208.
- ↑ Anzieu, Didier; Martin, Jacques Yves, la dinámica de los grupos pequeños, buenos aires, Kapelusz, 1971.
- ↑ Maddux. R (2000). Como formar equipo de trabajo: liderazgo en acción.
- ↑ Buchloz y Roth. (1992), libro "cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa" .editorial Atlántida, buenos aires. Hall.
- ↑ Elizondo torres magdalena, "asertividad y escucha activa en el ámbito académico", ed. Trillas, México, 2003
- ↑ Ferreiro Gravié y calderón espino. "el ABC del aprendizaje cooperativo. Trabajo en equipo para enseñar y aprender", ed. Trillas. México 2000.
- ↑ México, 2006
- ↑ Beverly Hare. *Sea Asertivo*, Ediciones Gestión 2000,
- ↑ Jorge Everardo Aguilar Morales y Jaime Ernesto Vargas
- ↑ GUTIÉRREZ, J. (1999). Caja de Herramientas. Guernica. Gernika Gogoratuz. Centro de Investigación por la Paz.