

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**"EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE COMUNICACIÓN
PRODUCTIVA PARA GENERAR CAMBIO DE ACTITUD EN LOS COLABORADORES DE
LA ORGANIZACIÓN FUNDAL-"
TESIS DE GRADO**

IRENE MARROQUIN HERRERA
CARNET 41544-91

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2016
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**"EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE COMUNICACIÓN
PRODUCTIVA PARA GENERAR CAMBIO DE ACTITUD EN LOS COLABORADORES DE**

LA ORGANIZACIÓN FUNDAL-"

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

IRENE MARROQUIN HERRERA

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2016
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. NANCY AVENDAÑO MASELLI

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. SILVIA PATRICIA MELGAR LAINEZ DE LOPEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. YADIRA IVONNE BARRIOS CACERES DE BARRIOS

Guatemala, 27 de febrero de 2015

Señores
Consejo de Facultad
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Campus Central

Respetables Señores:

Tengo el agrado de dirigirme a Uds. para someter a su consideración el Anteproyecto de tesis del estudiante **Irene Marroquín Herrera**, con número de carné 41544-91 titulado **“Evaluación de un programa de capacitación de comunicación productiva para generar cambio de actitud en los colaboradores de la Organización FUNDAL”**.

He tenido la oportunidad de haber efectuado entrevistas con la estudiante y he realizado la revisión previa del trabajo de investigación, por lo que accedo a ser su asesora de tesis.

Me permito manifestarles que el anteproyecto reúne ampliamente las condiciones exigidas por la Universidad Rafael Landívar y la Facultad de Humanidades para trabajos de esta naturaleza, por lo que me permito someterlo a su consideración.

Atentamente,



Mgtr. Patricia Melgar de López
Asesora



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 051291-2016

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante IRENE MARROQUIN HERRERA, Carnet 41544-91 en la carrera LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05688-2016 de fecha 22 de enero de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE COMUNICACIÓN PRODUCTIVA PARA GENERAR CAMBIO DE ACTITUD EN LOS COLABORADORES DE LA ORGANIZACIÓN FUNDAL-"

Previo a conferírsele el título y grado académico de LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 27 días del mes de enero del año 2016.



Irene Ruiz Godoy.

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por darme una segunda oportunidad de vida y con ello el deseo de salir adelante agradeciendo por dotarme de inteligencia y sabiduría para concluir este proyecto con tanta bendición.

A SAN JUDAS TADEO, mi santo de devoción por sus favores concedidos en mis necesidades más difíciles.

A CARLOS MANUEL JIMÉNEZ FLORES, por ser mi mejor amigo, confidente, guía espiritual y gran ser humano a quien admiro y quiero tanto. Gracias viejo.

A MI PERRO, Spicke por estar fielmente desvelándose a mi lado por su incondicional compañía.

A MI ASESORA DE TESIS, Mgtr. Patty Melgar de López, por todo su apoyo y tiempo dedicado a mi persona en la elaboración de esta tesis.

A FUNDAL, especialmente a Helen Sinibaldi García de Bonilla y a Diana Bonilla Sinibaldi de Sandoval por abrirme las puertas de la organización para la realización de este proyecto.

A USTED, apreciable lector que consulta este estudio como apoyo para futuras investigaciones.

INDICE

RESUMEN

I.	Introducción	01
1.1	Antecedentes	02
1.2	Marco teórico	15
1.2.1	Comunicación Organizacional	15
1.2.2	Comunicación Productiva	22
1.2.3	Capacitación y Metodologías	28
1.2.3.4	Cambio de Actitud	36
II.	Planteamiento del problema	41
2.1	Objetivos	42
2.1.1	Objetivo general	42
2.1.2	Objetivos específicos	42
2.2	Elementos de estudio	42
2.3	Definición de elementos de estudio	43
2.3.1	Definición conceptual	43
2.3.2	Definición operacional	43
2.4	Alcances y límites	44
2.5	Aporte	45
III.	Método	46
3.1	Sujetos	46
3.2	Técnicas e Instrumentos	47
3.3	Procedimiento	50
3.4	Tipo de Investigación y Metodología Estadística	51

IV.	Presentación y análisis de resultados	53
4.1	Resultados cuantitativos del cuestionario	53
4.2	Resultados cualitativos de la observación del programa	74
V.	Discusión de resultados	75
VI.	Conclusiones	82
VII.	Recomendaciones	83
VIII.	Referencias	84
	Anexos	89

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue evaluar un programa de capacitación de comunicación productiva enfocado a generar cambio de actitud en las colaboradoras de la organización Fundación Guatemalteca para Niños con Sordoceguera Alex (FUNDAL). Asimismo diagnosticar la situación actual de las colaboradoras en relación a sus prácticas de trabajo, qué actitudes presentaron antes y después de la capacitación dada sobre comunicación productiva. Para el presente estudio se tomó como universo la participación de 12 personas adultas comprendidas entre las edades de 24 a 65 años de edad, de sexo femenino, de forma aleatoria tomando en cuenta gerencias, directoras y coordinadoras de la organización.

Para obtener la información y resultados del presente estudio, se utilizó el método mixto, utilizando la observación cualitativa de tipo descriptiva sobre la participación de los sujetos en la capacitación y un cuestionario cuantitativo conteniendo escala valorativa con 35 preguntas estructuradas cerradas para que los sujetos escogieran el grado de menos importancia a más importancia, según la valoración que le estimaran. De igual forma, se incluyó 2 preguntas de respuestas abiertas para darles la oportunidad a los sujetos de expresar, aclarar o extender las respuestas del cuestionario y la capacitación. Las dos preguntas con respuesta abierta aportaron información valiosa y cualitativamente superior a las preguntas cerradas y las mismas se incluyeron como complemento, en donde los sujetos escribieron su opinión y sentir sobre la valoración de la capacitación y de las escalas de actitudes medidas en la presente investigación.

Luego del análisis estadístico, se determinó que la efectividad de la capacitación sobre comunicación productiva fue “excelente” pues el 100% de las colaboradoras respondió positivamente ante el cambio de actitudes adoptado luego de la capacitación. Se determinó que el programa de capacitación de comunicación productiva provocó un cambio significativo en actitud positiva de las colaboradoras de Fundal hacia su organización ya que durante el desarrollo de la capacitación, se logró que las colaboradoras se dieran cuenta de la importancia de su función dentro de la institución.

I. INTRODUCCIÓN

En Guatemala, la comunicación organizacional, como tradicionalmente se le llama a la comunicación lineal, es la que se ha venido manejando en la mayoría de las empresas hoy día. Desde que surgió como una forma de comunicación con los colaboradores para trasladarles toda aquella información relevante sobre cómo quiere la organización que actúe el colaborador, los logros alcanzados y las metas a futuro, se convirtió en el método de comunicación tradicional dentro de las empresas.

Sin embargo, esta comunicación lineal, no va más allá que utilizar la información que se genera en las directivas para ser trasladada a los colaboradores para que actúen y se comporten de determinada manera, en función de los objetivos de la organización. Este modelo de comunicación puede ir cambiando para dejar de ser unidireccional, mandatorio y subjetivo.

Según Nosnik (2,013) pone a pulso una nueva teoría, la comunicación productiva, que supone el arte de la retroalimentación de mensajes de los interlocutores en una comunicación para bienestar de su entorno y en función de lograr los objetivos de una manera empática. No es más que toda aquella información que se genera entre dos o más interlocutores para llegar a un beneficio común.

Este método comunicativo aún no hace eco en Guatemala, no hay autores y temas de investigación que se interesen por poner en práctica esta teoría. En Guatemala las empresas continúan trabajando con el método lineal, tradicional de la comunicación organizacional. La mayoría de las empresas, trabajan en bienestar de los intereses de éstas, no han experimentado utilizar la retroalimentación como una fuente de información importante para la toma de decisiones.

Con la presente investigación, se evaluó un programa de capacitación de comunicación productiva enfocado a generar cambio de actitud en las colaboradoras de la organización Fundación Guatemalteca para Niños con Sordoceguera Alex (FUNDAL).

1.1 Antecedentes

En relación a trabajos de investigación sobre el tema de comunicación productiva, es prudente señalar que en Guatemala, no se encontraron fuentes de investigación relacionados con el tema, ya que lo encontrado está basado en comunicación organizacional. De estudios relacionados al tema de capacitación y actitud, se encontró información nacional que fue utilizada como fuente de información para la realización del presente estudio.

A continuación se presentan investigaciones encontradas a nivel nacional enfocadas en los temas de capacitación y actitud e investigaciones internacionales que se encontraron de comunicación productiva.

Según Zarate (2,012) en el estudio sobre Inteligencia Emocional y la Actitud de los colaboradores en el ambiente laboral, cuyo objetivo fue determinar si la actitud influye en el ambiente laboral de los colaboradores dentro de una organización pública y privada del municipio de Momostenango, Totonicapán. Para la medición de actitud, utilizó como instrumento un test psicométrico (CE) que arroja inteligencia emocional de la persona aplicada al liderazgo y la empresa. Como resultado luego de la aplicación del instrumento determinó que la actitud y las emociones influyen como un aspecto importante dentro de las empresas e influyen en la productividad de las mismas, concluyendo que las funciones y el desarrollo de las actividades de los colaboradores bajan e influyen en el alcance de los objetivos de la organización.

Fernández (2,012) realizó una investigación sobre Estado de la Salud Mental de Adolescentes entre 13 y 17 años, del Proyecto Educativo y Laboral El Puente Belice. Los sujetos utilizados para la investigación fueron 11 mujeres y 19 hombres entre 13 y 17 años, se utilizó un instrumento de evaluación en forma de test Prime MD, que es un procedimiento estandarizado, breve para evaluar la salud mental y la presencia de cinco grupos de trastornos mentales, humor, ansiedad, alcoholismo, somatoformo y trastornos alimenticios. Al aplicar la evaluación y luego de haber realizado el análisis estadístico, se determinó que los sujetos del estudio, presentaron una salud mental estable. Los síntomas más frecuentemente encontrados en la población estudiada fueron: en relación a la ansiedad

en mujeres y en hombres se evidenció los síntomas de abuso de sustancias o dependencia al alcohol, y con menor escala, la conducta alimentaria, somatomorfos y del estado de ánimo. A manera de conclusión, indica que estos síntomas son generados mayormente por la preocupación de la pérdida de un empleo y de un ser querido, la cual está altamente relacionada con el factor económico que muestra ser una condicionante importante asociada a la alteración en la salud mental en los adolescentes estudiados. Esto evidencia el cambio de actitud ante factores de contexto externos que influyeron en los casos estudiados en esta investigación. La dependencia a sustancias nocivas para el organismo y el factor emocional cambiante ante la carencia económica para vivir el día a día afectó la actitud de los casos estudiados.

Sabbagh (2,008) en estudio realizado sobre la influencia que tienen las actitudes del personal laboral en la productividad de las empresas y los factores que influyen en el desempeño laboral directamente, menciona: la satisfacción en el trabajo, que la define como los sentimientos favorables o desfavorables con los que el colaborador percibe su trabajo. La autoestima, que la describe como un sistema de necesidad de la persona por lograr algo nuevo en el trabajo y el deseo de que se le reconozca dentro del equipo de trabajo al que pertenece. Indica que la autoestima es un factor determinante significativo y es importante de tomar en cuenta sobre todo en los trabajos que ofrecen oportunidad a las personas para mostrar sus habilidades. El trabajo en equipo, es importante tomar en cuenta este factor ya que cuando los colaboradores se reúnen y satisfacen sus necesidades como grupo, se logra equilibrar el sistema, el contexto, el entorno y se logra lo que se llama trabajo en equipo. Otro factor importante de tomar en cuenta para la productividad en las empresas lo constituye las actitudes, que se dividen 3 componentes:

- “El componente cognoscitivo, lo que se piensa.
- El componente afectivo, lo que se siente.
- El componente conductual, lo que se hace”. (p.14)

Concluye que las actitudes pueden derivar en positivas o negativas, dependiendo de la facilidad y obstrucción de la forma en que el ser humano afronte su realidad en cada instante de su vida. Por ejemplo, menciona que la respuesta hacia una nueva tarea en el

trabajo puede variar de persona a persona; una actitud positiva genera la reacción de sentirse reconocido por su calidad de trabajo, mientras una actitud negativa al enfrentar la misma tarea asignada en otra persona, puede quedar reflejada en reacciones como de desacuerdo, que no le agrada que le pongan más trabajo o que simplemente se aprovechan de la voluntad del trabajador. De manera que las actitudes son la disposición con que el individuo afronta la realidad en cualquier momento, con la libertad de elegir qué tipo de actitud adoptará frente al entorno.

Las investigaciones nacionales encontradas sobre el tema de actitud, coinciden Zárate, Fernández y Sabbagh quienes señalan que el factor de la actitud, ya sea ésta positiva o negativa, influye en la producción del trabajo de los individuos, así como el entorno en el que éstos se desenvuelven y la actitud es una parte interna de la persona que le afectará a su desarrollo y productividad dependiendo de la forma en que el individuo afronte su realidad.

Autores internacionales han desarrollado estudios y teorías sobre la nueva tendencia o el nuevo tercer nivel que tiene la comunicación en la actualidad, la comunicación productiva.

Palacios (2,014) en su artículo escrito en la Revista Razón y Palabra de la Comunicación Organizacional a la Comunicación Productiva, Nosnik refiere a la comunicación productiva al cómo hacer que los sistemas estén continuamente mejorando a partir de la retroalimentación. Comenta sobre su experimento llevado a cabo en su tesis doctoral, sobre la comparación entre la dinámica de retroalimentación entre estudiantes y profesor en clase, quiso deducir si la retroalimentación que reciben los profesores impacta sobre su quehacer y la forma de organizar su clase y el resultado demostró que la comunicación productiva contribuye en dos direcciones: una a que el sistema cumpla mejor con sus objetivos y la otra a que las personas tengan mayor satisfacción en lo que hacen. Asevera que en la comunicación productiva destaca el papel de la “retroalimentación” para que ésta se convierta en oportunidad de mejora, vista desde la planeación de tal manera que desarrolle conocimientos y habilidades que fortalezcan la relación de los colaboradores con la organización siempre respetando las normas de la institución y apoyando la innovación y creatividad. Concluye que el comunicador debe ser emprendedor, salir a buscar

oportunidades, crear proyectos motivando la creatividad sin dejar de tomar en cuenta, la disciplina y la generosidad. Si cada uno aporta y tiene generosidad por los demás, estará contribuyendo a dos cosas: La productividad y la paz, y en la medida en que el ser humano sea más productivo y esté satisfecho con lo que hace, se logrará mayor justicia y paz.

Barraza (2,014) en su artículo “Comunicación para la Productividad”, expresa la capacidad que tiene el ser humano para comunicarse, es innata, nace con esa facultad, indica que el problema radica en que no sabe cómo hacerlo. Hoy día las relaciones laborales son tan específicas que constituyen una especialidad dentro de la Comunicación. La vinculación entre jefatura y subordinados, vertical u horizontal, la convivencia con los colegas, los requerimientos comunicacionales que son propios a cada proceso productivo. Otra característica de la Comunicación, que es imprescindible considerar, es que se trata de una capacidad total, es decir, sin ella ni siquiera es posible abordar otras zonas importantes del quehacer humano.

Concluye que si no existe comunicación no hay trabajo en equipo, ni es posible ejercer el liderazgo, tampoco hay atención de clientes o público, ni relaciones humanas hacia adentro o hacia fuera de la empresa; eso en lo laboral. En lo individual, sin comunicación no hay familia, autoestima, autocontrol, ni desarrollo personal. Es por ello que indica que la comunicación es imprescindible en el ser humano e incide directamente en las empresas. El recurso humano es clave en el proceso productivo, tan o más importante que los recursos de infraestructura. Por eso, hoy día, no sólo se piensa en la capacitación técnica, también es importante invertir en capacitación dirigida hacia los trabajadores e incluso para sus parejas, como única forma de armonizar el proyecto de vida de cada persona con el compromiso con la empresa y el trabajo. Por ello, la estrategia integral de capacitación debe consistir en una política de comunicación al interior y al exterior de la empresa. En ese contexto, debe haber una armonía entre los cursos que se impartan, el plan de desarrollo de la empresa y la satisfacción de los distintos requerimientos que se presentan para la eficiencia del proceso productivo.

Espino (2,014) afirma en el artículo de “Comunicación Efectiva en la Empresa, Excellence Capacitación”, que la comunicación en las organizaciones juega un papel importante y los

ejecutivos deben tener conocimiento que la comunicación también es compleja y que posee algunas barreras que hay que sobrellevar para comunicarse efectivamente y que los interlocutores entiendan el mensaje lo más claro posible. Entre algunas barreras existentes en la comunicación que menciona están:

- Se cree que lo que se comunica (emisor) está tan claro para uno como para el resto de personas.
- Las personas creen que todo lo que comunican, lo entiende el resto de personas bajo el mismo significado.
- La forma en que se perciben situaciones, se cree que es igual como la percibe el resto de personas.
- Las personas creen estar en lo correcto y creen que los demás son los que están equivocados.
- Todos creen que la única manera de hacer lo correcto, es hacerlo a nuestra manera.

“A estas barreras se suman algunas distorsiones en la comunicación que menciona tales como la generalización, sacar conclusiones generales con una sola experiencia o visto desde solo una perspectiva. La eliminación, omitir o eliminar información relevante. La distorsión, que es la transformación de la realidad percibida en una representación interna y que se asegura es la única opción verdadera”. Creer que solo “yo” tengo la razón. (p.1)

Así como menciona dichas barreras en la comunicación, también afirma que hay soluciones a corto plazo y de gran beneficio para todos, como la formación grupal, el coaching, la retroalimentación personalizada, pero para lograr esto es necesario que exista interés por parte de los interlocutores y entrenamiento para ser buenos comunicadores. Concluye que el impacto a nivel de la organización por una inadecuada comunicación, afecta la productividad en la empresa e influye en la dificultad de alcanzar metas, logros y seguimiento de instrucciones.

Nosnik (2,013) en la presentación del libro “Teoría de la Comunicación Productiva” propone estudiar los procesos de innovación y mejora de los sistemas creados por el ser humano desde el análisis del intercambio e interpretación de los mensajes transmitidos y recibidos por otros seres humanos. Su interés se centra en desarrollar la retroalimentación activa como capacidad y posibilidad de mejorar positivamente los sistemas (entorno). Concluye que la comunicación no termina al obtener una respuesta ante un estímulo, sino que al flujo de información que surja entre ambas partes, emisor y receptor, y que estos a su vez obedezcan a un objetivo en común para que los interlocutores de la comunicación sean beneficiados del producto que se saque de esta interacción y que beneficie a la sociedad misma.

Por su parte Marchesán (2,010) propone un nuevo modelo mental como le llama, de Comunicación Productiva. Este modelo de comunicación productiva, reubica el rol de la información y el mensaje, tomando al conocimiento como herramienta de construcción y no como lo primordial. Lo primordial, es la grandeza humana y las relaciones que como seres sociales podemos y necesitamos desarrollar. “Comunicación Productiva” es una propuesta de educación y transformación comunicacional, y de transformación en la comunicación humana. El centro de esta propuesta es elegir otro eje para la comunicación donde ya no se centre el acto de comunicarse en el mensaje y la verdad que se cree poseer, sino en la relación y especialmente la grandeza humana que compone cada relación o red de relaciones, sea esta una pareja, una familia, una organización de cualquier naturaleza, educativa, social, deportiva, empresarial o política hasta una misma nación. La Comunicación Productiva se hace cargo de la crisis comunicacional que hoy en día se vive en el entorno, proponiendo un modelo mental diferente que sea motivo de nuevas conversaciones, diálogos, acuerdos y prácticas en el dominio de la comunicación interpersonal. Menciona que la posibilidad que tiene este nuevo modelo mental de transferirse y aplicarse en las organizaciones es ilimitada, pues las organizaciones que la han implementado, han comprendido que en la habilidad de comunicarse y desarrollar relaciones productivas esta la fuente para poder generar los resultados que hasta el momento no eran posibles a pesar de poseer el conocimiento y tomar las acciones que en teoría debían ser tomadas.

La vivencia de este modelo de comunicación más que una posibilidad es la parte que entusiasma, tanto el liderazgo como las personas que componen cada organización demuestran un serio compromiso con su implementación, de la misma forma con la revisión constante a través de la asistencia de recursos humanos propios entrenados o instructores externos entrenados en comunicación productiva. El resultado de este modelo mental puede llegar a ser extraordinario ya que no solo puede producir una gran superación en los integrantes de la organización sino que puede, llegar a superar los límites de la organización y llegar a ser de gran provecho en las familias de cada persona que conforma la organización. Finalmente, no solo es posible la transferencia de este modelo, su práctica es lo más importante, por su propia naturaleza es posible su constante superación al utilizar el conocimiento como herramienta y mantener la grandeza humana y la relación como como el principal propósito.

Montaner (2,010) en el desarrollo del artículo, “La Comunicación Productiva para la Educación que Viene”, hace una crítica al modelo lineal de comunicación que tradicionalmente se usa hoy en día, la categoriza como débil ya que el rol del emisor se centra en “que decir”, “uno habla y muchos escuchan”, no existe la “puesta en común” que involucre a los interlocutores en el proceso de comunicación. La categoriza como un modelo confrontativo, que lejos de mejorar, la coordinación de las acciones para alcanzarlos se vuelve lenta y dificultosa; por lo tanto las relaciones y los resultados no mejoran en lo laboral ni en lo particular. Algunas de las características que menciona es que no existe consideración y respeto por el otro, las palabras son utilizadas para atacar no como un enlace de comunicación entre los interlocutores, que finaliza en decir lo “que conviene” y no lo que en realidad se siente o piensa. A este tipo de comunicación le quedan dos caminos: La resignación o la acción responsable.

La resignación, hace que se desista, que no se puede cambiar y toda una serie de excusas que son enemigas del aprendizaje y del cambio. En cambio la acción responsable, es la que afronta y pone a trabajar la posibilidad de mejorar; a esta posibilidad es la que se llama Comunicación Productiva. Este nuevo modelo que propone Marchesán, trata justamente con la productividad que generan las relaciones. Su postulado básico es que “nadie obtiene

mayores resultados que lo que sus relaciones se lo permiten”. Y las relaciones se construyen desde las 3 C:

- Compromiso: Como el fenómeno esencial para coordinar acciones con otros.
- Comunicación: Visto como el espacio de Acción Común y de mutuo beneficio.
- Confianza: La base constitutiva de cualquier relación humana.

Sus postulados básicos son: Priorizar el hablar “cara a cara”, que exista una escucha comprometida, generosa y activa, que se desplace el miedo por la seguridad y la confianza, se procure la sinceridad, bajo nivel de juicios y prejuicios, generar la cultura del “nosotros”, en suma que haya compromiso a la relación y no “relación por compromiso”. Concluye que la educación es la gran oportunidad para que este nuevo modelo pueda crear comunidades que se comuniquen desde el compromiso y desde la posibilidad y es responsabilidad de las organizaciones privadas y públicas, organismos no gubernamentales, empresas y especialmente de personas con compromiso social y con un propósito en su vida, de la construcción de un mundo diferente, que impactará en todos los sectores de la sociedad: político, social y económico.

Vaca (2,009) expone en su tema de investigación sobre la “Propuesta de un Plan de Capacitación para el personal que maneja desechos hospitalarios, aplicado al Hospital Metropolitano de Quito”, la importancia de tener programas de capacitación dentro de las organizaciones e indica que la capacitación es diseñada para permitir que los colaboradores adquieran conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo en su puesto de trabajo. El crecimiento de la necesidad de capacitar, e instruir al personal surge de la necesidad de adaptarse a los rápidos cambios ambientales, mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva.

La capacitación y el desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones deben tomar en cuenta para lograr los objetivos de la misma en el menor tiempo posible. Es decir le conviene tanto al colaborador como a la empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas. La capacitación debe ir dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para

que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que le sean asignadas, que dé como resultado la excelencia en la calidad y en el servicios a sus clientes, debe ser en orientación a prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. Las capacitaciones hoy en día tienen un enfoque de más largo plazo, ya que prepara a los colaboradores para estar al día con la organización a medida que cambia y crece.

A través de la capacitación se logra adecuar el perfil del trabajador al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. El tema de las capacitaciones dentro de las organizaciones es una inversión que las empresas deberán poner atención e implementarlas de manera continua para lograr con eficiencia y rentabilidad alcanzar y sobrepasar logros.

Por su lado Buol (2,009) conferencista y consultor, argentino, habla acerca del coaching ontológico y afirma que una comunicación efectiva, deriva el éxito en las comunicaciones con los empleados y se basa en el liderazgo del Director o Gerencia de una organización, quien debe estar comprometido filosófica y conductualmente con la idea de que la comunicación con los empleados es esencial para el logro de las metas institucionales. Si sus palabras y acciones van enfocadas a una mayor y mejor comunicación, su compromiso trascenderá al resto de la organización. El compromiso deberá ser con una comunicación en ambos sentidos y no sólo unilaterales y de manera descendente, deberá tener un énfasis en la comunicación cara a cara pero apoyándose con acciones y con todos los elementos gráficos, escritos, audiovisuales y no verbales que se tengan a mano. Cuando hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, la credibilidad y confianza aumentan y son el escenario, el clima perfecto, para que la comunicación eficaz y efectiva se logre. Buol concluye que uno de los principales fallos en la comunicación, es pretender o fingir que se está prestando atención, cuando en realidad la mente se distrae en otras cosas. La mayoría de las personas habla a un ritmo de 125 palabras por minuto. Sin embargo, el cerebro es capaz de manejar hasta cinco veces más esta cantidad. De ahí que cuando alguien habla más de unos cuantos minutos, el que escucha, a veces sin darse cuenta, empieza a divagar en otras cosas que ocupan su mente porque le interesan más que lo que

está escuchando y regresa al diálogo que tiene con el interlocutor solo para informarse de forma general sobre lo que está diciendo su interlocutor.

Bussenius (2,007) escribe en la revista virtual “Psicología Laboral”, sobre el contexto actual donde se desenvuelven las organizaciones y bajo los fundamentos de la administración moderna de los recursos humanos, la capacitación se posiciona como una herramienta fundamental para el desarrollo de la empresa y de sus trabajadores. Las acciones de capacitación permiten a la empresa obtener mejoras a nivel de producción y de clima laboral, mientras que a sus trabajadores les entrega herramientas concretas, prácticas y de uso constante para el mejor desempeño en su puesto de trabajo.

Sin embargo, esta atractiva y productiva posibilidad, muchas veces se ve coartada por temores que tienden a estancar las decisiones organizacionales. Bussenius cita a Maslow quien plantea que, en la vida existen dos tendencias: una de ellas apunta al statu quo, es decir a la estabilidad, lo conocido y lo manejable, mientras que por otro lado, existiría la tendencia al desarrollo, que apunta al cambio, a tomar opciones, a innovar e intentar ser mejor de lo que se es. Expresa que dentro de las actividades de capacitación, se encuentran cursos y acciones de variada índole y en las que la empresa debe invertir para la mejora continua y productividad de la empresa. Por lo general se separa las capacitaciones técnicas (que tiene relación con herramientas concretas aplicadas a una tarea específica), de las capacitaciones en el área de administración o relaciones humanas (aquellas que apuntan a mejorar el clima laboral, aumentar la motivación, generar trabajo en equipo, etc.). Ambas son importantes y se recomienda que la empresa incluya a lo menos una por año. Concluye que optar por la capacitación dentro de las organizaciones es optar por el desarrollo, por el cambio, la innovación y la mejora continua. Capacitar denota compromiso hacia los trabajadores y profesionalismo a la cabeza de la organización. La capacitación es una opción, darle espacio y cabida permitirá fortalecer las organizaciones.

Por su parte González (2,007) indica en la investigación hecha sobre desarrollo de las concepciones sobre capacitación, que en las organizaciones modernas, la gestión de los conocimientos y la capacitación de los trabajadores, constituye una necesidad para lograr su transformación en capital humano, entendido a la persona como aquella fuerza de trabajo

con alta calificación en el desempeño profesional en el puesto de trabajo que ocupa y una preparación individual caracterizada por una constante necesidad de perfeccionamiento a partir de la evaluación de sus necesidades, las de su organización y las del entorno. La capacitación debe significar, en su conjunto un planteamiento a largo plazo para mejorar al ser humano, que es el recurso más importante de la organización. Teniendo en cuenta estos conceptos, la capacitación asume una función correctiva y el desarrollo una función preventiva, y ambas funciones deben estar orientadas como un todo hacia el mejoramiento del desempeño del trabajador en el puesto de trabajo actual o futuro. Por lo tanto, la capacitación como el desarrollo deben ser considerados por la organización como una inversión altamente compensada, que se revierte en beneficios tangibles en el cumplimiento de los objetivos empresariales. En conclusión, la capacitación debe promover que se pongan de manifiesto los conocimientos, experiencias, habilidades y potencialidades en función de la organización, de manera que aporten al análisis y solución de los problemas organizacionales y a la toma de decisiones.

En su artículo sobre “La actitud del Líder”, Rosales (2,005) menciona que la actitud de un líder es determinante como eje central dentro de la cultura de la organización a la que pertenece, ya que éste líder debe poseer también sólidas relaciones interpersonales para el buen logro de las metas de la organización. Dice que el líder debe estar dotado de la automotivación y la generosidad sobre todo para afrontar los cambios en que constantemente le rodean, ya que en el entorno empresarial, no siempre se vislumbra un entorno agradable en el que siempre se encuentre un buen destino financiero. Es por ello que el líder debe poseer suma voluntad para afrontar los cambios inesperados, sobre todo una actitud proactiva y positiva para que le ayude a liderar a su equipo y que a su vez pueda cambiar el entorno para mantener un ambiente agradable sin afectar los resultados deseados.

Asimismo, en el artículo “Comunicación Productiva” un nuevo enfoque teórico Nosnik (2,003), habla sobre los fundamentos y perspectivas de la comunicación productiva enfatizando que la información y el diálogo por separado son de por sí importantes y llenos de complejidad de lograr cuando se busca calidad y excelencia en cada uno de estos procesos, pero la unión de la información y la retroalimentación para unir a un conjunto de

individuos a su vez para servir un fin superior que rebasa sus necesidades e intereses individuales, obliga a la difusión de la información y a los mecanismos de retroalimentación a trabajar a su máxima capacidad para lograr la calidad de vida a la que ese grupo humano aspira. Es decir, la comunicación productiva estudia los flujos de información y los mecanismos de retroalimentación necesarios para la mejora del mundo. Sin embargo, el estudio de la Comunicación y en concreto la propuesta de Comunicación Productiva también contempla que cada capacidad viene acompañada de una actitud. La primera capacidad, la de informar, se acompaña de una actitud que él llama “egocéntrica” y que ambas constituyen el primer nivel de comunicación que llama “lineal”.

La segunda capacidad, la identifica como “comunicarse con los demás”, a la que le corresponde la actitud “empática” y que juntas constituyen el segundo nivel de comunicación al que llama “dinámica”. El tercer nivel de comunicación, le denomina “productivo” que se integra de la actitud de “receptividad” y de la capacidad de “alineación”. Una actitud egocéntrica de comunicación corresponde a la conciencia, voluntad y necesidad de un individuo y/o institución de servirse de la información real disponible y potencialmente generable para cumplir con sus propios objetivos y metas.

Una actitud empática de comunicación corresponde a la conciencia, voluntad y necesidad de un individuo y/o institución de considerar el punto de vista, la necesidad y la influencia de otros individuos e instituciones respecto de generar e intercambiar información real disponible y potencialmente generable con dichos individuos e instituciones.

Para concluir, indica que la tercera actitud receptiva de comunicación corresponde a la conciencia, voluntad y necesidad que tiene un individuo y/o institución de “coordinarse y colaborar” con otros individuos e instituciones para mejorar personal, profesional y organizacionalmente de tal forma que la convivencia entre individuos, grupos, sociedades, naciones y países resulte en menor violencia y un mayor avance general para beneficio particular y colectivo; esto es comunicación productiva, la mejora del mundo.

Islas (1,998) en la cátedra del Proyecto Internet Comunicaciones Digitales Estratégicas del Tecnológico de Monterrey, hace mención a la comunicación productiva como la inteligencia que puede utilizar la información para construir y progresar, o “inteligencia

productiva”. Es decir, esta comunicación que va más allá de emitir y recibir mensajes, esto se relaciona con la responsabilidad de cada uno de los actores y de la mutua corresponsabilidad entre sí y para con el sistema que forman. Por otro lado, menciona que para los estrategias de la comunicación, ya sea emisores o perceptores, la responsabilidad de informar existe en la medida en que cada quien busca crear un efecto en el otro, y que tal efecto brinda aunque sea un mínimo beneficio a la contraparte para poder permanecer comunicados en futuro. Dicha responsabilidad es de un proveedor y un usuario, de utilizar la información disponible de tal manera que el propio sistema del que forma parte pueda cumplir con su objetivo o misión y al mismo tiempo genere beneficio para los involucrados, mientras que en la comunicación lineal indica que la única responsabilidad es producir información en beneficio de quien la genera. En conclusión indica que una organización que no adopta un plan general de comunicación, difícilmente conseguirá crear un ambiente de información lo suficientemente rico para que mandos altos, técnicos y colaboradores tengan una idea clara de lo que la organización desea alcanzar en su conjunto.

En síntesis, es importante que los departamentos de recursos humanos empiecen a cambiar la forma de comunicar o informar a su personal sobre cómo debe hacer su trabajo, o decirle qué es lo que espera del colaborador. La comunicación productiva debe abrirse campo con los departamentos de recursos humanos en las nuevas relaciones organizacionales, debe ser un mediador positivo, que canalice las ideas para mejorar y contribuir con la productividad de la empresa. La forma de comunicación lineal, se considera que deberá modificarse e ir cambiando, ya que las necesidades tanto de los colaboradores como de los propietarios empresariales, deberán moldearse en un corto tiempo para producir más y mejor. Tomando en cuenta la experiencia del día a día en el trabajo, el colaborador puede aportar grandes beneficios para la organización y a su vez para realizar con mayor efectividad y eficiencia su trabajo.

1.2 Marco teórico

Hoy por hoy la comunicación sigue siendo uno de los pilares en toda organización, proporcionando medios eficaces y efectivos para transmitir la información necesaria para lograr alcanzar los objetivos organizacionales y a la vez contribuye a mantenerla unida.

1.2.1 Comunicación Organizacional

Quintanilla (2,010), hace referencia a la evolución de la comunicación organizacional indicando que ésta tiene una historia relativamente corta, en la década de 1,940 se iniciaron los estudios. Enfocando la prioridad de las investigaciones en la forma de optimizar los medios de comunicación descendente, que iba a dirigida a los colaboradores de las organizaciones. Esta comunicación se basaba en lo que los dueños y directivos querían comunicar a los subordinados, y éstos seguían la orientación en función a los objetivos de la organización o empresa. Se consideraba que un empleado informado era un empleado feliz y productivo. La forma de comunicar la información era jerárquica y se utilizaba como único canal la comunicación impresa.

En la década de 1,950, continúa, indicando que se estudian tres aspectos importantes de la comunicación organizacional:

1. Los efectos que tienen las redes de comunicación en grupos reducidos en el rendimiento de la organización, en las actitudes y comportamiento de cada miembro del grupo.
2. La relación que existe entre las actitudes y cómo lo perciben los miembros de la organización respecto a la comunicación (principalmente ascendente y descendente) y su rendimiento en el trabajo.
3. La distorsión de los mensajes en la comunicación ascendente.

A partir de 1960, la investigación sigue el camino iniciado en la década anterior, además, de concluir que un supervisor eficiente es aquel que está orientado hacia la comunicación, pidiendo y persuadiendo en lugar de ordenando y diciendo como hacer las cosas. Al mismo tiempo, es abierto para transmitir la información a los empleados.

Concluye que los enfoques participativos en la toma de decisiones llevan a niveles más altos de estado de ánimo y satisfacción en el empleado cuando son tomados en cuenta.

En la década de 1970, las investigaciones concluyeron que no existe un estilo particular de comunicación que sea el mejor en todas las organizaciones, ya que cada organización exige una combinación diferente de actitudes y conductas para lograr la eficacia en el liderazgo.

La comunicación ha sido enfocada en darle importancia a las diferencias y no a las similitudes, de ahí conlleva a la distorsión del mensaje, los empleados tienden a distorsionar más los mismos, cuando son negativos (desfavorables), que los mensajes positivos (favorables).

Los resultados generales de las investigaciones mostraron que la satisfacción en el trabajo de los empleados está relacionada con la realimentación recibida por parte de sus superiores (Quintanilla 2,010).

En la actualidad la comunicación organizacional ha evolucionado, en este siglo, la comunicación organizacional es sustancialmente diferente. Actualmente, el lugar de trabajo se ha apoyado con el desarrollo de la tecnología y del valor multicultural, en la mayoría de los casos el trabajo ahora demanda sea realizado en equipo más que individualmente.

Respecto a la Comunicación Organizacional en Guatemala en la actualidad, Pérez (2006) indica que “de acuerdo a la experiencia, se ha comprobado que en el medio empresarial guatemalteco no se aplican técnicas administrativas y de comunicación, que den una imagen positiva a sus relaciones direccionales; esto en parte se debe, al desconocimiento de dichas técnicas, por un lado y por otro, a la negligencia de los empresarios de seguir utilizando un sistema unilateral de decisión y un alto grado de improvisación, aspectos que obviamente no permiten a la empresa disponer de una mejor proyección” (p.50)

Razón por la cual se ve necesario un replanteamiento y valorización de la comunicación organizacional y la necesidad de implementar un modelo más actualizado y participativo como lo plantea la Teoría de la Comunicación Productiva.

De tal manera que, “la comunicación se ha convertido en una de las herramientas indispensables de los últimos tiempos, puesto que no sólo se relaciona con el mundo de los medios sino también con todo lo concerniente al mundo de la ciencia, los negocios, la administración y la política. Los comunicadores son profesionales valorados en áreas de dirección, organización de empresas y en el sector público” (Pérez 2006, p.50)

Concluye, que aunque lento, los gerentes guatemaltecos se han dado a la tarea de otorgar el interés que tiene la comunicación en la empresa, ya que, los colaboradores quienes conforman el capital humano y es lo más importante para que la empresa sea productiva, se expresan tanto verbal, corporal y tecnológicamente; lo que agrega importancia a la calidad de la misma para el eficaz y efectivo desempeño laboral.

En la trayectoria de la comunicación organizacional, para una mejor comprensión de la funcionalidad dentro de las empresas, se identificaron los diferentes elementos que la conforman. Martínez y Nosnik (2001) señalan que la Comunicación Organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización, se pone en contacto con otro individuo o subparte.

Martínez y Nosnik señalan que la comunicación formal es aquella en donde los mensajes llevan una dirección oficial establecido por la jerarquía y especificado en el organigrama de la empresa. Por regla general estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente y horizontal.

a) Comunicación Descendente

Como comunicación descendente afirman que ésta ha sido utilizada con la finalidad de que los superiores (Junta Directiva, Gerentes) den los mensajes a los mandos medios y operativos dando las suficientes y específicas instrucciones que deben seguir, ese es el único propósito: “quien debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y porqué”. (Martínez y Nosnik 2,001)

En la mayoría de los casos se observa que esta forma de comunicación se pone de manifiesto en las organizaciones en donde la autoridad está centralizada y en la mayoría de los casos es mandatorio.

Por su parte, el aporte que King (2012) realiza, señala que dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados son las instrucciones de forma oral al personal que se presentan a través de los discursos, reunión con el personal y vía telefónica. En cuanto a la comunicación vía escrita los medios más utilizados son, memorándum, cartas, informes, manual de operaciones, folletos y reportes.

Para King, una de las limitantes que se dan en este tipo de comunicación es que la información se vuelve indefinida, confusa y se esparce conforme va descendiendo en la línea de mando y de los niveles jerárquicos. Ante estas circunstancias es indispensable la existencia de un sistema que permita retroalimentar la información recibida, es importante señalar, que la información que se dirige de forma descendente en una organización avanza lentamente, trayendo como consecuencias tardanza en la llegada de la información a su destino, creando situaciones de frustración a la administración de la empresa. (King 2012)

b) Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente se caracteriza porque va del colaborador hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los colaboradores, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos niveles. (Martínez y Nosnik 2,001)

Actualmente, se elaboran estudios de clima laboral a nivel internacional al menos una vez por año, como lo realiza la empresa Great Place to Work para medir la opinión que tiene el colaborador respecto a los jefes, gerentes y de la empresa (entorno laboral).

En su exposición, King (2,012), indica que la comunicación ascendente es lo contrario a la descendente en el hecho de que mientras la segunda es autoritaria, la primera (ascendente) la desarrollan empresas cuyo ambiente y proceso de comunicación es accesible a la participación de los colaboradores y mantiene políticas equitativas en la intervención de los

mismos. El canal más utilizado para la transmisión de la información de forma ascendente son:

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personalizadas
- Control de calidad
- Comunicación telefónica
- Investigación por medio de encuestas
- Buzones de sugerencias y libro de quejas que se hacen llegar a la administración.

c) Comunicación Horizontal

Para Martínez y Nosnik (2,001) esta comunicación es la que se da entre miembros de una misma jerarquía, o sea que poseen el mismo nivel y responsabilidad dentro de la organización. Es aquella en la que los miembros de un mismo nivel jerárquico pueden comunicarse directamente entre sí. Esta comunicación puede darse entre personas de un mismo grupo, entre personas de diferente grupo, entre personas de diferente departamento, y entre el grupo de asesores especialistas y la organización.

Sin embargo en este tipo de comunicación también existen algunos vacíos que pueden provocar problemas dentro de la organización. Puede darse la competencia desleal, y esto afecta el clima organizacional; esta mala competencia puede resultar cuando dos colaboradores están optando para un mejor puesto superior al que poseen. De aquí surge que la información que poseen ambos miembros “decidan” ocultar información valiosa o por otro lado, querer tener el control excesivo sobre la misma.

Para concluir, en opinión personal, la comunicación organizacional está estructurada por cuatro maneras de informar dentro de una organización: comunicación formal, comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación informal.

King (2012), indica que existe un flujo de comunicación dentro de las organizaciones que está clasificado en:

d) Comunicación interna y externa

La comunicación interna, son todas las actividades realizadas por la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización.

La comunicación externa, son todas las actividades realizadas por la organización, cuyo propósito es mantener relaciones con el exterior, en la actualidad a este tipo de comunicación se le conoce como relaciones públicas.

e) Comunicación cruzada

Dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido “flujo diagonal” (el flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas).

La finalidad principal de la comunicación cruzada, según King (2012) es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

En la actualidad las organizaciones hacen gran uso de la comunicación cruzada tanto oral como escrita, con la principal finalidad de perfeccionar el flujo en dirección vertical de la información dentro de las empresas. También es importante recalcar que, debido a que la información en la empresa no siempre sigue los flujos establecidos (en cuanto a niveles jerárquicos se refiere), es necesario proteger dicha información ante los problemas u obstáculos de la información bajo las siguientes premisas:

- El empleo de la comunicación debe presentarse cuando las necesidades de la empresa así lo requieran.
- Es indispensable que los empleados se abstengan de exceder los límites de autoridad permitidos, establecer reglas claras dónde empiezan y en dónde terminan las funciones de cada uno.
- Los empleados deben mantener al tanto, en cuanto a información se refiere, a sus jefes o mando superior de las tareas cruzadas de alta importancia, toda información relevante.

King (2,012) concluye que lo anterior permite dejar en claro que un flujo de comunicación cruzada en algunas ocasiones puede desencadenar inconvenientes en la organización, por lo cual es importante cuidar este tipo de flujo de información, que es indispensable dentro de las organizaciones por el ambiente interno y externo complejo y con dinamismo en el mercado empresarial.

Cuando la necesidad de cambio se presenta en las organizaciones se tiende a implementar mejoras de la productividad y organizacionales en un conjunto de elementos que ya resultan habituales, tales como: e-mail, interrupciones, reuniones entre otros componentes. Pero rara vez la organización se detiene a utilizar una “herramienta” que es la base de todo el trabajo en equipo: la comunicación productiva.

En su publicación Peña (2,012) hace referencia al problema de la comunicación organizacional, señalando que “Constantemente, sin parar, estamos hablando entre nosotros: delegamos una tarea por email, consultamos algo cara a cara, acordamos próximos proyectos, hacemos una llamada a un cliente, tenemos una videoconferencia, damos nuestro parecer en una reunión. Pero luego, en la vida real, las situaciones y conflictos suelen empezar con frases de desentendido como, “pensé que lo harías tu”; “quien era el responsable de hacerlo”; “te dije que era urgente”; y un sinnúmero de justificaciones y supuestos por la mala comunicación que se genera entre los interlocutores.
(p. 1, 2)

Concluye que una mala comunicación interna siempre es un obstáculo para una mala planificación interna. Porque suele ser fuente de malentendidos, confusiones, descoordinaciones, falta de información y detiene el proceso de toma de decisiones. Una mala comunicación interna también causa lentitud y falta de eficiencia. Los proyectos no avanzan todo lo rápido que podrían porque los miembros del equipo no están sintonizando la misma frecuencia.

Sin embargo, Peña (2,012) indica que la comunicación productiva, siempre ha estado en las organizaciones, pero por el estilo de vida rápido y el trabajo precipitado, no le han dado la importancia que debiera. Para finalizar describe 5 formas breves de darse a entender por medio de una comunicación que resulte productiva:

- “1. Elige bien el canal: antes de comunicar piensa cuál es la mejor forma de transmitir eso: cara a cara, por teléfono, en un email, en una mini reunión, o bien en una reunión.
2. Piensa antes de... teclear o hablar. Eso te permitirá elegir bien lo que quieres/ tienes que decir sin dejar nada o añadir de más.
3. Sé breve y directo. Ahorra prolegómenos y rodeos, y empieza tus emails o conversaciones por lo que quieres. De este modo la otra persona te entenderá antes y te atenderá antes.
4. Sé preciso. Incluye los detalles esenciales que tú y la otra persona necesitáis para coordinaros. Por ejemplo: quién hará qué y cuándo.
5. Amable y positivo. Cualquier comunicación llegará con más fuerza si va acompañada de una sonrisa o un tono entusiasta. No se trata de echar azúcar a todo, sino de trabajar más a gusto con quienes te rodean.” (p.2)

1.2.2 Comunicación Productiva

Para Nosnik (2,013), esta teoría de comunicación es la que estudia los procesos de innovación y mejora de los sistemas creados por el ser humano desde el análisis del intercambio e interpretación de los mensajes transmitidos y recibidos por otros seres humanos. Su interés se centra en desarrollar la retroalimentación activa como capacidad y

posibilidad de mejorar positivamente los sistemas (entorno). Concluye que la comunicación no termina al obtener una respuesta ante un estímulo, sino que al flujo de información que surja entre ambas partes, emisor y receptor, y que estos a su vez obedezcan a un objetivo en común para que los interlocutores de la comunicación sean beneficiados del producto que se saque de esta interacción y que beneficie a la sociedad misma. (Nosnik 2,013)

En el año 2010 Marchesán propone un nuevo modelo mental de comunicación, la Comunicación Productiva. Este modelo de comunicación productiva, reubica el rol de la información y el mensaje, tomando al conocimiento como herramienta de construcción y no como esencia. La esencia se encuentra en la grandeza humana y las relaciones que como seres sociales pueden y necesitan desarrollar. “Comunicación Productiva” la plantea como una propuesta de educación y transformación comunicacional de la comunicación humana. El corazón de esta propuesta es elegir otro eje para la comunicación donde ya no se centre el acto de comunicarnos en el mensaje y la verdad que cada uno quiere poseer, sino en la relación y especialmente la grandeza humana que compone cada relación o red de relaciones, sea esta una pareja, una familia, una organización de cualquier naturaleza, educativa, social, deportiva, empresarial o política hasta una misma nación.

La Comunicación Productiva se hace cargo de la crisis comunicacional que hoy en día se vive en los contextos, en el entorno, en las empresas, proponiendo un modelo mental diferente que sea motivo de nuevas conversaciones, acuerdos y prácticas en el dominio de la comunicación interpersonal. Menciona que la posibilidad que tiene este nuevo modelo mental de transferirse y aplicarse en las organizaciones es ilimitada, pues las organizaciones que la han implementado, han comprendido que en la habilidad de comunicarse y desarrollar relaciones productivas esta la fuente para poder generar los resultados que hasta el momento no eran posibles a pesar de poseer el conocimiento y tomar las acciones que en teoría debían ser tomadas.

La vivencia de este modelo de comunicación más que una posibilidad es la parte que entusiasma y tanto el liderazgo como las personas que componen cada organización

demuestran un serio compromiso con su implementación como así también con la revisión constante a través de la asistencia de recursos humanos propios entrenados o coaches externos entrenados en comunicación productiva. Marchesán indica que el resultado de este modelo mental puede llegar a ser extraordinario ya que no solo puede producir una gran superación en los integrantes de la organización sino que puede, llegar superar los límites de la organización y llegar a ser de gran provecho en las familias de cada persona que conforma la organización. Finalmente, se debe transferir este modelo y ponerlo en práctica será lo más importante, por su propia naturaleza es posible su constante superación al utilizar el conocimiento como herramienta y mantener la grandeza humana y la relación como eje de su diseño y propósito.

Marchesán (2,006), describe que el MCP, modelo de comunicación productiva, está dotado de cualidades y es más que una mera comunicación, es un aprendizaje. La cataloga como una propuesta de educación comunicacional derivada de la convivencia social y organizacional. “El objetivo ya no soy yo ni mi razón sino la relación e interacción con el otro como legítimo otro; esto es, la relación fundada en la biología del amor. Es tiempo de vivir y convivir en un ambiente de comunicación diferente para tener relaciones, organizaciones y empresas diferentes” (Marchesán, 2,006. p. 146)

La comunicación productiva va más allá de la información y el diálogo que se da entre los seres humanos, entendiendo que Marchesán, agrega un ingrediente principal en las comunicaciones, que es la emotividad. Sintetizando se puede decir que cuando el ser humano se comunica, quiere dar a entender su forma de ver las cosas, el significado que internamente le dé a lo que expresa o comunica. De ahí deriva la importancia que le da a la relación, más que al mensaje transmitido. O sea, no es lo que se va a decir, sino cómo se va a transmitir lo que se va a comunicar.

También le da importancia al lenguaje gestual con el que el ser humano se comunica, indica es a veces más potente el lenguaje corporal que la comunicación que se tenga en una conversación. Quiere decir que aunque la persona diga “sí” con la boca, su lenguaje gestual podría denotar totalmente lo contrario, un rotundo “no”. En este sentido indica, que los estudios coinciden con la urgencia de recuperar los aspectos vocales y visuales en la comunicación. En un estudio de la Universidad del Sur de California hecho por el Dr.

Alberth Mehrabian, se concluyó que las personas reaccionan y forman opinión de su interlocutor de tres maneras:

- La parte visual, tiene un 55% de importancia a la persona que escucha y observa. Esta es la parte no verbal, o sea cómo estamos físicamente al momento de la comunicación, arreglo personal, gestos, vestuario, peinado, movimientos y la posición en la que se está cuando se habla.
- La parte vocal que ocupa un 8%, que también es no verbal, pues se refiere al cómo hablamos, qué tono de voz utilizamos, claridad, sencillez.
- Por último menciona el 7% que es el mínimo que realmente se utiliza en la comunicación que es el aspecto verbal. Lo que se está comunicando con palabras y frases hechas. Sin embargo, no quiere decir que por tener el porcentaje más bajo sea el menos importante, lo que denota es la responsabilidad con la que nos comunicamos y la escucha activa con la que ponemos atención.

En base al resultado de la estadística anteriormente mencionada, Marchesán hace mención a que la escucha debe ser activa y no pasiva. “Qué es la escucha activa?, La comunicación es un camino de dos vías. Si no se escucha y se comprende lo que el otro dice, no hay comunicación”. (Marchesán 2,006. p. 252). La escucha activa es ser responsable como receptor dentro de la comunicación y el diálogo, es ser empático y comprender al que está comunicando, de ahí deviene la comunicación productiva. Si no se escucha responsablemente, empieza la división y discusión sin sentido, el individualismo y finalmente se pierde el compromiso.

En similitud con lo dicho por Marchesán, Nosnik (2,006) enfoca la comunicación productiva y la define como “el estudio de la innovación y mejora de los sistemas creados y/o habitados por el ser humano a partir del intercambio e interpretación de los mensajes transmitidos a, y recibidos por, otros seres humanos” (p.117). Se ocupa no solo del estudio de las organizaciones, y entre ellas, prioritariamente de las empresas, sino del principio de organización como un principio de civilización y característico del ser humano. Se ocupa de la innovación y mejora como cambio positivo y progresivo de los sistemas en la experiencia humana, en general, a todo tipo de sistemas de convivencia humana, formales e

informales que buscan que dicha convivencia sea satisfactoria para cada uno, pacifica entre todas las partes y productiva tanto para el sistema como para cada una de sus partes.

La Comunicación Productiva es, el estudio de cómo las personas individuales y en grupo se unen gracias a la información y al dialogo, (información más retroalimentación). (Nosnik 2,013).

La información y el diálogo por separado son de por sí importantes y complicados de lograr cuando se busca calidad y excelencia en cada uno de estos procesos, pero la unión de la información y la retroalimentación para servir a un grupo de seres humanos unidos a su vez para buscar y alcanzar un fin superior que rebase sus necesidades e intereses individuales, obliga a la difusión de la información y a los mecanismos de retroalimentación a trabajar para lograr, la calidad de vida a la que ese grupo humano aspira.

La teoría de la Comunicación Productiva se originó de la inquietud al observar que los procesos de aseguramiento de calidad en las organizaciones son, de cierta manera una forma de comunicación a la inversa: no inician con lo que el emisor quiere informar a su receptor, sino con la inquietud de un emisor (llamado proveedor) por saber qué es lo que el receptor requiere de él para poder cumplir con sus metas y objetivos productivos. (Nosnik, 2,013)

La calidad demandada por el receptor depende, a su vez, de lo que la organización busca, cumplir y alcanzar las metas, y lo que busca dicha organización depende de lo que la sociedad donde opera considera bueno y aceptable como contribución, insumo o alimento a la misma, o al bien común.

De tal manera expresa que la comunicación productiva consiste en situar al proceso de la comunicación en su propio contexto, o en el sistema al que sirve, para que dicho sistema como un todo cumpla, a su vez, con sus propios objetivos y metas. La Comunicación Productiva nace de la retroalimentación que permite conocer las necesidades de los sistemas (empresas, colegios, industria, el mismo hogar) donde ocurre la comunicación para que ésta se alinee con los fines últimos de éstos y así contribuir a su logro. Busca

hacer compatible el lenguaje verbal utilizado por los actores del proceso comunicativo con el desempeño del propio sistema (entorno).

“Como herramienta de planificación en las organizaciones, la Comunicación Productiva, se convierte en el estudio de la calidad que requiere un sistema en cuanto a sus insumos de información y diálogo (el propio proceso de la comunicación) para llegar a sus fines últimos. Es decir, estudia los flujos de información y los mecanismos de retroalimentación necesarios para la mejora del mundo, entendiendo el mundo como sistema que contiene a todos los demás sistemas, el sistema que aloja los fines últimos, los objetivos y las metas reales y potenciales a los que se aspira” (p.128).

A manera de conclusión puede deducirse que la comunicación productiva tiene 3 elementos esenciales para que sea productiva.

1. La información, que son todos aquellos estímulos externos que se presentan de forma visual, escrita u oral para producir el segundo elemento de la comunicación productiva.
2. El diálogo, que resulta de la información dada en el entorno, el contexto, la discusión, el estar en acuerdo o desacuerdo.
3. La retroalimentación, que es sacar el beneficio de la información y el diálogo para encontrar el bienestar para los interlocutores de la comunicación. Es ponerse de acuerdo para llegar a un bien común, ya sea en el hogar, en la empresa, en el deporte, en las escuelas, en los barrios, en los países.

Debido a que la comunicación productiva emerge de la interrelación de los seres humanos para buscar un bien común, es indispensable mencionar que la capacitación es un factor importante a tomar en cuenta como medio o canal de comunicación para encontrar las similitudes entre colaboradores y jefaturas.

1.2.3. Capacitación y Metodologías

Olivo (2,011) resume que es la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del sujeto adulto. El uso del concepto de andragogía se remonta al año 1,883 cuando el maestro alemán Alexander Kapp lo utilizó por primera vez , al no ser generalizado su uso, cayó en el olvido.

Posteriormente, Eugene Rosenback, a principios del siglo XX retoma el término para referirse al conjunto de elementos curriculares propios de la educación de adultos, como son: profesores, métodos y filosofía.

No obstante estos intentos iniciales por conceptualizar y sistematizar la educación de adultos, la integración básica sobre educación de adultos se inició, en Europa y en Estados Unidos de (Norte) América, en forma bastante tardía en comparación con su equivalente en el ámbito de la pedagogía. Es apenas a finales de los años 50 cuando se inician los esfuerzos de sistematización, articulación y difusión de teorías específicas acerca del aprendizaje del adulto; así como de estrategias y métodos capaces de expresarse en términos de una didáctica para un aprendizaje que no es niño ni adolescente: el adulto.

En 1,970 Knowles, fue considerado el padre de la educación de adultos por elaborar una teoría de la andragogía más detallada que la consideró como el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender. (Knowles, citado por Olivo 2,011)

En 1,997 Alcalá, hace una propuesta más abarcadora y conceptualiza con mayor profundidad su concepción y explica que la praxis andragógica es el conjunto de acciones, actividades y tareas que al ser administradas aplicando principios y estrategias andragógicas adecuadas, es posible facilitar el proceso de aprendizaje en el adulto. (Alcalá, citado por Olivo 2,011)

Se puede observar que cada definición de un autor enriquece el tema sobre la andragogía que ahora es considerada como una herramienta indispensable para la educación del adulto y que toma en cuenta diferentes componentes del individuo, como ser psicológico,

biológico y social; una concepción nueva del ser humano como actor de su propia historia, cargado de experiencias dentro de un contexto socio cultural.

Luego de desarrollar los diversos significados y conceptos en la historia, Aquiles (2,011) expone que la andragogía se basa en dos principios:

El principio de Participación y Horizontalidad

a) Principio de la Participación

La andragogía proporciona la oportunidad para que el adulto decida qué desea aprender; participe activamente en su propio aprendizaje e intervenga en la planificación, programación, realización y evaluación de las actividades educativas. Los adultos desean tener autonomía y ser el origen de su propio aprendizaje, es decir, quieren implicarse en la selección de objetivos, contenidos, actividades y evaluaciones.

b) Principio de Horizontalidad

Refiere a que las actividades se hacen en condiciones de equidad entre los participantes y el facilitador. Lo anterior, conjuntamente con un ambiente de aprendizaje adecuado, determina lo que se le puede llamar una buena práctica de educación de adulto. O buena praxis andragógica. En otras palabras, si no se establece esta relación de igualdad o de tomar en cuenta a cada uno en la gestión de los conocimientos o de los aprendizajes, no existirá el compromiso de aprender para mejorar.

Olivo (2,006) tratando el tema de la andragogía, dice que el proceso de educación de adultos debe ser orientado por el facilitador del aprendizaje, con el objetivo de incrementar el pensamiento, la autogestión, el mejoramiento de sus prácticas laborales para una calidad de vida digna y de creatividad del participante adulto, lo que debería dar como resultado final una oportunidad para que logre su autorrealización.

La experiencia acumulada también es clave y debe ser utilizada como recurso de aprendizaje y como referente para relacionar aprendizajes nuevos, como un aprendizaje

continuo. Valiéndose de las experiencias anteriores el participante puede explorar y/o descubrir su talento y capacidades, y aún más superar las expectativas de las que anteriormente no tenía conocimiento. La facilitación del aprendizaje del adulto, se centra en su experiencia vivida y el medio para hacerla efectiva debería ser la emocionalidad con la que experimenta la capacitación y pone de manifiesto sus experiencias, esto al final lo llevará a la felicidad.

Por lo tanto, lo pertinente para el aprendizaje son situaciones reales para analizarlas y vivirlas de acuerdo con su proyecto personal de vida y las experiencias acumuladas. En estas circunstancias la formación cobra gran importancia si concuerda con sus expectativas y necesidades personales.

Esta experiencia que en algunos momentos puede ser buena, en otros momentos, un problema para el logro de nuevos aprendizajes. En algunos casos, el adulto trata de conservar vivencias, conocimientos, creencias, paradigmas que les fueron útiles en un momento; pero que ya no lo son y, por lo tanto, se convierten en fuente de resistencia interna del individuo.

Dadas estas circunstancias, un requisito básico para el aprendizaje es el "desaprendizaje". Desaprender es sencillamente eliminar lo que se ha aprendido que ya no es útil y dejar espacio para nuevos conocimientos y necesidades de aprendizaje que será más fácil de adaptar.

Los adultos se disponen a aprender lo que necesitan saber o poder hacer para cumplir su papel en la sociedad, específicamente en su contexto laboral, y en su entorno. Ellos deben mirar la capacitación como un proceso para mejorar su capacidad de resolver problemas y modificar positivamente el mundo que les rodea. De esta manera, pueden desarrollar modelos de conducta en situaciones dadas que le faciliten su adaptación a circunstancias particulares en las que puedan encontrarse en un momento determinado. (Olivo, 2,011).

Otra metodología de capacitación y aprendizaje para la captación de conocimiento es la teoría del aprendizaje significativo, que según Ausubel (1,983) citado por Palomino (2,001), plantea que el aprendizaje del individuo depende de la estructura cognitiva previa que se relaciona con la nueva información. En el proceso de orientación del aprendizaje, es de vital importancia conocer la estructura cognitiva del individuo, no sólo se trata de saber la cantidad de información que posee, sino cuales son los conceptos y proposiciones que maneja así como de su grado de estabilidad.

Esto quiere decir que en el proceso educativo, es importante considerar lo que el individuo ya sabe de tal manera que establezca una relación con aquello que debe aprender. Este proceso tiene lugar si el individuo tiene en su estructura cognitiva conceptos, estos son: ideas, proposiciones, estables y definidos, con los cuales la nueva información puede interactuar.

El aprendizaje significativo ocurre cuando una nueva información "se conecta" con un concepto relevante pre existente en la estructura cognitiva, esto implica que, las nuevas ideas, conceptos y proposiciones pueden ser aprendidos significativamente en la medida en que otras ideas, conceptos o proposiciones relevantes estén adecuadamente claras y disponibles en la estructura cognitiva del individuo y que funcionen como un punto de "anclaje" o enlace a las primeras.

El aprendizaje mecánico, contrariamente al aprendizaje significativo, se produce cuando no existen conceptos relevantes adecuados, de tal forma que la nueva información es almacenada arbitrariamente, sin interactuar con conocimientos pre- existentes, un ejemplo de ello sería el simple aprendizaje de fórmulas en física, esta nueva información es incorporada a la estructura cognitiva de manera literal y arbitraria puesto que consta de puras asociaciones arbitrarias, [cuando], "el alumno carece de conocimientos previos relevantes y necesarios para hacer que la tarea de aprendizaje sea potencialmente significativo" (independientemente de la cantidad de significado potencial que la tarea tenga). (Ausubel; 1983: 37).

Es obvio que el aprendizaje mecánico no se da en un vacío de conocimiento puesto que debe existir algún tipo de asociación, pero no en el sentido de una interacción como en el aprendizaje significativo. El aprendizaje mecánico puede ser necesario en algunos casos, por ejemplo en la fase inicial de un nuevo cuerpo de conocimientos, cuando no existen conceptos relevantes con los cuales pueda interactuar, en todo caso el aprendizaje significativo debe ser preferido, pues, este facilita la adquisición de significados, la retención y la transferencia de lo aprendido.

Finalmente Ausubel no constituye una diferencia entre aprendizaje significativo y mecánico como una partición, sino como un "continuum", o sea, ambos tipos de aprendizaje pueden ocurrir simultáneamente en la misma tarea de aprendizaje (Ausubel; 1983).

La estructuración de este aprendizaje consta de tres tipos de aprendizajes:

1. Aprendizaje de Representaciones

Es el aprendizaje más elemental del cual dependen los demás tipos de aprendizaje. Consiste en la atribución de significados a determinados símbolos.

Este tipo de aprendizaje se presenta generalmente en los niños, por ejemplo, el aprendizaje de la palabra "Pelota", ocurre cuando el significado de esa palabra pasa a representar, o se convierte en equivalente para la pelota que el niño está percibiendo en ese momento, por consiguiente, significan la misma cosa para él. No se trata de una simple asociación entre el símbolo y el objeto sino que el niño los relaciona de manera relativamente sustantiva y no arbitraria, como una equivalencia representacional con los contenidos relevantes existentes en su estructura cognitiva.

2. Aprendizaje de Conceptos

Los conceptos se definen como "objetos, eventos, situaciones o propiedades de que posee atributos de criterios comunes y que se designan mediante algún símbolo o signos"

(Ausubel 1983:61), partiendo de ello se puede afirmar que en cierta forma también es un aprendizaje de representaciones.

En la formación de conceptos, los atributos de criterio (características) del concepto se adquieren a través de la experiencia directa, en sucesivas etapas de formulación y prueba de hipótesis, del ejemplo anterior se puede decir que el niño adquiere el significado genérico de la palabra "pelota", ese símbolo sirve también como significante para el concepto cultural "pelota", en este caso se establece una equivalencia entre el símbolo y sus atributos de criterios comunes. De allí que los niños aprendan el concepto de "pelota" a través de varios encuentros con su pelota y las de otros niños.

3. Aprendizaje de Proposiciones

Este tipo de aprendizaje va más allá de la simple asimilación de lo que representan las palabras, combinadas o aisladas, puesto que exige captar el significado de las ideas expresadas en forma de proposiciones.

El aprendizaje de proposiciones implica la combinación y relación de varias palabras cada una de las cuales constituye un referente unitario, luego estas se combinan de tal forma que la idea resultante es más que la simple suma de los significados de las palabras componentes individuales, produciendo un nuevo significado que es asimilado a la estructura cognoscitiva. Es decir, que una proposición potencialmente significativa, expresada verbalmente, como una declaración que posee significado denotativo (las características evocadas al oír los conceptos) y connotativo (la carga emotiva, actitudinal e idiosincrática provocada por los conceptos) de los conceptos involucrados, interactúa con las ideas relevantes ya establecidas en la estructura cognoscitiva y, de esa interacción, surgen los significados de la nueva proposición. (Palomino 2,001)

El aprendizaje colaborativo (de equipo), según Arteaga, Aparicio y Serrano (2,006) está conformado por un proceso continuo, significativo, activo, de promoción de desarrollo individual y grupal, de interacción, de establecimiento de contextos mentales compartidos y

a su vez de un proceso de negociación, lo que permite verificar las conexiones entre aprendizaje, interacción y colaboración: los individuos que intervienen en un proceso de aprendizaje colaborativo, se afectan mutuamente, intercambian proyectos, expectativas, metas, objetivos y se plantean un proyecto mutuo que los conduzca al logro de un nuevo nivel de conocimiento que satisfaga intereses, motivos y necesidades.

De ahí que el aprendizaje colaborativo haga referencia a metodologías de aprendizaje que surgen a partir de la colaboración con grupos que comparten espacios de discusión en pos de informarse o de realizar trabajos en equipo.

Si se analiza el aprendizaje colaborativo desde una visión sociológica, este representa un atributo, un componente y un soporte esencial del aprendizaje social. Porque aprender con otros y de otros, hace referencia a lo que en la psicología se conoce como Zonas de Desarrollo Próximo, supuesto que permite valorar desde perspectivas educativas, el trabajo que desempeña un sujeto con otros en pos de un aprendizaje determinado, la importancia que se le asigna al compartir con otros abre las puertas para generar estrategias de enseñanza - aprendizaje centradas en el crecimiento colectivo.

Desde el punto de vista de la psicología, como lo indica Arteaga (2,006) diversos autores como Galperin, Rubistein, Brito, entre otros, indican que aprender es una experiencia de carácter fundamentalmente social en donde el lenguaje es un papel básico como herramienta de mediación entre el profesor y los estudiantes y también entre compañeros. Los estudiantes aprenden más cuando tienen que explicar, justificar o argumentar sus ideas con otros. “Este estilo de aprendizaje constituye, según las investigaciones realizadas, una de las estrategias pedagógicas que obtiene grandes logros, ya que permite que los estudiantes construyan sus aprendizajes en conjunto con otros en asociación con el empleo de la tecnología” (p. 13, 14, 15)

El equipo de trabajo colaborativo, es una estructura fundamental que permite la interacción como máxima expresión de sus miembros, aparte que es la más idónea para alcanzar objetivos de manera inmediata. La interacción que surge como fruto del trabajo deja en cada uno de los colaboradores un nuevo aprendizaje. La colaboración implica la

interacción entre dos o más personas para producir conocimientos nuevos, basándose en la responsabilidad por las acciones individuales en un ambiente de respeto por los aportes de todos y un fuerte compromiso con el objetivo común. (Arteaga, Aparicio, Serrano 2,006).

De los autores estudiados sobre el tema de comunicación productiva, es importante señalar tanto que Marchesán, Nosnik y Martínez, coinciden en que la comunicación productiva, surge de la interrelación que se da entre los actores de cualquier comunicación. En síntesis, la comunicación productiva, enfoca que cualquier comunicación será más productiva basándose en las relaciones humanas, este nuevo método de comunicación es más personal, es un hablar cara a cara, sin querer imponer la verdad de cualquiera de las partes. En la comunicación productiva existe una discusión del contenido, de la charla, de las ideas, de los proyectos y no se discute o se desvaloriza a la persona, se enfoca en establecer reglas de principios y valores donde la sinceridad es el pilar de esta propuesta de comunicación. Al ser sinceros y genuinos en el proceso comunicativo, las relaciones se vuelven más productivas y logra el tan anhelado equilibrio entre lo que se piensa, se siente y se cree. Aplicando este modelo de comunicación, se logrará que las organizaciones, empresas, industrias, familias, sean más estables y produzcan con mejores resultados donde todos salgan beneficiados.

Otro aspecto relevante en esta nueva teoría de comunicación, es la importancia que se le da a la retroalimentación que surge entre dos o más individuos para lograr un bien común. Entendiendo esta premisa, como darle la importancia a ponerse de acuerdo, extraer conclusiones y buscar un beneficio mutuo y de manera benévola para todos. A pesar de las diferencias que como individuos se distingue, la comunicación productiva hace relevancia sobre estar en la búsqueda de un bien común no importando el contexto, el entorno, lo que se desea alcanzar es la felicidad en lo que se hace, ya sea en el trabajo, en el medio ambiente, en las familias, donde los intereses no son la individualidad sino el conjunto. Entonces la retroalimentación es extraer la esencia más benigna de la información en un diálogo que su fin último sea de beneficio para ambas partes, en lo que hace, en su desarrollo, en sus conocimientos, en sus actitudes, en su ambiente, a su alrededor, con la finalidad de ser feliz.

Cabe destacar la importancia que tiene las capacitaciones que las organizaciones deben dar a su personal, es importante impartir cursos no solo sobre cómo alcanzar las metas, o como lograr ser más eficientes en el trabajo, liderazgo y otros. Las organizaciones deben empezar a mejorar su comunicación con los colaboradores, deben ir más allá de lo que el trabajo les dicta, invertir en capacitaciones que vayan enfocadas hacia valores personales, honestidad, integridad y ética, hará que la empresa produzca más y en un entorno laboral del cual el colaborador no querrá cambiar. Con este tipo de capacitaciones, se logrará que el colaborador ame su trabajo, se sienta feliz y satisfecho con lo que hace y por ende, la organización destacará por la calidad de colaboradores con los que cuenta.

Si una empresa cuenta con colaboradores deshonestos, habrá un entorno laboral hostil, y con colaboradores con actitudes negativas en su trabajo. Las malas actitudes generan inestabilidad, desconfianza y puede llevar a la empresa al estancamiento, no se avanza y no se logra alcanzar los objetivos con mayor facilidad.

Motivando al personal, creando y generando lealtad y sinceridad, la organización está destinada al éxito. Esto se logrará más fácilmente empezando a aplicar la comunicación productiva en las empresas.

1.2.3.4 Cambio de Actitud

Alonso (2,012) aborda la Teoría del cambio actitudinal, en su artículo explica la importancia de los estadios del cambio actitudinal según la teoría de James Prochaska y Carlo Diclemente. Este modelo o teoría, fue desarrollado para explicar el cambio conductual del comportamiento humano en relación a la adicción del tabaco. Explica que existen 6 estadios que reflejan el cambio de conducta.

1. Precontemplación: En este estadio, la persona no acepta o niega tener un problema de adicción y no desea hacer ningún cambio de actitud.
2. Contemplación: La persona en este estadio, ya reconoce tener un problema y está más anuente a recibir información y soluciones sobre el problema pero con cierta resistencia a realizar los cambios necesarios de conducta.
3. Preparación: En esta etapa, la persona se encuentra lista para actuar demostrando avances para alcanzar el objetivo.

4. **Acción:** Es el momento en que la persona ejecuta los pasos necesarios para lograr el cambio.
5. **Mantenimiento:** En este estadio, radica el sostenimiento del cambio de la persona y modifica estilo de vida y prevención de recaída.
6. **Finalización:** La persona ya no necesita ningún acompañamiento en el proceso de cambio que pueda evitar una recaída en el problema.

Este modelo fue inicialmente utilizado para predecir el abandono del tabaquismo en fumadores. Sin embargo, en los últimos años, el modelo ha ido adquiriendo consistencia y ha sido aplicado en un amplio espectro de cambios de actitud.

Prado (2,012) menciona a Buela Casal y Sierra (1,997) indicando que actitud se deriva del latín “aptitudo”, que significa la disposición natural de la persona para realizar determinadas tareas. (p.15). Para Mc Guire (1,985), citado por Buela – Casal y Sierra (1,997), Prat y Soler (2,003) indica que la actitud encierra tres componentes primordiales:

- **El componente afectivo:** Son todos aquellos sentimientos subjetivos y las respuestas fisiológicas que acompañan a las actitudes. Este componente va acompañado de carga afectiva hacia un objeto, cosa o hacia alguna situación en particular y son sentimientos agradables o desagradables hacia una situación u objeto en particular.
- **El componente cognoscitivo:** Son aquellas creencias, opiniones y conocimientos por las que predisponen a actuar de cierta manera ante una situación u objeto.
- **El componente conductual:** Son acciones manifestadas y declaraciones de intención sobre alguna situación u objetivo. (p. 18)

En el tema “La educación de la Creatividad” (s/f) citado por la Organización Biopsychology, en el estudio de Gonzáles P. “Las actitudes y sus cambios”, coincide en que existen tres factores de las actitudes y éstos se relacionan entre sí y si uno cambian los demás también. Estos componentes son:

- El componente cognoscitivo o perceptivo, son las ideas, los conjuntos de opiniones, los atributos o conceptos hacia algo.

- El componente afectivo, es el valor emocional ya sea positivo o negativo hacia una situación, asociándolas de manera favorable o desfavorablemente.
- El componente conativo o de acción, es la predisposición de actuar de una manera determinada ante una situación u objeto.

Para concluir, los autores citados en este estudio, coinciden en definir el cambio de actitud como un estado psicológico que se expresa mediante la evaluación de una situación en concreto con cierta inclinación favorable o desfavorable hacia la situación u objeto de la actitud. El cambio de actitud es un estado interno de la persona, no es una respuesta manifiesta y observable, pero se puede medir por medio de la elección de cambiar una situación por otra, con cierto grado de acuerdo o desacuerdo hacia la situación u objeto. Los componentes de la actitud van relacionados y no pueden emerger cada uno por sí solos, un componente lleva a otro.

Salinas (2,001) indica que las personas andan buscando sentirse bien y cómodas en su trabajo. Pero no siempre sucede, desafortunadamente existen causas por las cuales un empleado no se siente satisfecho en su trabajo. Algunas personas aceptan un trabajo solo por cubrir sus necesidades económicas, otras porque no encuentran algo mejor donde puedan desarrollarse profesionalmente y aceptan un trabajo en el que no se sienten cómodos. El resultado, insatisfacción y malestar con su entorno y consigo mismas.

Lo anterior ocasiona que la persona vea su trabajo tedioso, aburrido y monótono. Estos estados desagradables repercutirán en el desempeño de su trabajo proyectándose de forma negativa con sus compañeros, sus jefes, con su entorno laboral que finalmente repercutirán con los objetivos para lo cual fue contratado. El autor sugiere 4 pasos prácticos para mejorar las condiciones de un empleado decepcionado:

1ra. Optar por una actitud de éxito, ser amable, emprendedor, será de gran apoyo para lograr los objetivos de manera más fácil. Optar por una actitud positiva, llevarse bien con los compañeros de trabajo, cambiar una actitud de rechazo, odio, negatividad por una actitud optimista, ver el lado bueno de las cosas, de lo que nos rodea, evitará el aburrimiento y el entorno laboral también se volverá más agradable.

2da. Aprovechar al máximo el tiempo en el trabajo, no depender de la hora de salida, no estar pendiente del reloj para salir corriendo, en vez de esta actitud, cambiarla por desarrollar la creatividad al máximo en las horas laborales, pensar en nuevas ideas, nuevos proyectos para emprender que beneficien a la empresa y a la misma persona hará que el entorno laboral se vuelva agradable y el tiempo laboral se aproveche de la mejor manera.

3ra. Sacarle provecho a las críticas constructivas, aprovechar las observaciones que hacen en el trabajo es de gran ayuda para mejorar como persona, ayuda a conocer en dónde está la falla para mejorar el desempeño laboral y dentro de la empresa.

4ta. Mantener la sencillez y humildad, ante los cumplidos en el trabajo, teniendo presente siempre que esto no significa que por estos elogios por el “buen trabajo”, sea sinónimo de un ascenso o incremento salarial. Mantener siempre una actitud positiva, viendo hacia adelante, ser propositivos ante las adversidades y mantenerse en empatía con el resto de colaboradores y con los objetivos de la organización harán que la vida laboral y personal sea más simple y sobre todo satisfactoria.

A manera de síntesis, a partir de los años 70, la comunicación organizacional tuvo un giro en beneficio de las partes involucradas; ya no se dio un modelo específico a seguir para trasladar la información a los colaboradores de una organización, sino cada empresa o institución adoptó su forma particular de trasladar los mensajes. Aunque muchas continúan con el esquema tradicional de dar las indicaciones a los subalternos para el cumplimiento de los objetivos, ahora se enfocan mayormente en dirigir las comunicaciones hacia el trabajo en equipo más que de forma individual. Este es un gran avance en la comunicación organizacional; sin embargo, continúa siendo en la mayoría de empresas, unidireccional y centralista, ya que continúan con el modelo tradicional descendente, ascendente y horizontal que ordena más sobre cómo y qué se debe hacer, en vez de sugerir y optar por la inclusión de la opinión de la mayoría para beneficio de todos.

No es sino hasta este siglo que surge una nueva teoría en la comunicación. La comunicación productiva, que se enfoca en la interrelación y la retroalimentación de los interlocutores para el beneficio de la mayoría. Es toda aquella información que resulta de las conversaciones, en el trabajo, en las empresas, en las familias y en la misma nación.

Todo esto con una sola finalidad, extraer el mejor beneficio para llegar a un bien común. Aplicado a las organizaciones, es el modelo que pueden adoptar para alcanzar con mayor facilidad y asegurar el éxito para alcanzar los objetivos y las metas de forma eficaz y eficiente.

Esto se puede lograr por medio de las capacitaciones a los colaboradores en todos los niveles; directivos, gerentes, mandos medios y operarios pues es el canal más efectivo y objetivo para enfocarse en las similitudes que tienen entre sí dentro de la jerarquía de la empresa. Sin embargo, estas capacitaciones no deben ser proporcionadas por el mismo personal de la empresa, debe ser una organización o profesional ajeno a la organización para que se logre medir los resultados de una forma exacta, objetiva y genuina.

Al realizar dichas capacitaciones al personal, se logra unificar criterios, cambiar actitudes, transformar liderazgos y sobre todo, mejorar el entorno para que los colaboradores se sientan felices, satisfechos e identificados con la organización para la cual trabajan.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Guatemala la comunicación productiva no se ha concebido como una necesidad en las organizaciones de los diferentes sectores de la sociedad. De las escasas acciones que se trabajan en el tema, existen algunas empresas que ofertan servicios de comunicación organizacional, entendiendo ésta como toda información que genera la empresa u organización y la trasmite a sus colaboradores para un fin determinado; mientras que la comunicación productiva es aquella información que se genera de la participación de los interlocutores buscando un bien común. Las empresas que generalmente ofrecen los servicios de comunicación organizacional son las empresas de publicidad, medios masivos, medios alternativos, mercadeo, comunicación social, comunicación política y comunicación corporativa, enfocándose principalmente en las relaciones públicas, sin considerar otras disciplinas que profundicen en el cambio del comportamiento o actitud del ser humano.

Las pocas empresas que incluyen acciones de comunicación productiva a su grupo de colaboradores, asignan al departamento de Recursos Humanos que se haga cargo. Dentro de este contexto, generalmente se limitan a trasladar el mensaje sobre las políticas, valores, prácticas y decisiones que la organización como tal les informa para el adecuado desempeño de sus funciones y una adecuada relación laboral para conseguir los objetivos y metas de la organización.

Para conocer a profundidad los beneficios de la comunicación productiva, se considera fundamental llevar a cabo un programa de capacitación integral, con el firme propósito de generar un proceso imparcial que dinamice positivamente a los actores que intervienen en los conocimientos, actitudes y prácticas, de quienes son los más importantes dentro de las organizaciones, los colaboradores de la empresa. Más importante aún es validar y evaluar la efectividad del programa de capacitación de comunicación productiva, ya que sin ello no existiría fundamento alguno para verificar la eficiencia en la comunicación productiva.

En ese sentido, es necesario identificar las brechas que faciliten el aprendizaje organizacional para generar en los colaboradores, procesos de cambio de actitud positiva que incidan en la productividad y lograr los objetivos de la empresa más fácilmente. Para determinar si un programa de capacitación de comunicación productiva genera o influye en

el cambio actitudinal en las colaboradoras de FUNDAL, surge la siguiente interrogante de investigación:

¿Qué cambios de actitud genera en las colaboradoras de la organización Fundación Guatemalteca para niños con sordoceguera Alex (FUNDAL) la implementación de un programa de capacitación de comunicación productiva?.

2.1. Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Evaluar un programa de capacitación de comunicación productiva enfocado a generar cambio de actitud en las colaboradoras de la organización Fundación Guatemalteca para Niños con Sordoceguera Alex (FUNDAL).

2.1.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual, de las colaboradoras antes de implementar el programa de capacitación de comunicación productiva.
- Identificar qué actitudes manifiestan las colaboradoras de Fundal, en relación a sus prácticas de trabajo.
- Evaluar la efectividad del programa de capacitación de comunicación productiva con las colaboradoras en el cambio de actitudes antes y después de la capacitación.

2.2 Elementos de Estudio

- Programa de capacitación sobre comunicación productiva.
- Cambio de Actitud.

2.3 Definición de Elementos de Estudio

2.3.1 Definición Conceptual:

- **Capacitación:** Es “un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio de la cual las personas adquieren conocimientos en función de objetivos definidos”. (Chiavenato 2,011 p.322).
- **Comunicación Productiva:** Es el estudio y uso de la información y de la retroalimentación para mejorar el entorno y las condiciones de desarrollo humano para los participantes del proceso de comunicación. (Nosnik 2,013).
- **Cambio de actitud:** Es una tendencia psicológica que se expresa mediante la evaluación de una entidad (u objeto) concreta con cierto grado de favorabilidad o desfavorabilidad. (Eagly y Chaiken 2,005)

2.3.2 Definición Operacional:

- **Programa de capacitación sobre Comunicación Productiva:** Para fines de este estudio, la capacitación constituyó en la sistematización de pasos desarrollados, durante 3 sesiones (talleres) de trabajo. Una sesión de diagnóstico con una duración de 2 horas con la directiva de Fundal y 2 horas con el grupo de colaboradoras. Desarrollo del taller con una duración de 2 días de 4 horas cada uno y un informe final para socializar los hallazgos con una duración de 4 horas que hizo un total de 16 horas de trabajo. El taller fue dirigido a directoras, gerentes de área y coordinadoras en función de los siguientes indicadores: Competencias, liderazgo, roles dentro de la organización, dominio personal, autoaprendizaje y trabajo en equipo. Todos estos indicadores fueron manejados en función de los objetivos de la organización. Para la realización de la capacitación, se tomó como base la Teoría de Comunicación Productiva de Abraham Nosnik y la dinámica que se utilizó de esta teoría fue la interacción y la retroalimentación de los elementos de la

comunicación, que propició un contexto favorable al cambio de actitud, logrando como resultado el alcance de los objetivos de la organización.

- **Cambio de Actitud:** Para fines de este estudio fueron los cambios de comportamiento que se generaron en las colaboradoras (directoras, gerentes y coordinadoras), manifestados con respuestas cuantitativas y medibles mediante la intervención de estímulos externos de contexto para que dicho cambio fuera a positivo, no a negativo. Para fines de este estudio se evaluaron los cambios de actitud en: Competencias, liderazgo, roles dentro de la organización, dominio personal, autoaprendizaje y trabajo en equipo.

2.4 Alcances y Límites:

El alcance del presente estudio tuvo como objetivo medir las actitudes que parten desde el momento previo a la capacitación sobre comunicación productiva y el período post-capacitación. El estudio tomó en cuenta las actitudes espontáneas de las colaboradoras que se presentaron dentro del período establecido, sin que esto significara un cambio de actitud que tendrán a largo plazo. El cambio de actitud fue medido derivado de la capacitación, utilizando el instrumento aprobado y con el apoyo de las colaboradoras en la acción participativa con la aportación de sus apreciaciones sobre la misma. En referencia al alcance de los sujetos se incluyó a las colaboradoras que la dirección de la institución decidió que participaran, de acuerdo al rol que desempeñan.

El presente estudio se basó en la medición del cambio de actitudes que se generaron derivadas de la retroalimentación antes de la capacitación así como al finalizar la misma. El programa de capacitación tuvo una duración de 16 horas de trabajo que incluyó 4 horas de diagnóstico y 12 horas de taller. El presente estudio se limitó al estudio del flujo de la información generada dentro de la capacitación y el mecanismo de retroalimentación que fue necesario para alcanzar los objetivos de la empresa, más no se enfocó en el estudio del lenguaje semántico y sintáctico de la comunicación tradicional.

2.5 Aporte:

El ser humano pasa más de 8 horas en el trabajo, éste se convierte en su “segunda familia”, por lo tanto, debe ser y estar “satisfecho” con lo que hace. Sentir que su opinión como colaborador vale dentro de su organización, que es tomada en cuenta su experiencia y sus buenas prácticas, y sobre todo, que son para el bien de la organización entera.

Transmitiendo conocimientos de una forma diferente y haciendo partícipe al colaborador en las capacitaciones, se logrará un cambio de actitud “positiva” en el ser humano para bienestar de su entorno y de la comunidad. Un colaborador que está en empatía con los objetivos de la empresa, se convierte en pilar de ella, se apropia de las buenas prácticas, se vuelve ejemplo de ellas y sobre todo, se convertirá en un colaborador leal a la empresa.

El presente programa de capacitación de comunicación productiva es una herramienta de apoyo para las organizaciones, que aportará un cambio significativo a la estructura de comunicación organizacional, transformando el concepto de Jefe-colaborador, por una interrelación en el que ambos trabajen en conjunto para su bienestar y desarrollo.

La información que se generó derivada de la retroalimentación en la capacitación, es el aporte primordial a la organización para que tomen las acciones necesarias que los lleven a alcanzar los objetivos de una manera más fácil, práctica y medible en corto plazo.

Otro aporte significativo para FUNDAL, fue sugerir a los colaboradores de la organización elaboraran una guía de bolsillo motivadora con frases positivas que las identificaran para apoyar y fortalecer actitudes, conocimientos y prácticas en su entorno laboral.

La comunicación productiva es el tema central para nuevas investigaciones como objeto de estudio dentro del campo de las ciencias sociales en Guatemala, es necesario implementarla en las universidades como parte del pensum curricular para las nuevas generaciones como apoyo fundamental en la era de las relaciones interpersonales. Como bien lo indica la teoría de este nuevo enfoque, es estar en la constante búsqueda de la realización del ser humano, en lo profesional, en el estudio, en el trabajo y en las comunidades para lograr alcanzar el equilibrio entre las partes involucradas y alcanzar el bien común que beneficie a ambas partes con la finalidad de ser y sentirse felices en lo que realizan.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Según Hernández, Fernández y Baptista (1,991), es importante la descripción del grupo objetivo o los sujetos con los que se realizará el estudio de investigación. Lo primero que se realizó fue definir las personas que fueron medidas y que participaron en el grupo objetivo de estudio o investigación.

Por su parte Meléndez (2013), afirma que la técnica del muestreo en la investigación de mercados, consiste en la selección de una muestra a partir de un universo o población de lo que se desea investigar. Esta muestra puede arrojar resultados que permiten obtener conclusiones más próximas a la realidad ya que es posible conocer un margen de error mínimo dentro del cual se hallen los datos. Es importante mencionar que la muestra que se tomó en cuenta fue efectivamente representativa de la totalidad de la población o universo.

Tomando en cuenta la explicación de ambos autores, la población destinada para el presente estudio, comprendió 12 personas adultas de sexo femenino, que laboran en la Fundación Guatemalteca para Niños con Sordoceguera Alex (FUNDAL) con sede en Guatemala (10 colaboradoras), Huehuetenango (1 colaboradora) y Quetzaltenango (1 colaboradora), comprendidas entre 24 a 65 años de edad. Las 12 personas para el estudio, fueron seleccionadas de forma aleatoria tomando en cuenta Gerentes, Directoras y Coordinadoras de la organización.

Para la fidelidad de la muestra se tomó como referencia al 80% de la población (12) para que el margen de error fuera el mínimo aceptable en el estudio.

Características de los Sujetos

A continuación se muestra un cuadro con las características más relevantes de los sujetos objeto de estudio, el cual fue tomado con base a la estructura del cuestionario ejemplificado por Morales (2,011) (p.49).

Capacitación Proyecto FUNDAL								
No	Departamento	Puesto que ocupa	Escolaridad	Carrera	Edad	Tiempo de laborar en la Organización	Sexo	Lugar y Fecha
1	Guatemala	Directora General	Nivel medio	Maestra de Educación Primaria Urbana y Madre Líder en el tema de sordoceguera	63	18 años	F	20 de abril 2015
2	Guatemala	Gerente Administrativa	Universitario	Técnico Universitario en informática y administración. Estudiante de Licenciatura en Administración Pública	32	2 años 4 meses	F	21 de abril 2015
3	Guatemala	Gerente de Comunicación y Desarrollo	Universitario	Técnico Universitario en Educación Especial/ Pensum Cerrado en Licenciatura en Psicología y Maestría en Comunicación	32	12 años	F	22 de abril 2015
4	Guatemala	Coordinadora de Talento Humano	Universitario	Licenciada en Psicología/ estudiante de Maestría en Administración de Recursos Humanos	29	6 años 3 meses	F	20 de abril 2015
5	Guatemala	Coordinadora de Relaciones Públicas	Universitario	Técnico Universitario en publicidad profesional/ Licenciada en Comunicación	24	8 meses	F	21 de abril 2015
6	Guatemala	Coordinadora de Donaciones	Nivel medio	Secretaria Oficinista	28	4 años	F	22 de abril 2015
7	Guatemala	Gerente de Programas Educativos	Nivel medio	Profesora de niños con problemas auditivos/ Educadora/ MA Sordoceguera y RM	38	16 años	F	23 de abril 2015
8	Guatemala	Coordinadora de Proyectos de Cooperación	Universitario	Licenciada en Admon de empresas	41	7 meses	F	24 de abril 2015
9	Guatemala	Coordinadora de Programa Semilla	Universitario	Educadora Especial/ Cierre de Pensum Psicóloga	29	No asistió por imprevistos	F	25 de abril 2015
10	Guatemala	Directora Educativa	Universitario	Profesora en Educación Especial	39	4 meses	F	26 de abril 2015
11	Huehuetenango	Directora Educativa	Universitario	Técnico Universitario en FT y TO/ Licenciatura en Fisioterapia	29	8 años	F	27 de abril 2015
12	Quetzaltenango	Directora Educativa	Universitario	PEM en Pedagogía/ Licenciada en Psicología/ Pensum Cerrado en MA en Psicología Clínica y Salud Mental	45	2 años 6 meses	F	28 de abril 2015

* Se hace la observación que solo asistieron a la capacitación 11 sujetos debido a imprevistos en último momento de una de las colaboradoras.

3.2 Técnicas e Instrumentos

Para la presente investigación, el instrumento que contribuyó a obtener la información y resultados del presente estudio lo conformó **un cuestionario cuantitativo conteniendo escala valorativa**. Según Morales (2,011) un cuestionario puede medir actitudes en una sola pregunta, como sucede con los cuestionarios sociológicos. Para fines del presente estudio, el objetivo primordial de este cuestionario fue medir conocimientos, actitudes y prácticas que los sujetos presentaron antes y después de la capacitación recibida.

El cuestionario fue elaborado con 35 preguntas (ítems) estructuradas y cerradas, para que los sujetos escogieran el grado de menos importancia a más importancia, según la valoración que le estimaran. Así mismo este cuestionario incluyó dos preguntas de respuestas abiertas para darle la oportunidad a los sujetos de expresar, aclarar o extender las respuestas del cuestionario. Las dos preguntas con respuesta abierta aportaron información valiosa y cualitativamente superior a las preguntas cerradas y las mismas se

incluyeron como complemento, donde los sujetos escribieron su opinión sobre la valoración de la capacitación y de las escalas de actitudes que fueron medidas en la presente investigación.

Las preguntas del cuestionario fueron dirigidas para medir indicadores de actitudes, conocimientos y prácticas que los sujetos escogieron en una escala de valores siendo la letra **A** la que menos se asemejó a su parecer y la letra **F**, la que más se acercó a su parecer.

Como lo que se midió fue *el grado de acuerdo* con el contenido de cada ítem, se tomó como modelo el formato de respuesta de menos a más, se situaron los extremos para que los sujetos escogieran su respuesta con más claridad y en una escala se dividieron de valoración positiva a negativa (satisfactorio y no satisfactorio).

Una observación importante que hace Morales, (2,011) es que a mayor número de respuestas en los ítems, hay mayor fiabilidad en toda la escala y cuestionario. Como número máximo de respuestas fueron entre 5 y 6 para cada ítem.

A continuación se enumeran las respuestas que fueron evaluadas para medir la escala valorativa de actitudes antes y después de la capacitación.

- a = Nada/Nunca
- b = Poco
- c = Regular/Algunas Veces
- d = Bueno/Bien/Suficiente/Casi Siempre
- e = Muy Bueno/Muy Bien/Bastante
- f = Excelente/Siempre

El cuestionario fue estructurado por tres bloques, según Morales (2,011):

1er. Bloque: Contiene los ítems de identificación personal.

1. Área
2. Departamento
3. Puesto que ocupa en la Organización
4. Escolaridad
5. Carrera
6. Edad

7. Tiempo de laborar en la Organización
8. Sexo
9. Fecha

2do. Bloque: Lo conformaron 35 preguntas cerradas con escogencia en la escala de valores de la letra A a la letra F. Las preguntas o ítems fueron formuladas para evaluar los tres componentes que distinguen las actitudes o comportamiento: conocimientos, sentimientos (actitudes) y prácticas.

3er. Bloque: Lo conformó las dos preguntas adicionales abiertas, que están relacionadas al objetivo general del presente estudio, sobre la apreciación de los sujetos hacia la capacitación sobre la comunicación productiva y a la generación de cambios de actitud que lograron durante el taller.

Para evaluar los indicadores de conocimientos, actitudes y prácticas se ha estructurado el cuestionario de tal manera que las preguntas se agruparon de la siguiente forma:

- 10 preguntas para evaluar el indicador de conocimiento (1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11)
- 12 preguntas para evaluar el indicador de actitudes (4, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 24, 27, 33 y 35)
- 13 preguntas para evaluar el indicador de prácticas (12, 15, 21, 22, 23, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32 y 34)

Previo a la aplicación del presente instrumento, fue validado previamente por medio de juicio de expertos (ver anexo 1).

Observación cualitativa

Adicional al instrumento cuantitativo, se utilizó la observación cualitativa de la capacitación en la presente investigación, ya que van de la mano con el cuestionario para que los resultados dieran respuestas objetivas y reales del presente estudio.

Se observó la participación de los sujetos, sus intervenciones, sugerencias, atención, comodidad con el tema y aceptación.

El objetivo primordial de la observación cualitativa, fue extraer información valiosa sobre la participación de los sujetos en la capacitación, así como la aceptación del tema, aceptación de la capacitadora, debate sobre los temas tratados, sugerencias y comprensión de la capacitación. A continuación se describen cuatro criterios de selección que se tomaron como indicadores de observación cualitativa (ver anexo 2):

1. Qué reacciones tuvieron los sujetos respecto al tema de la capacitación.
2. Participaron activamente los sujetos durante la capacitación. (Interrelación con el tema)
3. Comprendieron el contenido de la capacitación.
4. Debatieron sus opiniones y criterios.

3.3 Procedimiento

- Se seleccionó el tema de investigación.
- Se plantearon los objetivos, elementos de estudio, y la metodología a seguir.
- Se realizó una revisión bibliográfica en relación al tema de investigación.
- Se elaboró el instrumento de investigación.
- Se validó el instrumento de investigación por medio de juicio de expertos.
- Se contactó previamente a las autoridades de la institución FUNDAL.
- Se solicitó una entrevista con las autoridades de la institución.
- Una vez acordada la cita, en reunión con la coordinadora de capacitación se presentó el plan para gerentes, directoras y coordinadoras de FUNDAL y se solicitó la aprobación para la aplicación del instrumento de esta investigación.
- Se explicó a los directivos de la organización sobre la metodología a seguir en el plan de capacitación.
- Durante el trabajo de campo, se llevó a cabo una reunión con los sujetos de estudio para explicarles la metodología a utilizar y el objetivo del instrumento.

- Se aplicó el cuestionario a 11 sujetos objeto de esta investigación, antes de iniciar la capacitación.
- La responsable de la capacitación procedió a impartir la capacitación sobre comunicación productiva, se realizó la observación cualitativa del grupo y su participación en la misma en un lapso de tiempo de 3 sesiones de trabajo que lo conformaron 2 días, desarrollándose 2 horas para diagnóstico con la directiva y 2 horas más con el grupo de colaboradoras, más 8 horas de capacitación presencial, haciendo un total de 16 horas.
- Al finalizar la capacitación, de nuevo se aplicó el cuestionario a los 11 sujetos objeto de la investigación.
- Se tabularon los resultados de cada ítem, sumando las respuestas que dio cada sujeto.
- De los dos ítems de respuesta abierta se transcribieron las respuestas que los sujetos emitieron.
- Se procedió a elaborar el análisis de los resultados de cada ítem, del antes y después de la capacitación.
- Se cotejaron los resultados para elaborar gráficas comparativas.
- Se elaboraron las gráficas comparativas de antes y después de la capacitación.
- Se elaboró la discusión de resultados.
- Se emitieron conclusiones y recomendaciones, con base en los resultados obtenidos de la investigación.
- Se elaboró el informe final de la investigación.

3.4 Tipo de Investigación y Metodología Estadística

El presente estudio se realizó utilizando el método mixto, pues se alternó la observación cualitativa de tipo descriptiva (de la participación de los sujetos en la capacitación) (anexo 2) y un cuestionario cuantitativo elaborado con preguntas cerradas.

Según Morales (2011), el cuestionario utilizado de forma cuantitativa, permite extraer de manera objetiva y puede medir resultados de los sujetos de la investigación. Este tipo de investigación permite mejorar los estudios relacionados a las escalas valorativas pues la

evaluación de los resultados arroja respuestas objetivas, con un margen de error mínimo y no manipulables.

En la evaluación del presente estudio, se cuantificó la suma de cada respuesta y de cada ítem y se extrajeron los porcentajes correspondientes a cada pregunta del cuestionario. Luego se analizaron las preguntas por separado y se presentaron las gráficas de los resultados analizados.

Se complementaron los cuadros del anexo 2 y se colocaron las observaciones captadas durante el taller respecto a reacciones observadas en los sujetos, participación activa durante el taller, comprensión de la capacitación, interacción de los sujetos, debate y opiniones generales.

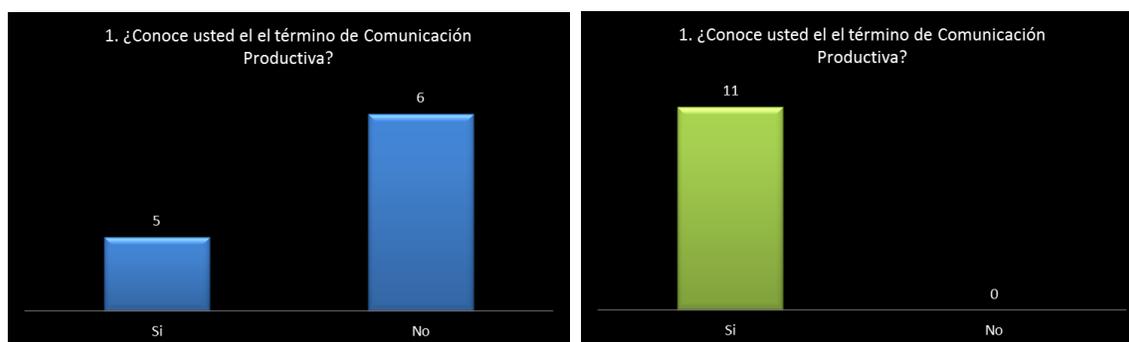
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Parte informativa sobre los sujetos objetos de estudio:

4.1 Resultados cuantitativos del cuestionario

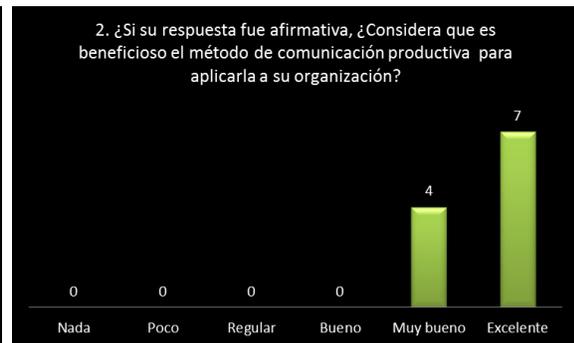
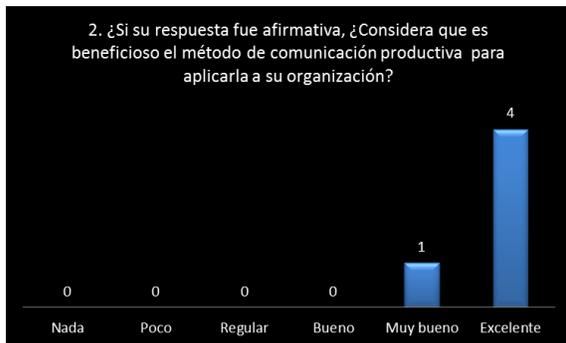
A continuación se presentan los resultados del cuestionario cuantitativo que muestra los resultados según la escala valorativa que se utilizó para medir el nivel de conocimientos, actitudes y prácticas de los sujetos antes y después de la capacitación. Se hace la observación que las gráficas del lado izquierdo indican los resultados antes de iniciar la capacitación y las gráficas del lado derecho indican los resultados después de haber terminado la capacitación.

1. ¿Conoce usted el término de comunicación productiva?



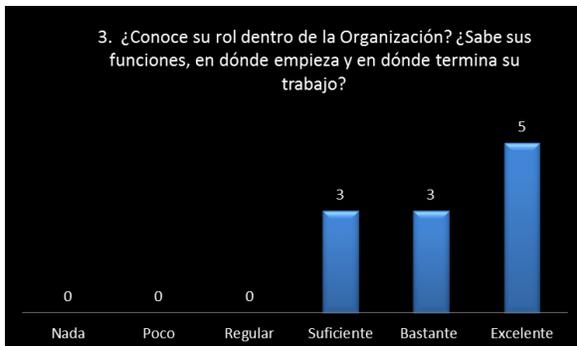
En la prueba aplicada, antes de la capacitación a las colaboradoras de Fundal, 5 respondieron que si conocían el término de Comunicación Productiva (45%) mientras que 6 respondieron que no conocían el término (55%). En la aplicación del instrumento post capacitación, se observa que el 100% de las colaboradoras de Fundal, respondió que si conoce el término de Comunicación Productiva. El resultado observable indica que fue bien captado el concepto y aplicado en el desarrollo de la capacitación.

2. Si su respuesta fue afirmativa, ¿Considera que es beneficioso el método de comunicación productiva para aplicarla en su organización?



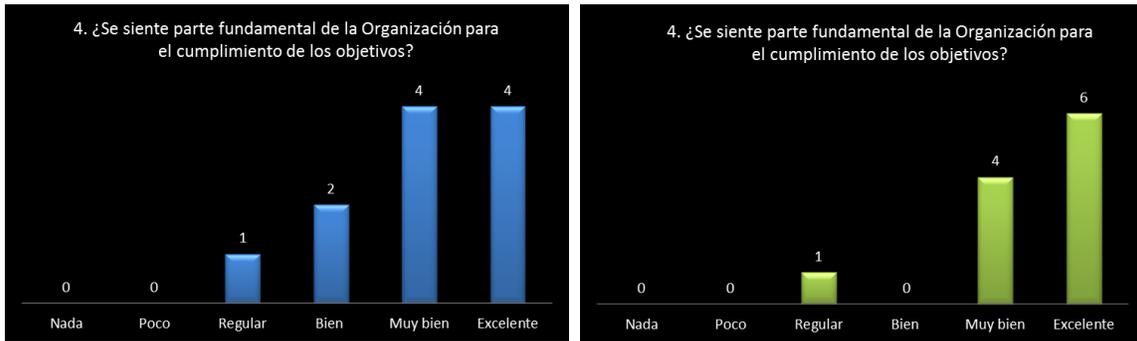
En la aplicación del instrumento pre capacitación 1 sujeto respondió que consideraba muy bueno y beneficioso el método de comunicación productiva (9%) y 4 sujetos respondieron que es excelente el método de comunicación productiva (36%). En la post capacitación 4 respondieron que es muy buena la comunicación productiva para aplicarla en la organización (36%), mientras que 7 respondieron “excelente” (64%). En la pre capacitación 6 sujetos (55%) no respondieron a esta pregunta ya que desconocían el concepto; en la post capacitación el 100% afirmó el beneficio del método de comunicación productiva para su organización.

3. ¿Conoce su rol dentro de la organización?. ¿Sabe sus funciones, dónde empieza y dónde termina su trabajo?



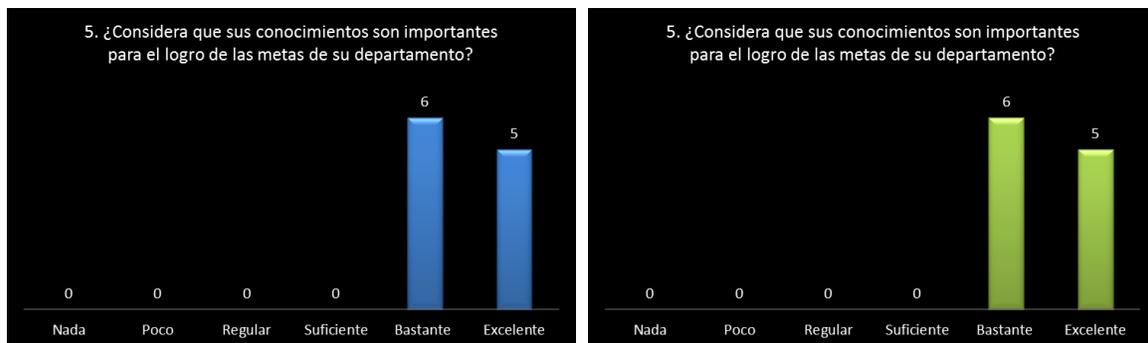
Las respuestas en la pre capacitación 3 sujetos respondieron “suficiente” (27%), 3 respondieron “bastante” (27%) y 5 respondieron “excelente” (46%). Luego de la capacitación, mejoró 1 punto la opción de regular a suficiente, sin embargo bajó 1 punto en la opción bastante siendo 2 los sujetos que respondieron y la opción “excelente” mejoró también 1 punto (9%).

4. ¿Se siente parte fundamental de la organización para el cumplimiento de los objetivos?



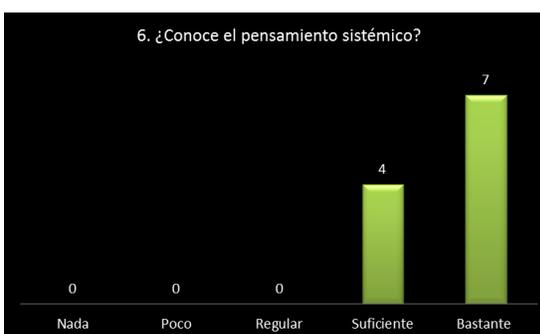
Las respuestas a si los sujetos se sienten parte fundamental de la organización para el cumplimiento de los objetivos, la opción “regular” no tuvo mejoría y tampoco bajo, se mantuvo en 1 punto (9%). La opción “bien” bajó 2 puntos (18%) en la post capacitación y se quedó en 0 (0%) y la opción “excelente” mejoró 2 puntos (18%) luego de la capacitación. Entre las opciones excelente y muy bien se equilibra las respuestas pues de las 11 participantes de Fundal, el 91% del grupo de colaboradoras afirmaron sentirse parte fundamental en la organización para el cumplimiento de los objetivos. Solo 1 colaboradora no se siente tan parte de la organización.

5. ¿Considera que sus conocimientos son importantes para el logro de las metas de su departamento?



Las respuestas a la pregunta sobre si los sujetos consideran que sus conocimientos son importante para el logro de las metas de su departamento se mantuvo en la pre-capacitación la opción “bastante” obtuvo 6 puntos (55%) y la opción “excelente” se mantuvo con 5 puntos (45%). El 100% de las colaboradoras de Fundal consideran la importancia de sus conocimientos para lograr las metas de su departamento.

6. ¿Conoce el pensamiento sistémico?



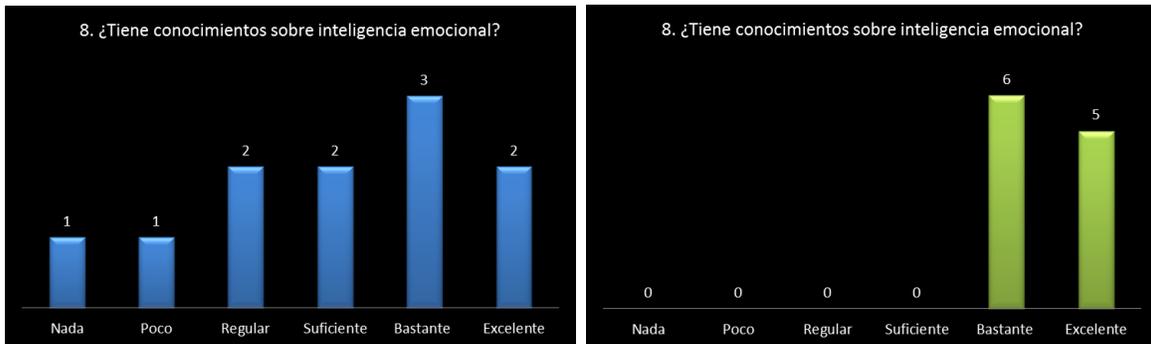
Respecto a la pregunta sobre el conocimiento del pensamiento sistémico las respuestas en la pre capacitación, 4 respondieron “nada” (36%), 1 respondió “poco” (9%), 3 respondieron “regular” (27%) y 3 respondieron “bastante” (27%), 8 colaboradoras de Fundal no conocían el pensamiento sistémico. Luego de la capacitación, las respuestas arrojan una mejoría notable ya que 4 respondieron “suficiente” (36%) mientras que antes de la capacitación la respuesta fue 0 (0%). La opción “bastante” mejoró de 3 (27%) a 7 puntos (64%). Las 11 colaboradoras aprendieron el pensamiento sistémico luego de la capacitación, lo cual indica la efectividad de la misma y también la colaboración de ellas en la presentación.

7. ¿Conoce qué es el aprendizaje experiencial?



Sobre la pregunta acerca del conocimiento del aprendizaje experiencial, en la pre capacitación los resultados fueron: “poco” 2 puntos (18%), que bajaron a 0 (0%) luego de la capacitación; “regular” tuvo 4 puntos (36%) antes de la capacitación, que mejoró a 1 punto (9%) después de la capacitación; la opción “suficiente” obtuvo 3 puntos (27%) antes de la capacitación que mejoró luego de la capacitación a 6 puntos (55%); la opción “bastante” se mantuvo en 2 puntos (18%) antes y después de la capacitación. La opción “excelente” mejoró notablemente de 1 punto (9%) a 3 puntos (27%)

8. ¿Tiene conocimientos sobre inteligencia emocional?



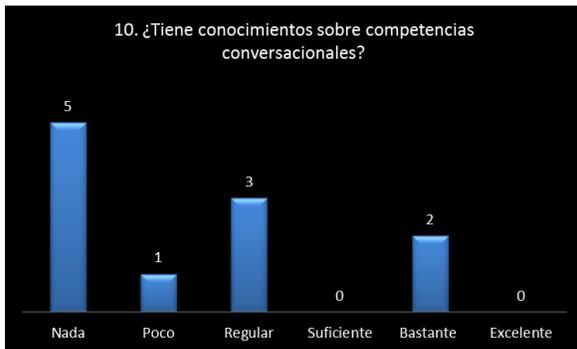
Acerca del conocimiento sobre inteligencia emocional, si hubo una notable mejoría porque en la pre capacitación las opciones “nada” y “poco” obtuvieron 1 punto cada una (18%), las opciones “regular” y “suficiente” obtuvieron 2 puntos (36%); la opción “bastante” mejoró de 3 puntos (27%) a 6 puntos (55%) subió un 50% en mejoría, lo cual indica que las colaboradoras de Fundal si saben el concepto sobre inteligencia emocional. La opción “excelente” también mejoró notablemente de 2 puntos (18.18%) a 5 puntos (45%), hubo una mejoría de 27%.

9. ¿Tiene conocimientos sobre qué significa PODER?



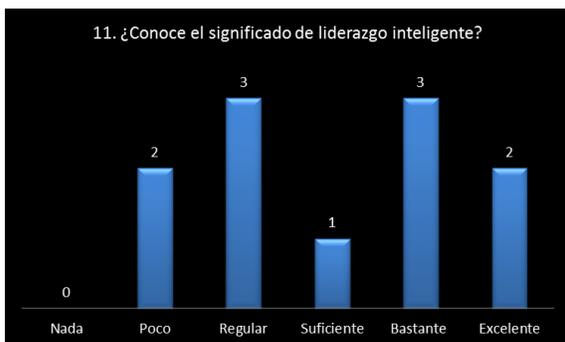
Acerca del conocimiento sobre el significado del término poder, los sujetos respondieron antes de la capacitación, la opción “poco” obtuvo 3 puntos (27%), la opción “regular” no tuvo mejoría ni aumento, se mantuvo en 0 puntos (0%), la opción “suficiente” obtuvo 5 puntos (45%) antes de la capacitación y después de la capacitación bajó a 2 puntos (18%). La opción “bastante” obtuvo 2 puntos (18%) antes de la capacitación, que mejoró notablemente a 4 puntos (36%) después de la capacitación. La opción “excelente” es la que mejor puntuó ya que antes de la capacitación obtuvo 1 punto (9%) que mejoró notablemente después de la capacitación y subió a la opción excelente con 5 puntos (45%), subió un 36% en mejoría. El significado de poder quedó claro luego de la capacitación porque la mayoría de las colaboradoras (9) respondieron favorablemente.

10. ¿Tiene conocimientos sobre competencias conversacionales?



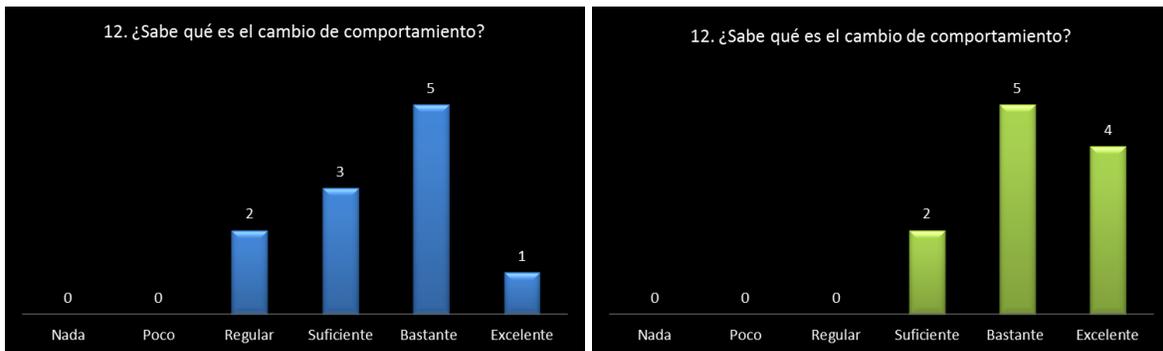
Los resultados sobre el conocimiento sobre competencias conversacionales, 5 sujetos respondieron antes de la capacitación a la opción “nada” (45%), 1 sujeto respondió a la opción “poco” (9%), 3 sujetos respondieron a la opción regular (27%), mientras que la opción “suficiente” mejoró de 0 (0%) a 5 puntos (46%) después de la capacitación. La opción “bastante” mejoró de 2 puntos (18%) a 4 puntos (36%) después de la capacitación y notoriamente subió un 50%. La opción “excelente” obtuvo un 0% antes de la capacitación y subió a 2 puntos (18%) después de la capacitación.

11. ¿Conoce el significado de liderazgo inteligente?



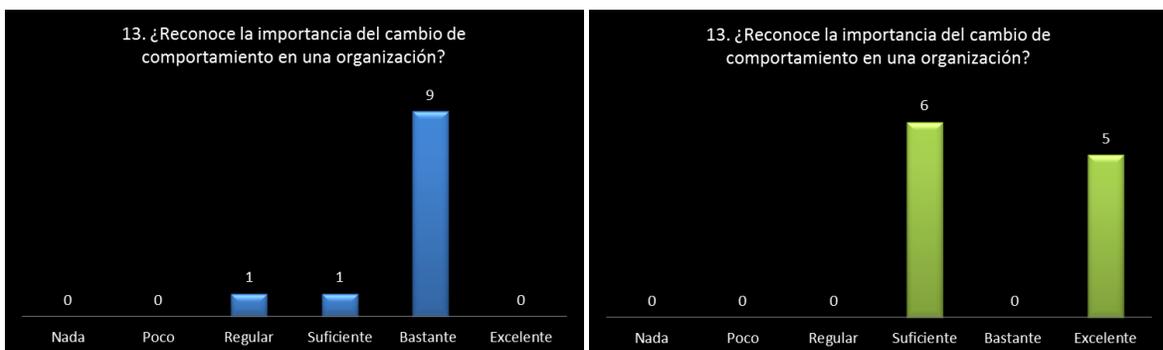
En respuesta a la pregunta sobre liderazgo inteligente, la respuesta “poco” obtuvo 2 puntos antes de la capacitación (18.18%), la opción “regular” obtuvo 3 puntos (27.27%), la respuesta suficiente obtuvo 1 punto (9.09%) antes de la capacitación y después de la capacitación mejoró a 2 puntos (18.18%), la opción “bastante” mejoró 1 punto, de 3 subió a 4 puntos después de la capacitación (36.36%), y la opción “excelente” mejoró de 2 puntos subió a 5 puntos (45.45%) después de la capacitación, lo cual indica que el equipo aprovechó los conocimientos impartidos sobre liderazgo inteligente.

12. ¿Sabe qué es cambio de comportamiento?



En relación al concepto cambio de comportamiento, en la pre capacitación, la opción “regular” obtuvo 2 puntos (18%), la opción “suficiente” obtuvo 3 puntos (27%), mientras que la opción “bastante” no tuvo mejoría antes y después de la capacitación se mantuvo en 5 puntos (45%). En relación a la opción “excelente” es la que mejoró de 1 punto (9.09%) antes de la capacitación, a 4 puntos (36%) después de la capacitación. Esto indica que entre las opciones bastante y excelente obtuvieron un 82% lo cual se interpreta que los sujetos captaron y se apropiaron sobre el término cambio de comportamiento mejorando notablemente luego de la capacitación recibida.

13. ¿Reconoce la importancia del cambio de comportamiento en una organización?



Acerca de la importancia del cambio de comportamiento en la organización, las opciones “regular” y “suficiente” se posicionaron en 1 punto cada una (18%) antes de la capacitación y la opción “bastante” en 9 puntos (82%) lo cual indica que a las colaboradoras de Fundal, les quedó claro el concepto; sin embargo se muestra después de la capacitación que la opción “suficiente” obtuvo 6 puntos (55%) y la opción “bastante” bajo a 0 puntos (0%), se puede interpretar que la capacitación no contribuyó a mejorar el concepto ya que bajo en vez de mejorar o mantenerse en “bastante”. Se observa que antes de la capacitación la opción “excelente” no obtuvo puntaje, pero después de la capacitación mejoró

notablemente a 5 puntos (45%) lo cual indica que del grupo objetivo, 5 de 6 sujetos reconocieron la importancia del cambio de comportamiento dentro de la organización.

14. ¿Le agrada su trabajo dentro de la organización a la que pertenece?



Se observa que antes y después de la capacitación, no variaron las respuestas de los sujetos en relación al concepto de agrado dentro de la organización. 1 sujeto respondió “regular” (9%) y 10 sujetos respondieron “bastante” (91%), lo cual indica la certeza que la mayoría de colaboradores les agrada su trabajo, están felices con lo que realizan.

15. ¿El trabajo que realiza contribuye a mejorar las condiciones del entorno laboral dentro de su organización?



En relación a que si el trabajo que realizan los sujetos contribuye a mejorar las condiciones del entorno laboral, las colaboradoras de Fundal respondieron: 2 “regular” y “suficiente” antes de la capacitación (18%) antes de la capacitación, la opción “bastante” obtuvo 7 puntos antes de la capacitación (64%) y la opción “excelente” obtuvo 2 puntos (18%); después de la capacitación a la opción “regular” se mantuvo con (9%) y las opciones “bastante” y “excelente” se inclinaron después de la capacitación con el 91%. Queda evidenciado que la capacitación tuvo efecto positivo en relación al cambio de actitud

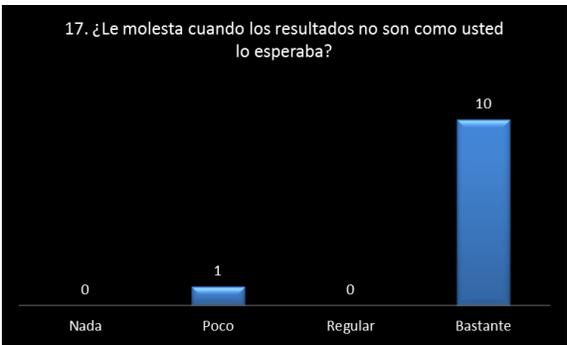
referente a que las trabajadoras de Fundal, se dieron cuenta de la importancia de la labor que realizan dentro de la institución.

16. ¿Le afecta negativamente cuando no se le toma en cuenta en las decisiones trascendentales de la organización?



De los 11 sujetos, 3 respondieron a la opción “poco” (27%) antes y después de la capacitación; 8 colaboradoras respondieron a la opción “regular” y “bastante” (73%) antes de la capacitación, lo cual indica que si les afecta de forma negativa el hecho que no sean tomados en cuenta en decisiones importantes. Sin embargo después de la capacitación se observa que 3 sujetos respondieron a “regular” que bajo 1 punto pero lo subió a la opción “bastante” que respondieron 5 sujetos (45%). Observando el resultado tanto antes y después no hubo variación, ya que 8 sujetos se situaron en ambas opciones lo cual indica que un 73% del total de encuestados (11) les afecta que no sean tomados en cuenta en las decisiones trascendentales de la organización.

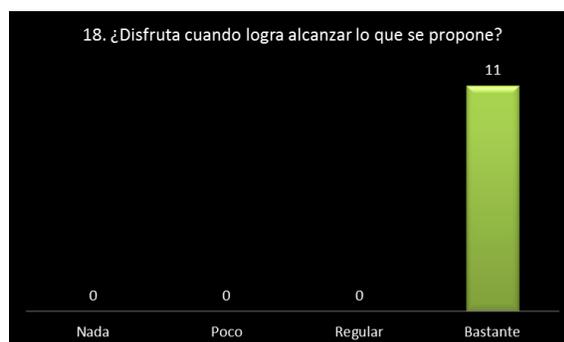
17. ¿Le molesta cuando los resultados no son como usted lo esperaba?



Del 100%, 1 colaboradora (9%) respondió que le molesta “poco” cuando los resultados no son como lo esperaba antes de la capacitación y 10 colaboradoras (91%) respondieron que se sienten “bastante” molestas cuando el trabajo no sale como lo desean. Luego de la

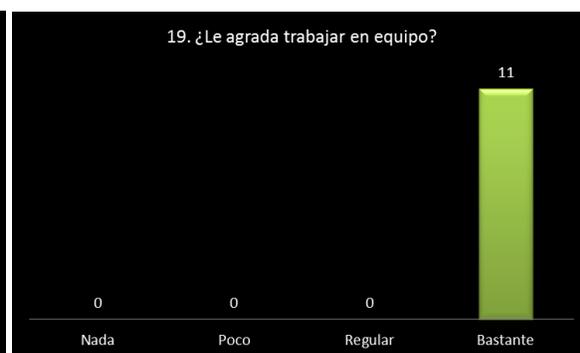
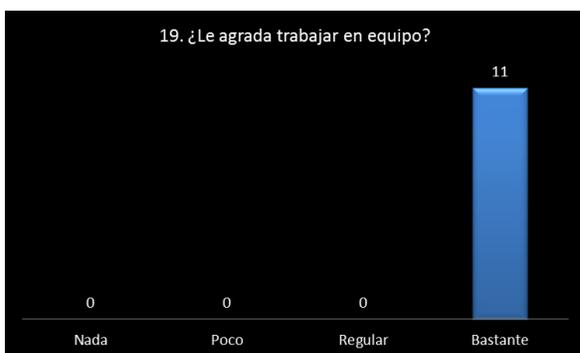
capacitación se observa que las respuestas quedaron equilibradas y se sinceraron, y 2 sujetos (18%) respondieron “poco”, 3 sujetos (27%) respondieron “regular” mientras que antes de la capacitación quedó en 0%. La opción “bastante” obtuvo 6 puntos (55%) que indica que la capacitación surtió efecto positivo en cuanto al cambio de actitud, ya que antes de la misma el 90% le molestaba.

18. ¿Disfruta cuando logra alcanzar lo que se propone?



En relación a que si los sujetos disfrutaban cuando alcanzan lo que se proponen, el 100%, las 11 colaboradoras de Fundal respondieron antes y después de la capacitación “bastante”, lo cual indica que el grupo se siente satisfecho y feliz cuando alcanzan los objetivos que se proponen.

19. ¿Le agrada trabajar en equipo?



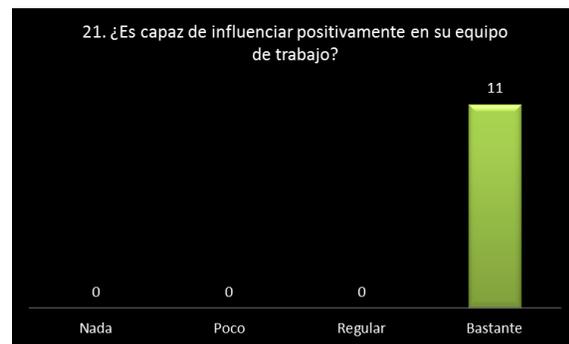
Sobre la respuesta al agrado de trabajar en equipo, el 100% de las colaboradoras de Fundal, respondieron que les agrada “bastante”, lo cual pudo ser observable antes y después de la capacitación ya que en todo momento trabajaron en grupo y en armonía. La respuesta a esta pregunta afirma el sentir del grupo objetivo.

20. ¿Le molesta cuando algún colaborador/a le hace sugerencias de cambio en el trabajo?



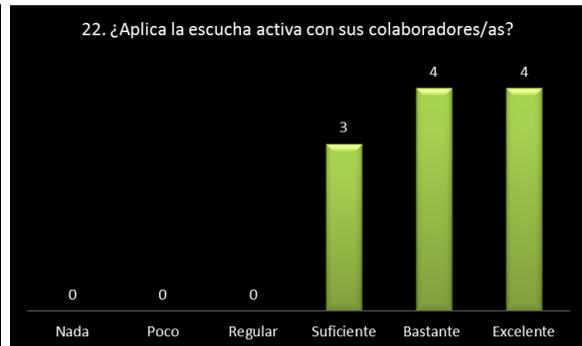
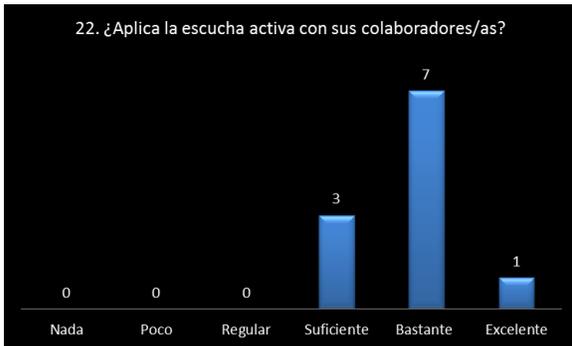
En relación a esta pregunta, del grupo capacitado el 73%, 8 colaboradoras respondieron antes y después de la capacitación que en “nada” les molestan las sugerencias sobre cambio en el trabajo y 3 colaboradoras (27%) respondieron “poco” antes de la capacitación mientras que después de la capacitación subió 2 puntos que representan un 45%, casi la mitad del grupo. En relación a la opción “regular” se observa que no tuvo cambio antes y después de la capacitación ya que 2 colaboradoras (18.18%) no variaron su respuesta. La opción “bastante”, obtuvo un 18% (2 sujetos) antes de la capacitación que después de la misma bajo a 0%, lo cual indica que la capacitación fue efectiva en relación a que estos dos sujetos se dieron cuenta que las sugerencias traen beneficios para todos.

21. ¿Es capaz de influenciar positivamente en su equipo de trabajo?



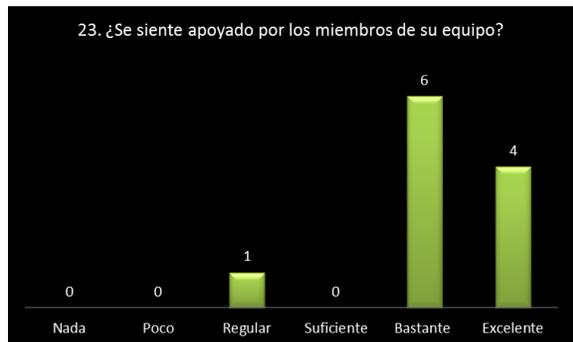
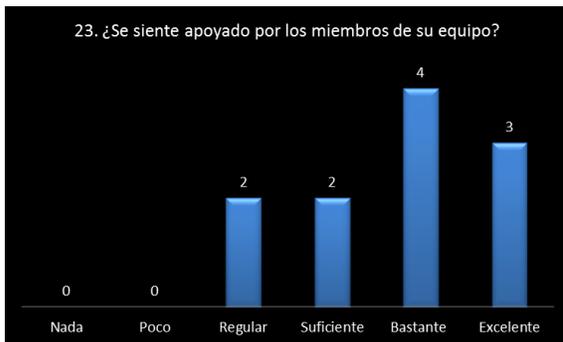
Antes de la capacitación el 18% (2 colaboradoras) respondieron a las opciones “poco” y “regular” que no se sienten capaz de influenciar de manera positiva en el grupo, mientras que el 82% (9 colaboradoras) respondieron que son “bastante” capaces, antes de la capacitación. El beneficio de la capacitación se observa posterior a ella, ya que el 100% se sintió estimulado y respondieron con toda seguridad que eran capaces de influenciar positivamente en el equipo de trabajo. Lo cual indica que la capacitación logró el objetivo de lograr que la comunicación fuera productiva y beneficiosa para el grupo entero.

22. ¿Aplica la escucha activa con sus colaboradores/as?



Referente a la escucha activa, los sujetos respondieron a la opción “suficiente” obtuvo 6 puntos (55%) antes y después de la capacitación. La opción “bastante” obtuvo 7 puntos (64%) antes de la capacitación mientras que después bajó a 4 puntos (36%). La opción “excelente” obtuvo 1 punto (9%) antes de la capacitación pero subió a 4 puntos después de la misma (36%). Se observa que después de la capacitación las opciones “bastante” y “excelente” fueron las mejores puntuadas, fueron las más favorables con 8 colaboradoras (73%) lo cual verifica que la capacitación tuvo efectos positivos en cuanto a que los sujetos aprendieron a darse cuenta del significado que tiene la importancia de escuchar activamente a los colaboradores.

23. ¿Se siente apoyado por los miembros de su equipo?



En relación a que si los miembros se sienten apoyados por su equipo, las respuestas se inclinaron a la opción “regular” y “suficiente” por 4 colaboradoras del equipo capacitado (36%), la opción “bastante” 4 sujetos (36%) y la opción “excelente” 3 sujetos (27%) antes de la capacitación. Después de la capacitación la opción “regular” bajó a 1 punto (9%), la opción “bastante” subió a 6 puntos (55%) un poco más de la mitad sintieron el apoyo luego de haber compartido en equipo y la opción “Excelente” subió 1 punto, posicionándose en 4 puntos (36%). Esto indica que luego de la capacitación subió considerablemente ambas

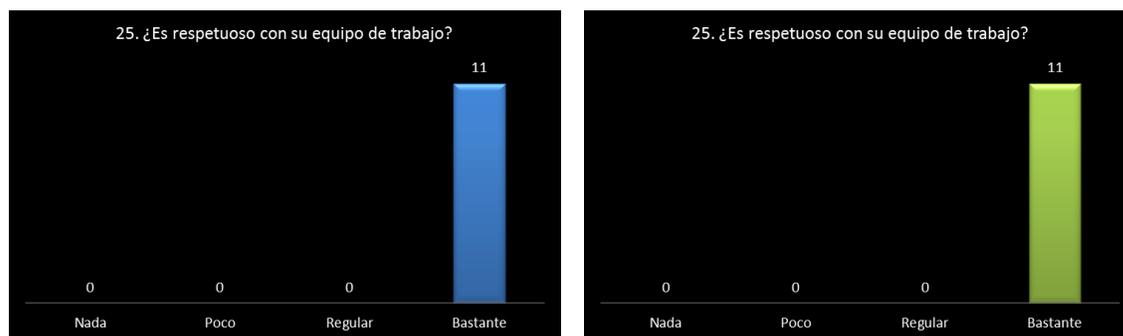
opciones posicionándose en 10 colaboradoras (91%) del equipo que sintieron el apoyo mutuo en relación al equipo de trabajo.

24. ¿Siente que es una persona difícil de tratar?



La opción “nada” y “poco” se mostraron relativamente iguales antes y después de la capacitación en relación a que los sujetos se consideran difíciles de tratar, situando a 8 colaboradoras antes de la capacitación (73%), esto quiere decir que más de la mitad se consideran personas difíciles, lo que indica que hay que trabajar en relación al carácter de las colaboradoras. Solo 3 colaboradoras (27%) se consideran “bastante” difíciles. Después de la capacitación se observa que las opciones “nada” y “poco” bajaron 1 punto y 7 colaboradoras (64%) del grupo continúan aceptando la dificultad como personas difíciles de tratar. En relación a la opción “bastante”, 4 colaboradoras se inclinaron (36%) después de la capacitación, lo cual indica que se podría trabajar en el tema relacionado al trabajo en equipo y el tema de tolerancia de grupo.

25. ¿Es respetuoso hacia su equipo de trabajo?



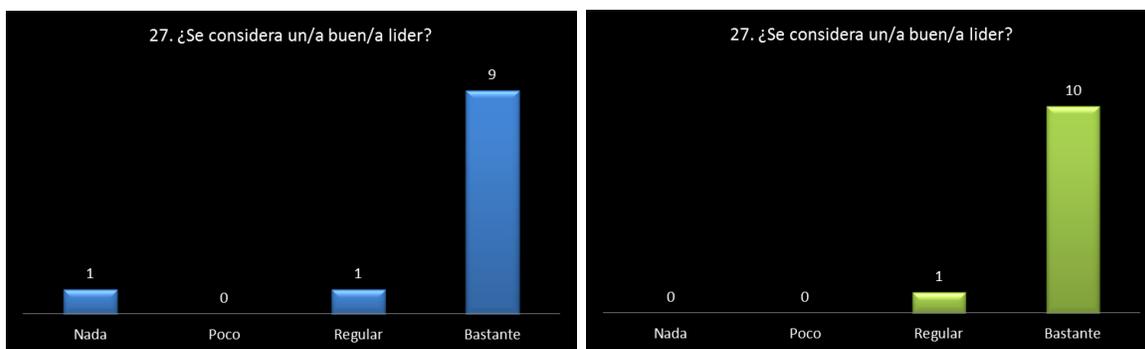
El tema del respeto está muy bien definido en el equipo de trabajo ya que se observa antes y después de la capacitación que todas las colaboradoras de Fundal (100%) (11 personas) respondieron que son respetuosos hacia el equipo de trabajo. El valor de respeto se encuentra bien posicionado en las colaboradoras pues son un grupo homogéneo.

26. ¿Considera que trabaja con personas difíciles de tratar?



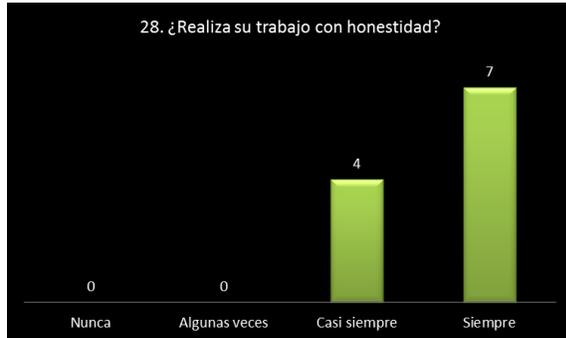
En relación al concepto de adentro hacia afuera, la percepción que el grupo tiene en relación a que si consideran que trabajan con personas difíciles de tratar, la opción “nada” y “bastante” obtuvieron 1 punto antes y después de la capacitación (9%); la opción “poco” no varió y se mantuvo en 4 puntos (36%) antes y después de la capacitación. La opción “regular” de 4 puntos (36%) antes de la capacitación bajó a 3 puntos después de la capacitación (27%).

27. ¿Se considera un/a buen/a líder?



En relación al concepto sobre si las colaboradoras de Fundal se consideran buenas líderes, el mayor porcentaje lo obtuvo la opción “bastante” antes y después de la capacitación, posicionándose en un 82% (9) antes de la capacitación y en 91% (10) después de la capacitación; la mayoría de sujetos se consideran buenos líderes. Solo 2 de las colaboradoras (18%) se consideran que son “nada” y “regular” como buenos líderes.

28. ¿Realiza su trabajo con honestidad?



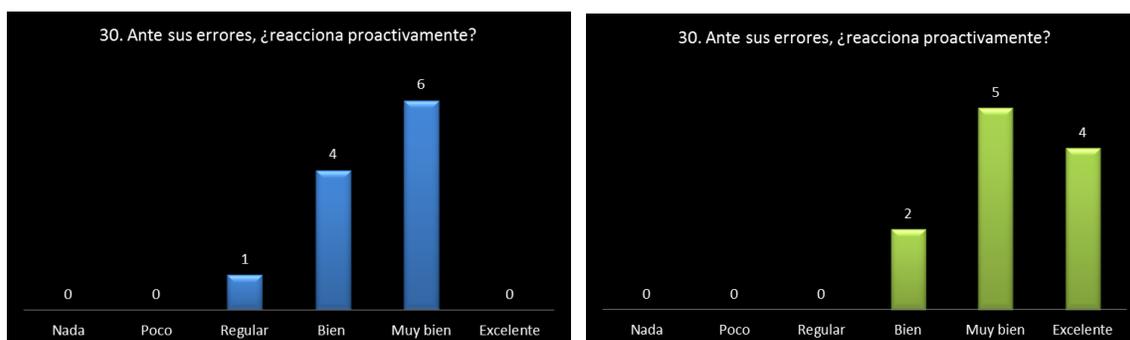
La pregunta sobre si las colaboradoras de Fundal realizan el trabajo con honestidad, se mantuvo antes y después de la capacitación, ya que 3 colaboradoras respondieron “casi siempre” (27%) y la opción “siempre” se llevó la mayoría de puntuación situando a 8 colaboradoras (73%) antes de la capacitación y la opción “siempre” en 7 puntos (64%) después de la capacitación. Estos resultados indican que la mayoría de las colaboradoras de Fundal consideran que su trabajo es realizado con honestidad, lo cual indica que tienen un equipo con valores bien cimentados para la labor que realizan.

29. ¿Se considera facilitador con su equipo de trabajo?



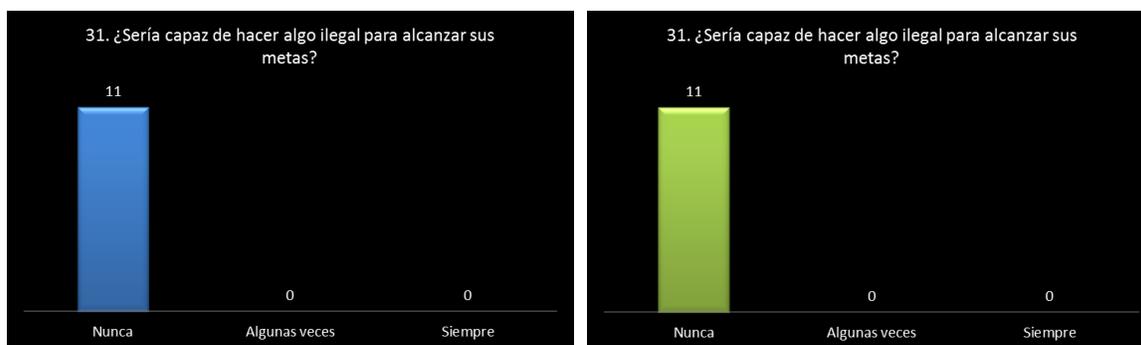
Los sujetos respondieron sobre si se consideran facilitadores con su equipo de trabajo, la opción “poco” obtuvo 1 punto (9%) y la opción “muy bueno” obtuvo 10 puntos (91%) antes de la capacitación. Después de la capacitación, la opción “bueno” obtuvo 2 puntos (18%), la opción “muy bueno” obtuvo 6 puntos (55%), la mitad del equipo se consideran muy buenos facilitadores y la opción “excelente”, 3 puntos (27%). En general los sujetos se inclinaron después de la capacitación por las opciones positivas que negativas; si se observa en conjunto las 3 opciones positivas se situaron el 100% hacia la mejoría.

30. Ante sus errores, ¿reacciona proactivamente?



La pregunta relacionada sobre la reacción ante los errores, 1 colaboradora (9%) respondió “regular”, 4 colaboradoras (36%) respondieron que reaccionan “bien”; y 6 colaboradoras (55%) la mitad respondió que “muy bien” reaccionaban proactivamente, antes de la capacitación. Después de la capacitación, 2 sujetos (18%) respondieron que “bien”; 5 sujetos respondieron “muy bien” (46%) y la opción “excelente” obtuvo 4 puntos (36%) mientras que antes de la capacitación el 0% no respondió. Igual que la anterior pregunta, el 100% de los sujetos se situaron en las opciones de mejora.

31. ¿Sería capaz de hacer algo ilegal para alcanzar sus metas?



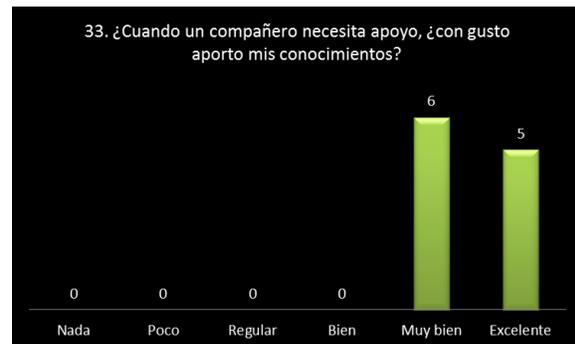
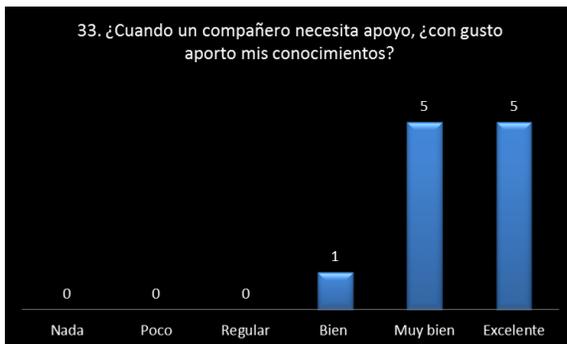
Significativamente, el 100% de las colaboradoras de Fundal (11) respondieron antes y después de la capacitación que “nunca” harían algo que fuera ilegal para alcanzar sus metas. Esto indica que el grupo tiene bien cimentadas las bases de honradez y valores ya que ninguna de las opciones “algunas veces” y “siempre” obtuvo puntuación.

32. ¿Emplea un lenguaje cordial y amigable para relacionarse con los demás?



Referente al momento de relacionarse con los demás compañeros de su grupo, las colaboradoras de Fundal respondieron a las opciones positivas antes y después de la capacitación. Se observa que la opción “bueno” 2 colaboradoras respondieron (18%), la opción “muy bueno” respondieron 4 sujetos (36%) y la opción “excelente” obtuvo el 46% del 100% antes de la capacitación. Después de la capacitación se nota una mejoría que subió 1 punto en las opciones “muy bueno” con 5 sujetos (45%) y la opción “excelente” subió a 6 (55%) que denota la habilidad que tienen y practican en la institución al relacionarse hacia los demás.

33. ¿Cuándo un compañero necesita apoyo, ¿con gusto apporto mis conocimientos?



Las respuestas de esta pregunta estuvieron distribuidas el 100% en las opciones positivas respondiendo a la opción “bien” 1 colaboradora (9%), la opción “muy bien” 5 colaboradoras (45%) respondieron antes de la capacitación y después de la capacitación subió a 6 (55%) respondieron “muy bien” y la opción “excelente” se quedó igual antes y después de la capacitación, 10 colaboradoras (91%) indicaron que si aportaban sus conocimientos con gusto cuando un compañero lo necesitaba.

34. ¿Felicita a un colaborador/a cuando cumple con su trabajo?



Notablemente, se observa que antes y después de la capacitación la opción “siempre” fue respondida positivamente, posicionándose en 81.81% antes de la capacitación 9 sujetos respondieron y después de la capacitación subió 1 punto ya que el 91% (10 sujetos) respondieron afirmativamente que siempre felicitan a un colaborador cuando cumple con su trabajo. La opción “casi siempre” fue respondida por 2 sujetos (18%) antes de la capacitación que bajo a 1 (9%) después de la capacitación. La mayoría de las colaboradoras de Fundal ponen en práctica las relaciones interpersonales al felicitar a sus compañeras por el buen desempeño.

35. ¿Jamás me enojo cuando escucho una queja de mi trabajo?



El valor de sinceridad fue marcado por las respuestas de la pregunta sobre la tendencia a la actitud de las colaboradoras de Fundal sobre si se enojan cuando escuchan una queja de su trabajo. 1 colaboradora (9%) respondió que “nunca” se enoja, antes de la capacitación mientras que después de la capacitación 2 colaboradoras indicaron que si (18%). Seguidamente 3 colaboradoras (27%) respondieron que “algunas veces” se enojan antes de la capacitación y después de la capacitación subió a 4 (36%). La opción “casi siempre” obtuvo 2 puntos (18%) antes de la capacitación y 3 puntos (27%) después de la capacitación. La opción “siempre” obtuvo la mayoría de puntaje ya que 5 colaboradoras (45%) antes de la capacitación, lo que denota la sinceridad con la que respondieron a la

pregunta, mientras que después de la capacitación bajó a 2 (18%). Esta pregunta es bastante subjetiva y tal vez la más importante sobre la medición de actitud ya que no hubo una variante notable después de la capacitación, lo que se puede percibir es que las colaboradoras de Fundal toman las quejas de trabajo de forma personal y no como una crítica constructiva del propio trabajo.

A continuación se muestran las respuestas a las preguntas abiertas y sobre las apreciaciones que los sujetos tuvieron de la capacitación. Se hace la observación que el grupo decidió responder a dichas preguntas al final de la capacitación.

36. ¿Cómo le pareció la capacitación?, ¿Qué le gustó?, ¿Qué no le gustó?.

R 1. El contenido es muy interesante. Me gustó mucho el intercambio de opiniones y sugerencias que se realizó de manera personal y directa. Lo que no me gustó...o no es que no me gustara, simplemente algunas frases de las diapositivas me parecían no muy fáciles de digerir o comprender pero con la explicación se aclaró.

R 2. Muy positiva, vi muchas herramientas válidas para aplicar. Muchas gracias.

R 3. Muy buena, se necesita conocer más de la comunicación hay mucha teoría.

R 4. Me pareció un tema excelente de mucha importancia para la organización donde trabajamos, me gustó lo real y aplicable que es para todos como equipo de trabajo y no me gustaron las fallas técnicas que me ocasionaran que me perdiera una pequeña parte del inicio de la capacitación.

R 5. Disfruté la teoría y la sistematización de toda la información, en cuanto a la comunicación humana, y eso es la base para la construcción de puentes que nos lleva a las organizaciones inteligentes. Me gustó todo el tema, aunque nos hizo falta tiempo para poder desarrollar el tema al 100%. Muy apropiado para nuestra organización.

R 6. Herramientas sencillas y fáciles de aplicar, muy enriquecedoras para mi trabajo y el del equipo en general. La última frase, el poder dialogar de forma asertiva y llegar a conclusiones.

R 7. Me pareció muy importante el tema expuesto el cual sé que aplicarlo en la institución es de mucho beneficio, los temas tratados son muy asertivos en lo que es la comunicación.

R 8. Me pareció muy útil y sumamente necesaria para toda organización. Permitió la participación activa y la posibilidad de establecer acciones concretas para promover la comunicación productiva.

R 9. Me gustó mucho, aunque lamento no haber estado al 100% por las dificultades técnicas pero es un tema muy bueno para seguir investigando y preparándome, es un compromiso asumido. Gracias por su profesionalismo y su excelente presentación.

R 10. Me pareció tediosa, me gustó la parte en donde interactuamos. No me gustó que fuera de tanto contenido y las diapositivas estaban muy cargadas de texto.

R 11. La capacitación me pareció Excelente, me gusto la interacción y forma de desarrollarla. No me gusto que no poder integrarme desde el inicio; porque no había internet en la oficina y tuve que movilizarme a otro lugar.

37. ¿Le gustaría recibir otras capacitaciones? ¿Qué temas le gustaría que desarrollemos?

R 1. Si, cómo priorizar entre lo urgente e importante.

R 2. Si me gustaría recibir otras capacitaciones, la forma en que dieron esta capacitación me gustó mucho aparte muy interesante el tema.

- Trabajo en equipo
- Inteligencia emocional
- Atención al cliente
- Relaciones interpersonales
- Autoestima, etc

R 3. Si, técnicas de motivación para los colaboradores.

R 4. Si, pensamiento sistémico y modelos mentales.

R 5. Si, liderazgo, inteligencia emocional, comunicación asertiva, trabajo en equipo.

R 6. Si, seguimiento en el tema de comunicación.

R 7. Darle refuerzo y seguimiento al tema que ya recibimos. Es excelente.

R 8. Más sobre organizaciones inteligentes.

R 9. Trabajo en equipo.

4.2 Resultados cualitativos de la observación de la capacitación.

GUIA DE OBSERVACIÓN
<p>1. Reacciones observadas de los sujetos respecto al tema de capacitación: Durante la fase de diagnóstico, en las colaboradoras se observó que se sintieron muy cómodas con la capacitadora, pues se mostraron abiertas, escuchando activamente y tomando nota de los puntos que les parecían interesantes. En la fase de diagnóstico con la directiva, también se mostraron muy agradecidas de dar la capacitación, indicando que era necesario implementarla pero debido a exceso en el trabajo, no había tiempo para planificar dicha capacitación. Se observó un personal motivado, identificado con la organización, se sienten cómodas por los beneficios de la misma institución pero hubo cierto individualismo en ellas, que al finalizar la capacitación quedó bien posicionada la importancia del trabajo en equipo.</p>
<p>2. Participan activamente los sujetos durante la capacitación (Interrelación con el tema): Luego de haber hecho el diagnóstico de la situación, se procedió a impartir la capacitación a todo el equipo unido, la directiva y las colaboradoras. Al notar las colaboradoras que se unificó al grupo, se observó que se sintieron un poco incómodas en la capacitación pues pudo haber ejercido cierta presión el hecho que la directiva estuviera presente y participando de la misma. Sin embargo, es un grupo homogéneo que rápido se adaptó al cambio, al inicio hubo cierta hostilidad de parte de las colaboradoras, tanto así que la capacitadora les solicitó que por favor participaran pues era de interés general la capacitación. Hubo cierta distracción al inicio, se observaban unas con otras como preguntándose con la mirada si participaban o solo escuchaban. Sin embargo la capacitadora logró romper el hielo haciendo ver la importancia que tiene el tema de comunicación productiva y la retroalimentación que se generó de la misma.</p>
<p>3. Entienden el contenido de la capacitación: Se observó que estaban atentas a los temas tratados en la capacitación, conforme fue avanzando la capacitadora, ellas empezaron a participar activamente, y cuando les surgía una duda respecto a los temas, preguntaron. Sin embargo se observó en un inicio que el tema del pensamiento sistémico y los modelos mentales que abordó la capacitadora, les pareció algo monótono, externaron su opinión que encontraban un poco largo el tema y con demasiado contenido. Se observó que con el resto de temas sobre liderazgo, trabajo en equipo, actitudes, participaron bastante ya que se mostraron interesadas hacia esos temas, así como se observó que tienen capacidad para dominarlos.</p>
<p>4. Debaten sus opiniones y criterios: En esta observación se menciona que es donde se aplicó la teoría de comunicación productiva, pues conforme se fue desarrollando la capacitación, las colaboradoras junto con la directiva, empezaron a retroalimentarse de las necesidades que tenían ambas partes, llegaron a consensos y establecieron fechas calendario para la generación de nuevos proyectos, respecto al tema de comunicación productiva, externaron su agrado y confirmaron que aplicarlo en la organización fue de gran ayuda para todas porque llegaron a acuerdos para alcanzar sus objetivos de una forma eficiente y eficaz. Indicaron que desearían volver a tener más capacitaciones como esta, enfocadas a generar cambios en el trabajo en equipo, motivación, organizaciones inteligentes. La directiva se sintió satisfecha de haber logrado llegar a acuerdos que benefician a ambas partes pues reconocieron la importancia de utilizar la retroalimentación como fuente generadora de proyectos.</p>

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar un programa de capacitación de comunicación productiva enfocado a generar cambio de actitud en las colaboradoras de la Organización Fundal; así como identificar actitudes manifestadas por las colaboradoras en relación a sus prácticas de trabajo. Para ello se utilizó el instrumento de medición con escala valorativa en la que escogieron las respuestas más favorables a su forma de pensar, sentir y actuar, a las menos favorables. Al comparar los resultados obtenidos del cuestionario en relación a la parte de conocimientos en comunicación productiva, el 55% de las colaboradoras no conocían el término de comunicación productiva; una vez desarrollada la capacitación y aplicado de nuevo el cuestionario, el 100% dio por entendido el término.

Para poner en contexto y responder a los objetivos específicos del presente estudio, se hizo la observación y diagnóstico de la situación en ese momento antes de implementar la capacitación de comunicación productiva, y se observó actitudes de seriedad en el grupo, hermetismo, poca participación y cierta división. Se inició indicándoles que dieran a conocer su nombre y su puesto de trabajo seguidamente, la capacitadora solicitó la colaboración de las integrantes del grupo para responder el cuestionario antes de iniciar la capacitación.

Iniciada la misma, se observó al grupo con alguna timidez, poca participación, no cómodas con el tema. Se percibió cierta hostilidad y falta de interés. Al observar estas actitudes, la facilitadora les pidió su participación, que al inicio, fue escasa. Hubo algunas distorsiones que influyeron pues dos colaboradoras recibieron la capacitación en línea, debido a que no pudieron estar presentes quienes expresaron sentirlo un poco cargado.

En relación al tema de comunicación productiva fue nuevo para las colaboradoras algo que quedó evidenciado en las respuestas antes de la capacitación ya que el 55% respondió que no conocía el tema. Debido a la ignorancia en la materia, se observó que las actitudes hacia la misma fueron de resistencia y seriedad. Sin embargo una vez concluida la capacitación

el 100% respondió que ya conocieron el tema y les gustaría recibir más capacitaciones sobre comunicación productiva, inteligencia emocional y trabajo en equipo.

Queda evidenciado que las actitudes mostradas por el equipo de trabajo de Fundal, antes de la capacitación influyeron al inicio de la misma, ya que sus actitudes de escasa participación, restó tiempo de aprovechamiento del tema. En relación a las actitudes, como lo indica Zarate (2,012) determinó que la actitud y las emociones influyen como un aspecto importante dentro de las empresas e influyen en la productividad de las mismas. Concluye que las funciones y el desarrollo de las actividades de los colaboradores en las organizaciones bajan e influyen en el alcance de los objetivos de la organización. En el presente estudio, es posible que la escasa participación se haya debido al temor de expresarse abiertamente ante la presencia de la Directora y Comunicadora, lo cual influyó al inicio de la capacitación ya que el 45% respondió antes de la capacitación que conocían “bastante” el tema de cambio de comportamiento; sin embargo, luego de la capacitación mejoró notablemente y subió a un 81% las opciones “bastante” y “excelente”, lo cual refleja la efectividad que tuvo la capacitación en relación al tema de Comunicación Productiva. Adicional, la capacitación también favoreció la apertura a la comunicación grupal con el beneficio que se unió al grupo completo (directiva y equipo de colaboradoras) para buscar la forma y los beneficios de comunicar la información importante y urgente para lograr alcanzar los objetivos trazados, así como encontrar la manera de trabajar más efectiva y eficientemente.

Tomando en cuenta que las actitudes son la disposición con que el individuo afronta la realidad en cualquier momento, con la libertad de elegir qué tipo de actitud adoptará frente al entorno, como lo indica Sabbagh (2,008) en su estudio realizado sobre la influencia que tienen las actitudes del personal laboral en la productividad de las empresas y los factores que influyen en el desempeño laboral directamente, menciona la satisfacción en el trabajo, la autoestima, y el trabajo en equipo. El presente estudio muestra que las colaboradoras de Fundal una vez capacitadas tuvieron una notable mejora pues el 91% respondieron que sienten que el trabajo que realizan contribuye “bastante” a mejorar las condiciones del entorno laboral dentro de su organización y apreciaron la importancia de la labor que realizan dentro de la institución.

Las actitudes también pueden derivar en positivas o negativas, de manera que una actitud positiva genera la reacción de sentirse reconocido por su calidad en el trabajo. De manera que la capacitación también tuvo efectos positivos en las colaboradoras, pues ayudó a que el equipo se diera cuenta de los valores que practican; aunque debido a la sobre carga del trabajo que manejan a diario, el estrés y la tensión no permitían hacer énfasis en valorar la decisión que ellas tomaron luego de la capacitación, mejoró notablemente las condiciones del entorno laboral dentro de la organización ya que el 90% se sienten satisfechas con su trabajo, les agrada, se sienten bien dentro de la organización y se sienten identificadas con la institución. El valor sentimental que le dan a la institución las colaboradoras de Fundal, forma parte de cada una de ellas según lo expresaron tal cual “se sienten parte de”, no trabajan dentro de la misma por una “necesidad”, por el contrario, se sienten felices al aportar conocimientos e identificadas con los objetivos de Fundal.

En relación a la actitud de liderazgo que poseen las colaboradoras de Fundal, Rosales (2,005) menciona en su artículo sobre la actitud del líder, que ésta debe ser determinante como foco central dentro de la cultura de la organización a la que pertenece, ya que el líder debe poseer también sólidas relaciones interpersonales para el buen logro de las metas de la organización. El líder debe poseer suma voluntad para afrontar los cambios inesperados, sobre todo una actitud proactiva y positiva para que le ayude a liderar a su equipo y que a su vez pueda cambiar el entorno para mantener un ambiente agradable sin afectar los resultados deseados. El presente estudio muestra que el 90% de las colaboradoras de Fundal se consideran buenas líderes, pero al mismo tiempo se consideran personas difíciles de tratar, aunque la estadística no refleja el mayor porcentaje hacia la opción “bastante” (27%), si influye en el logro de las metas de la institución pues cada una trabaja por separado tratando de manera individual alcanzar las expectativas deseadas pero esto afecta el trabajo en equipo y afecta al grupo entero por el factor tiempo que se ve afectado para lograr los objetivos. A pesar que tienen claro que sus conocimientos son importantes para el logro de las metas de cada departamento y el significado del liderazgo inteligente, se percibió que hay poca orientación en la definición clara sobre los objetivos que cada una debe alcanzar en determinado tiempo. Es por ello que los resultados sobre el apoyo de los

miembros del equipo, arrojaron que solo el 36% del equipo se sentía apoyado. Sin embargo, luego de la capacitación, la voluntad y la identificación hacia la institución quedó muy bien marcada, ya que el 90% se siente parte fundamental de la organización, se sienten identificadas con su trabajo el cual realizan con honestidad y reaccionando proactivamente ante los cambios.

Es importante mencionar que el equipo de trabajadoras de Fundal, tienen buenas bases y cimientos en relación a sus prácticas de trabajo dentro de la organización ya que los valores de respeto y honestidad son parte de su actuar en el día a día. Los resultados arrojaron que el 100% de ellas respondieron antes y después de la capacitación que no serían capaces de hacer algo “ilegal” para alcanzar sus metas. Estas buenas prácticas podrían ser reconocidas por la Dirección haciéndoles ver la importancia de contar con un equipo de trabajo homogéneo y que trabaja de la mano con los valores de la institución.

La comunicación productiva destaca por el papel de la “retroalimentación”, como lo indica Nosnik en entrevista realizada por Palacios (2,014), para que ésta se convierta en oportunidad de mejora, vista desde la planeación de tal manera que desarrolle conocimientos y habilidades que fortalezcan la relación de los colaboradores con la organización siempre respetando las normas de la institución y apoyando la innovación y creatividad. Haber planificado y ejecutado dicha capacitación a las colaboradoras de Fundal en el tema de comunicación productiva, ayudó a las colaboradoras y se desarrolló en un momento crucial para apoyar al fortalecimiento institucional porque las mismas se retroalimentaron con la información que salió a luz y de beneficio para el bien de todas ya que el 100% respondió positivamente apoyando utilizar dicho método para fortalecer y mejorar sus conocimientos y prácticas que coadyuvan al logro de los objetivos en común.

Nosnik (2,013), mencionó que la comunicación productiva contribuye en dos direcciones: una a que el sistema cumpla mejor con sus objetivos y la otra a que las personas tengan mayor satisfacción en lo que hacen, de manera que, en la medida en que el ser humano sea más productivo y esté satisfecho con lo que hace, se logrará mayor justicia y paz. Queda evidenciado que el método de comunicación productiva es eficiente pues el 100% de las colaboradoras de Fundal reconoció después de ser capacitadas, el beneficio en común y la

satisfacción como grupo cuando se logra alcanzar los objetivos propuestos. Llegaron a acuerdos sostenibles que plasmaron en un plan de comunicación y sus roles dentro de la organización, que generó como resultado satisfacción y felicidad al darse cuenta que uniendo esfuerzos hacia un objetivo en común logran alcanzar los resultados de manera más fácil y rápido, y sobre todo de manera armoniosa. El resultado de esta capacitación también desencadenó en mayor productividad y eficiencia.

La comunicación no termina al obtener una respuesta ante un estímulo, menciona Nosnik (2,013), sino al flujo de información que surja entre ambas partes y del beneficio que resulte sea para la sociedad misma. Derivado de este flujo de información, la comunicación productiva viene acompañada de actitudes, entre las que destaca que el ser humano debe inclinarse por una actitud empática y receptiva, que no es más que la voluntad y conciencia que tiene el ser humano para desarrollar la capacidad de influenciar positivamente y colaborar para la mejora personal, profesional y de la organización misma. De tal manera que la convivencia personal y grupal genere menos violencia, mayor armonía, se avance de forma particular y grupal para beneficio de todos. Validando esta teoría, las colaboradoras reconocieron la importancia que tiene el cambio de comportamiento en una organización, sin embargo expresaron que por la sobre carga de trabajo, la falta de tiempo y la presión de la naturaleza de la operación hace que tengan actitudes “involuntarias” o se sientan afectadas negativamente cuando no se les toma en cuenta en decisiones que son trascendentales de la organización. Como lo verifica el resultado, el 45% de las colaboradoras les afecta bastante que no se les tome en cuenta. Es casi la mitad de las colaboradoras que reaccionan ante la negativa de la participación en decisiones. La institución debe prestar atención a esta alerta y buscar consensos para la toma de decisiones en las que el grupo completo es afectado, esto con la finalidad de mejorar a toda la organización y producir más en menos tiempo.

Se observó que las colaboradoras como grupo, entre ellas sienten gusto por apoyar a sus compañeras cuando solicitan ayuda en algunos conocimientos, prueba de ello quedó evidenciada al responder satisfactoriamente antes de la capacitación ya que el 90% le agrada apoyar a otras compañeras de grupo, y después de la capacitación aún más quedó evidente el apoyo mutuo del equipo porque el 100% respondió que les agrada bastante

cuando pueden aportar sus conocimientos para ayudar a otras. Es importante mencionar que las colaboradoras como grupo son homogéneas en cuanto a al sentir interno; sin embargo, es probable que la deficiencia se encuentre en la forma en que se está comunicando la información importante y trascendental para la satisfactoria operación como grupo.

Ser sincero y no solo bien intencionado, indica Marchesán (2,010), se encuentra el equilibrio entre lo que se piensa, lo que se siente y lo que se cree. Y su teoría la basa en que el método de comunicación productiva es un nuevo modelo mental de “transformación” en la comunicación humana que se centra en las relaciones. Como resultado de las relaciones entre las colaboradoras de Fundal, se encuentra bien posicionada la relación grupal siendo ésta la que establece el pilar fundamental de la comunicación productiva ya que todas (100%) emplean una relación cordial, amigable y lenguaje empático en sus relaciones de grupo lo cual facilita alcanzar los objetivos que se planteen. Es un grupo que tiene buenas prácticas en el trabajo sobre todo relacionadas a los valores de la institución y se sienten identificadas con lo que hacen, no están por “una necesidad” per se, sino por el contrario, disfrutan de su trabajo aunque éste sea sobre cargado. Queda evidenciado que el 100% de las colaboradoras les agrada trabajar en equipo ya que antes y después de la capacitación el resultado fue el mismo. El impase que se percibe en este punto es que no saben cómo trabajar en equipo, aunque les agrada, no hay una guía que las oriente en el camino a seguir para alcanzar los objetivos de la institución. Se dice qué, pero el cómo, necesita una mejora. Como bien asevera Montaner (2,010) apoyando a Marchesán, agrega que la acción responsable es la que afronta y pone a trabajar la posibilidad de mejorar, eso es la comunicación productiva.

Para construir mejores relaciones y más productivas, puede iniciarse aplicando las 3C: Compromiso, Comunicación y Confianza, como hace referencia Montaner sobre Marchesán, (2,010) que las 3C, no es nada más que poner en práctica la cultura del “nosotros”. Haber evaluado el programa de capacitación con las colaboradoras de Fundal, queda evidenciada la efectividad de la misma en el presente análisis y discusión de resultados, pues el 100% de las colaboradoras cambió su actitud después de haber recibido la capacitación, en relación a sus prácticas de trabajo ya que aplicaron el método de

comunicación productiva teniendo como resultado, mejorar actitudes anteriores a la misma y poner de su parte con “agrado”, sin imposición y de forma voluntaria para implementar los cambios que sean necesarios en pro de la mejora de la organización y de ellas mismas (alcanzar el bien común). Como destaca Bussenius (2,007) la capacitación se posiciona como una herramienta fundamental para el desarrollo de la empresa y de sus colaboradores. Las acciones de capacitación permiten a la empresa obtener mejoras a nivel de producción y de clima laboral, mientras que a sus colaboradores les entrega herramientas concretas, prácticas y de uso constante para el mejor desempeño en su puesto de trabajo, así como indica optar por las capacitaciones es sinónimo de desarrollo y mejora continua.

El haber planificado una capacitación de comunicación productiva para las colaboradoras de Fundal, coadyuvó a encontrar las limitantes que actualmente tienen en relación a su rol dentro de la organización, pues el 45% de las colaboradoras saben cuál es su función en la institución; sin embargo, no saben en dónde empieza y termina la función de cada una y de la compañera, esto debido a la información simultánea que se maneja en la mayoría. Como recomienda González (2,007), es pertinente que las capacitaciones sean planificadas a largo plazo para mejorar al ser humano y enfocadas a promover conocimientos, experiencias y potencialidades en función de la organización.

En relación al término del conocimiento del pensamiento sistémico, antes de la capacitación estuvo muy diversas las respuestas, el 45% indicó que tenían “poco” y “nada” de conocimiento el tema, casi la mitad del equipo no había tenido acercamiento con este tema y en relación al aprendizaje experiencial que tuvieron, un poco más de la mitad de las colaboradoras aprendieron acerca del tema (55%). De la experiencia vivida mostraron su interés y deseo de continuar con un programa de capacitación que les apoye en definir objetivos y la forma de poder alcanzarlos. Se sintieron complacidas con los temas dados de competencias conversacionales, eficacia y eficiencia, y organizaciones inteligentes y sugirieron otros temas para futuro como liderazgo, inteligencia emocional y cómo mejorar el trabajo en equipo.

VI. CONCLUSIONES

- Se evaluó un programa de comunicación productiva, que resultó efectivo y eficiente porque generó un cambio de actitud positiva en las colaboradoras para mejorar la comunicación interna y alcanzar las metas de la organización en menor tiempo.
- El programa de capacitación de comunicación productiva fue efectivo porque apoyó en el diagnóstico de la situación actual de la institución y a la vez tuvo efecto positivo en el cambio de actitudes de las colaboradoras de Fundal ya que mejoró notablemente según los resultados analizados después de implementado el programa.
- Al inicio del programa de capacitación de comunicación productiva antes de iniciar la misma, se detectaron actitudes que afectan su entorno laboral como, falta de trabajo en equipo, hostilidad, resistencia al cambio y poca participación.
- Se evaluó la efectividad del programa de capacitación de comunicación productiva y los resultados fueron positivos ya que después de la capacitación se incrementaron los resultados hacia una actitud positiva considerable en sus conocimientos y prácticas de trabajo.

VII. RECOMENDACIONES

Luego de haber concluido el presente estudio, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la Dirección General y Gerencia de Comunicación y Desarrollo elaborar un plan anual en conjunto con la administradora y colaboradoras, con la descripción de actividades mensuales y su calendarización a efecto de medición de resultados y avances en la retroalimentación.
- Se recomienda a la dirección general programar tres programas de capacitación anual en relación a temas de interés común y a las necesidades de la organización para fortalecer y potencializar los conocimientos, actitudes y prácticas adquiridas en el equipo.
- Se recomienda a la Dirección General y Gerencia de Comunicación y Desarrollo, se retroalimenten de las opiniones bimensualmente de las colaboradoras involucradas en el trabajo de campo y operaciones de la organización para priorizar necesidades y plantearse nuevas metas y proyectos.
- Se recomienda a la Dirección General y Gerencia de Comunicación y Desarrollo, elaborar una guía motivadora de bolsillo con frases motivadoras relacionadas al trabajo en equipo, relaciones interpersonales y autoestima para continuar fortaleciendo actitudes y prácticas dentro de la organización.

VIII. REFERENCIAS

- Alonso, A. (2012). *Revista Electrónica Psyciencia. El Modelo Prochaska y Diclemente. Un modelo de cambio.* Recuperado de: <http://www.psyciencia.com/2012/12/26/el-modelo-de-prochaska-y-diclemente-un-modelo-de-cambio/> pp. 1, 4-9.
- Arteaga, F. Aparicio, J. Serrano, P. (2,006). *Aprendizaje colaborativo: un reto para la educación contemporánea.* Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos34/aprendizaje-colaborativo/aprendizaje-colaborativo.shtml> pp. 52-62.
- Ausubel, N. (1,983). *Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo (2ª Edición).* México: Trillas.
- Barraza, F. (2014). *Comunicación laboral para la productividad. Instituto Profesional Carlos Casa Nueva.* Recuperada de: <http://www.carloscasanueva.cl> pp 3, 8, 10-14.
- Buol, P. (2009). *Pablo Buol. Capacitación comunicación efectiva.* Recuperado de: [http:// www.pablobuol.com](http://www.pablobuol.com) pp. 4, 5, 10, 20, 21, 22, 27, 28, 30.
- Bussinius, I. (2007). *Praxis capacitación LTDA. Una decisión.* Recuperado de: [http:// www.praxischile.cl](http://www.praxischile.cl) pp. 1-6.
- Chiavenato, I. (2,011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones.* México: McGraw Hill. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/Daannaahh/idalberto-chiavenato-administracion-de-recursos-humanos-9-edicion>
- Diccionario de La Real Academia Española (2,014). (23va edición). Recuperado de <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>.

- Eagly y Chaiken, (2014). *Psicología Online, PIR, Psicólogos Unidos Residentes. La actitud y sus respuestas.* Recuperado de: <http://www.psicologia-online.com/pir/definicion-de-actitud.html> pp. 1-21.
- Espino, M. (2014). *Revista Electrónica Excellence. La Capacitación.* Recuperado de: <http://www.excellencecapacitacion.com.mx> pp. 3, 4, 6, 13, 14.
- Fernández, S. (2012). *Estado de la Salud Mental de Adolescentes entre 13 y 17 años, del Proyecto Educativo y Laboral El Puente Belice.* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- González, J. (2007). *Revista electrónica, monografías. Capacitación de dirigentes.* Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos55/capacitar-dirigentes/capacitar-dirigentes2.shtml#ixzz3E5dTpIGH>. pp. 6, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 27-30, 47-49, 57, 85, 105.
- González, P. (1981). *Revista Electrónica Biopsychology. La Educación de la Creatividad. Las Actitudes y sus Cambios.* Recuperado de: http://www.biopsychology.org/tesis_pilar/t_pilar06.htm. pp. 5, 7, 14, 20, 24.
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (1991). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill.
- Islas, O. (1998). *Proyecto Internet-Cátedra de Comunicaciones Digitales Estratégicas.* Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México. Recuperado de: <http://octavio.islas@itesm.mx> <http://www.octavio.islas@wordpress.com>
- King, K. (2012). *Gestiópolis. Comunicación organizacional formas y tipos.* Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com> pp. 5, 7, 8-18, 47. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-organizacional-formas-y-tipos.htm>

- Marchesán, A. (2006). *La comunicación productiva en la era de las relaciones*. Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea Editores.
- Marchesán, A. (2010). *Centro de entrenamiento ontológico y profesional CEOPRA*. Recuperado de: [http:// www.ceopra.com.ar](http://www.ceopra.com.ar) pp. 11, 12, 13-18.
- Martínez A, y Nosnik A. (2001). *La comunicación organizacional*. México, DF: Trillas.
- Meléndez, I. (2013). *Monografías.com. El muestreo en la investigación de mercados*. Recuperado de : <http://www.monografias.com/trabajos95/muestreo-investigacion-mercados/muestreo-investigacion-mercados.shtml> pp. 1-6.
- Montaner, M. (2010). *Tu remanso. La comunicación productiva para la educación que viene*. Recuperado de: [http:// www.turemanso.com.ar](http://www.turemanso.com.ar) pp. 3, 4, 5, 9, 10-15.
- Morales, P. J.B. (2012). *Guía para construir cuestionarios y escalas de actitudes*. Facultad de Humanidades. CINDEG. Universidad Rafael Landívar: Iger talleres gráficos, Cara Parens.
- Nosnik A. (2013). *Teoría de la comunicación productiva*. Santa Fe, Argentina: Homo Sapiens.
- Nosnik, A. (2003). *Revista electrónica Razón y Palabra. Comunicación productiva, un nuevo enfoque teórico. No. 34*. Recuperado de: [http:// www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/anosnik.html](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/anosnik.html). pp. 2, 7, 8, 9, 11, 18, 19, 20, 33, 47-50, 55, 56, 59, 60, 62, 69, 70.
- Nosnik, A. (2013). *Revista Electrónica del Centro de Innovación y Educación CIE*. Recuperado de: [http:// www.cie.org.mx](http://www.cie.org.mx) pp. 2, 3, 4, 5, 6, 7.

- Olivo, J. (2011). *Andragogía, un enfoque pertinente para la capacitación. Monografía.* Recuperada de: [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com) pp. 1-8
http://www.monografias.com/usuario/perfiles/jorge_aquiles_olivo_lillo/monografia_s
- OPS, Fundación W.K. Kellog. (2,001). *Manual de Comunicación Social para Programas de promoción de la salud de los adolescentes.* P. 18. Washington, D.C.
- Palacios, J. (2014). *Revista Electrónica Especializada en Comunicación. Razón y Palabra.* Recuperada de: [http:// www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx) pp. 3,8,9.
www.razonypalabra.org.mx/N/N87/RE87/01_Palacios_E87.pdf
- Palomino, W. (2,001). *Teoría del aprendizaje significativo de David Ausubel.* Recuperado de: www.monografias.com
<http://www.monografias.com/trabajos6/apsi/apsi.shtml>. pp. 9-27.
- Peña, B. (2012). *Think Wasabi, productividad para humanos. Comunicación productiva en equipo.* Recuperado de: [http:// del 2,014. www.thinkwasabi.com](http://www.thinkwasabi.com)
pp. 1-13. <http://thinkwasabi.com/2012/09/comunicacion-productiva-en-equipo/>
- Pérez, M. (2,006). *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional en Guatemala.* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperada de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1648_IN.pdf
- Prado, P. (2,012). *Actitud de los Docentes de la Carrera de Magisterio Primaria y Pre Primaria del Instituto Belga Guatemalteco ante la utilización de las Tecnologías de Información y Comunicación dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Guatemala.

- Quintanilla, B. (2010). *Consultoría en comunicación organizacional interna en inversiones Moka, S.A. "Café Gitane"*. (Tesis de maestría). Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperada de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0784.pdf
- Rosales, C. (2005). *Revista electrónica, de gerencia. La actitud del líder*. Recuperado de: [http:// www.degerencia.com/articulo/la_actitud_del_lider](http://www.degerencia.com/articulo/la_actitud_del_lider) pp. 2, 4, 5, 8, 9, 10.
- Sabbagh, M. (2008). *La Influencia de las Actitudes del Personal en la productividad de la Empresa Grupo Galmaz, S.A.* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Salinas, O. (2,001). *Revista electrónica Gestiópolis. Cambia tu actitud y tu trabajo será mejor*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/autoayuda.htm> pp. 3-8, 11, 12, 14, 15.
- Vaca, K. (2009). *Propuesta de un plan de capacitación para el personal que maneja desechos hospitalarios, aplicado al hospital metropolitano de Quito*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.
- Zárate, E. M. (2012). *Inteligencia Emocional y la Actitud de los colaboradores en el Ambiente Laboral*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA APLICAR A LOS SUJETOS PARTICIPANTES DE LA CAPACITACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN PRODUCTIVA A LA ORGANIZACIÓN FUNDAL

Área: _____ Departamento: _____

Puesto: _____ Escolaridad: _____

Carrera: _____ Edad: _____

Tiempo de laborar en la Organización: _____ Sexo: _____

Lugar y Fecha: _____

Instrucciones:

A continuación se presenta una serie de preguntas, responda cada una de ellas escogiendo la respuesta que más se asemeje a su parecer y enciérrela en un círculo.

01. ¿Conoce usted el término de comunicación productiva?

- a. Si b. No

02. Si su respuesta fue afirmativa, ¿Considera que es beneficioso el método de comunicación productiva para aplicarla en su organización?

- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente

¿Conoce su rol dentro de la organización?. ¿Sabe sus funciones, dónde empieza y dónde termina su trabajo?

- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente

03. ¿Se siente parte fundamental de la organización para el cumplimiento de los objetivos?

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- d. Bueno
- e. Muy bueno
- f. Excelente

04. ¿Considera que sus conocimientos son importantes para el logro de las metas de su departamento?

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- d. Bueno
- e. Muy bueno
- f. Excelente

05. ¿Conoce el pensamiento sistémico?

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- d. Bueno
- e. Muy bueno
- f. Excelente

06. ¿Conoce qué es el aprendizaje experiencial?

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- d. Bueno
- e. Muy bueno
- f. Excelente

07. ¿Tiene conocimientos sobre inteligencia emocional?

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- d. Bueno
- e. Muy bueno
- f. Excelente

08. ¿Tiene conocimientos sobre qué significa PODER?

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- d. Bueno
- e. Muy bueno
- f. Excelente

09. ¿Tiene conocimientos sobre competencias conversacionales?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente
10. ¿Conoce el significado de liderazgo inteligente?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente
11. ¿Sabe qué es cambio de comportamiento?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente
12. ¿Reconoce la importancia del cambio de comportamiento en una organización?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente
13. ¿Le agrada su trabajo dentro de la organización a la que pertenece?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente
14. ¿El trabajo que realiza contribuye a mejorar las condiciones del entorno laboral dentro de su organización?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente

15. ¿Le afecta negativamente cuando no se le toma en cuenta en las decisiones trascendentales de la organización?

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- d. Bueno
- e. Muy bueno
- f. Excelente

16. ¿Le molesta cuando los resultados no son como usted lo esperaba?

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- d. Bueno
- e. Muy bueno
- f. Excelente

17. ¿Disfruta cuando logra alcanzar lo que se propone?

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- d. Bueno
- e. Muy bueno
- f. Excelente

18. ¿Le agrada trabajar en equipo?

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- d. Bueno
- e. Muy bueno
- f. Excelente

19. ¿Le molesta cuando algún colaborador/a le hace sugerencias de cambio en el trabajo?

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- d. Bueno
- e. Muy bueno
- f. Excelente

20. ¿Es capaz de influenciar positivamente en su equipo de trabajo?

- a. Nada
- b. Poco
- c. Regular
- d. Bueno
- e. Muy bueno
- f. Excelente

21. ¿Aplica la escucha activa con sus colaboradores/as?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente
22. ¿Se siente apoyado por los miembros de su equipo?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente
23. ¿Siente que es una persona difícil de tratar?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente
24. ¿Es respetuoso hacia su equipo de trabajo?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente
25. ¿Considera que trabaja con personas difíciles de tratar?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente
26. ¿Se considera un/a buen/a líder?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente

27. ¿Realiza su trabajo con honestidad?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente
28. ¿Se considera facilitador con su equipo de trabajo?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente
29. Ante sus errores, ¿reacciona proactivamente?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente
30. ¿Sería capaz de hacer algo ilegal para alcanzar sus metas?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente
31. ¿Emplea un lenguaje cordial y amigable para relacionarse con los demás?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente
32. ¿Cuándo un compañero necesita apoyo, ¿con gusto apporto mis conocimientos?
- a. Nada b. Poco c. Regular d. Bueno e. Muy bueno
f. Excelente

ANEXO 2

GUIA DE OBSERVACIÓN

1. Reacciones observadas de los sujetos respecto al tema de capacitación:

2. Participan activamente los sujetos durante la capacitación (Interrelación con el tema):

3. Entienden el contenido de la capacitación:

4. Debaten sus opiniones y criterios:

ANEXO 3

A continuación se muestran algunas frases utilizadas para elaborar la guía motivadora de bolsillo.



El ÉXITO
 es la suma de
PEQUEÑOS ESFUERZOS
 que se repiten
CADA DÍA

TRABAJA DURO
 EN SILENCIO
 Y DEJA QUE
TU ÉXITO
 HAGA TODO
EL RUIDO



Una persona cambia por dos razones: aprendió demasiado o sufrió suficiente.

EL ÉXITO en la vida no se mide por lo que logras, sino por los obstáculos que **SUPERAS.**

UN DESEO NO CAMBIA NADA
 ∞
 UNA DECISIÓN CAMBIA TODO



"Si tu parte del proyecto no se hiciese, el proyecto no tendría éxito."

No grites, no ofendas, no juzgues, no humilles.
 Se noble, íntegro, sincero.

Los gritos son señal de debilidad.
 La humillación, es señal de pobreza interior.
 La calumnia es señal de envidia.
 La agresividad es señal de inseguridad.

El verdadero liderazgo se logra cuando se es íntegro, humilde, sincero, equitativo, leal y ético.

PREGÚNTATE
 SI LO QUE ESTÁS HACIENDO HOY TE ACERCA AL LUGAR EN EL QUE QUIERES ESTAR MAÑANA
 Walt Disney