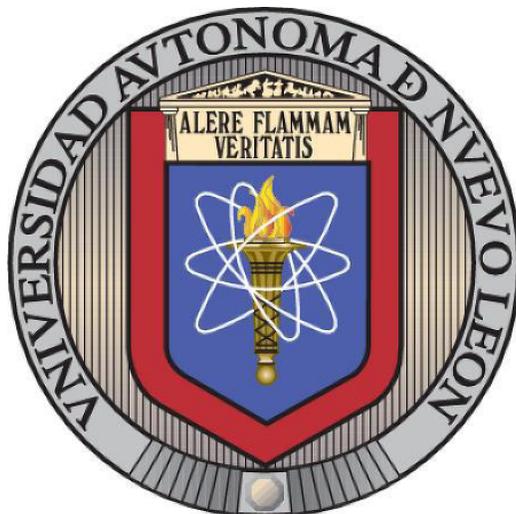


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**“EL IMPACTO DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA
SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN UNA EMPRESA
DE SERVICIO”**

PRESENTA

LIC. JOSÉ EDIEL OLVERA HERNÁNDEZ

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

FEBRERO, 2017

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**“EL IMPACTO DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA
SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN UNA EMPRESA
DE SERVICIO”**

PRESENTA

LIC. JOSÉ EDIEL OLVERA HERNÁNDEZ

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR

DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ

FEBRERO, 2017

Índice

Resumen	4
Capítulo 1. Introducción	5
1.1 Naturaleza del problema	5
1.2 Objetivo general del proyecto	7
1.3 Objetivos específicos	7
1.4 Propósito de investigación	7
1.5 Preguntas de investigación	8
Capítulo 2. Revisión de la literatura	9
2.1 Historia	9
2.2 Comunicación	9
2.3 Comunicación efectiva	12
2.3.1 Escucha activa	14
2.3.2 La comunicación no verbal	15
2.3.3 Las barreras de la comunicación	16
2.4 El trabajo en equipo	17
Capítulo 3. Metodología	21
3.1 Definición de términos	21
3.2 Participantes y población	22
3.3 Escenario	22
3.4 Instrumentos o herramientas	23
3.5 Diseño de la investigación	24
3.6 Limitaciones	26

Capítulo 4. Resultados	27
Capítulo 5. Discusión y conclusiones	34
5.1 Recomendaciones	37
5.2 Conclusión	37
Referencias	39
Anexo A (Lista de verificación para el Medio Ambiente Práctico (PEC))	40
Anexo B (Evaluación de aprendizaje curso “Herramientas de comunicación efectiva”)	43

Resumen

El interés por las organizaciones de estar en una constante mejora de su productividad a inclinado a las organizaciones a buscar soluciones orientadas a los procesos humanos enfocados hacia como se realizan las actividades laborales. El desarrollo de las habilidades blandas en las organizaciones ha sido objeto de estudio para su implementación así como de su efectividad real en las organizaciones.

El estudio que se realizó es de tipo pre-experimento con un diseño de intrasujeto; se utilizó una preprueba y una posprueba para detectar el conocimiento que los participantes poseen, respecto al tema de habilidades de comunicación efectiva, así como también una escala de auto-percepción del trabajo de en equipo en su área de trabajo.

La variable independiente, la cual fue manipulada por el investigador consistió en un curso de capacitación respecto a las habilidades para lograr una comunicación efectiva mientras que la variable dependiente fue la percepción de los participantes respecto al trabajo en equipo en su área de trabajo así como el aprendizaje de los conceptos de las habilidades de comunicación efectiva.

Los resultados más relevantes encontrados en este estudio que se puede mencionar fueron que los trabajadores incrementaron sus conocimientos en relación a los previos al curso de capacitación de comunicación efectiva que fue la intervención que se realizó en el presente estudio y una mejora en la percepción de los participantes respecto al trabajo en equipo en su área de trabajo.

Palabras clave

Comunicación efectiva

Trabajo en equipo

Capítulo 1

Introducción

1.1. Naturaleza del problema.

El incesante cambio en los mercados y la competencia laboral exige a las organizaciones estar en constante renovación y desarrollo de tecnologías, habilidades, metodologías y sobretodo de adaptabilidad, todo esto para poder seguir siendo competitivos y permanecer en el mercado actual, una de las metas de estas acciones es adquirir “equipos de trabajo” con buen desempeño ya que es donde aparece la tendencia al alza de la implementación en las organizaciones de este movimiento desde los años 80’s y se consolida a partir de los años 90’s (Torrelles et al 2011). Ahora bien si ya se tiene claro que los equipos de trabajo en las organizaciones son necesarios para un mejor funcionamiento, ¿qué pasa con las habilidades a desarrollar de los integrantes?, cada equipo dependiendo de sus integrantes tiene ciertos conocimientos y/o habilidades que le ayudarán a llegar a la meta asignada, pero ¿cuáles son las competencias o habilidades básicas para el buen funcionamiento del equipo?, si se tiene a un equipo con integrantes muy expertos en sus diferentes áreas no serviría de mucho si no han desarrollado competencias o habilidades básicas necesarias para poder trabajar en equipo.

Son diversas las competencias o habilidades que los autores manejan para un buen trabajo en equipo sin embargo una constante que se puede observar en diferentes modelos de la competencia de trabajo en equipo como en los de Stevens y colaboradores 1994; Cannon y colaboradores. 1995; Baker y colaboradores.2005; Rousseau y colaboradores. 2006” es la de la habilidad para la comunicación, Torrelles y colaboradores (2011) realizan una recopilación de los diferentes modelos de las últimas dos décadas donde si bien se le

define o categoriza de diferente manera a este concepto sin duda la habilidad de la comunicación es una constante en todos los modelos de trabajo en equipo. En el trabajo de Torrelles y colaboradores (2011) ubican a la comunicación como una dimensión esencial para el desempeño de un equipo, la categorizan como indispensable en la interacción y como un componente necesario para que un equipo alcance sus metas o como literalmente lo mencionan en otras palabras “si no hay comunicación no hay trabajo en equipo”. Entonces qué pasa cuando los integrantes de una organización no cuentan con la habilidad de la comunicación, este concepto lo se puede definir de diferentes maneras como la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito, la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones y también se incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad (Alles, 2002), si los integrantes de una organización no cuentan con estas habilidades difícilmente podrán trabajar en equipo de forma efectiva.

En la organización del sector de servicio ubicada en el área metropolitana de Nuevo León donde se realizará la presente investigación, dentro de sus diferentes negocios cuentan con tres unidades dedicadas a servicios de gastronomía. La organización capacita a sus colaboradores constantemente en procesos de “distintivo H”, talleres enfocados en la operación de sus actividades y todo lo relacionado a procesos de sus marcas, sin embargo no se han atendido el desarrollo de “Habilidades blandas” entendidas como aquellas orientadas al desarrollo de aptitudes sociales como la adaptabilidad en el trabajo, la flexibilidad, trabajo en equipo y las capacidades comunicativas (Valdebenito, 2013), detectando esta importante área de oportunidad se lanzó la propuesta al departamento de recursos humanos de intervenir en el desarrollo de estas habilidades, por solicitud de la

empresa se implementó un curso de capacitación tipo piloto y se solicitó que su contenido estuviera enfocado en las habilidades de comunicación, la propuesta final fue implementar un curso de capacitación sobre habilidades de “comunicación efectiva”.

1.2 Objetivo general del proyecto

Elaborar y aplicar un curso de capacitación para la mejora de las habilidades en la competencia de la comunicación efectiva en los equipos de trabajo en una empresa de servicio en San Pedro Garza García Nuevo León.

1.3 Objetivos específicos

- a) Establecer cuáles son los conocimientos y habilidades de comunicación efectiva con las que cuentan los participantes de la investigación
- b) Elaborar y aplicar un curso de capacitación para la mejora de habilidades de comunicación efectiva en el trabajo en equipo.

1.4 Propósito de investigación

Detectar el nivel de conocimiento de los participantes respecto a los conceptos y habilidades de la comunicación efectiva en los equipos de trabajo, así como diseñar un curso de capacitación para generar o reforzar las habilidades de comunicación efectiva y paralelamente medir el impacto de la intervención en los participantes de la investigación sobre su percepción del trabajo en equipo en su empresa.

1.5 Preguntas de investigación

1. ¿El curso de capacitación aumentara el aprendizaje de los conceptos y/o habilidades de comunicación efectiva en los participantes de la investigación?
2. ¿Cuáles serán los conceptos y/o habilidades con mayor aprendizaje por parte de los participantes del curso de capacitación en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva?
3. ¿Determinar si existe una posible correlación con el aprendizaje de herramientas de comunicación efectiva con la percepción del trabajo en equipo en el área de trabajo de los participantes en la presente investigación?

Capítulo 2

Revisión de la literatura

2.1 Historia

El lenguaje es un medio fundamental para poder comunicarnos por lo tanto lo es también para el desarrollo de la actividad empresarial al igual como lo es en todas las actividades humanas. Los lenguajes según sea el contexto en el que nos encontremos nos permiten comunicarnos y en el caso de las empresas la comunicación se vuelve una herramienta indispensable a través de la cual giran todos los procesos por los cuales se forma y se consolida una organización.

Son muchos los antecedentes relacionados al estudio de la comunicación en las organizaciones empresariales y diferentes los enfoques con los que se puede estudiar este fenómeno, sin embargo este estudio se centra en observar la posible correlación entre las habilidades de comunicación efectiva y el impacto que pudieran llegar a tener sobre la percepción del trabajo en equipo en el área de trabajo.

Las habilidades de comunicación son base para el desarrollo de las relaciones sociales lo cual implica que es fundamental en cómo nos relacionamos con los demás por lo tanto las habilidades de comunicación efectiva son indispensables para el trabajo en equipo. (Torelles, y otros, 2011)

2.2 Comunicación.

En todas las organizaciones existe la comunicación la cual siempre es una responsabilidad compartida, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, claro que hay integrantes quienes desempeñan un papel más importante en esta labor tan importante

ya sea por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por lo cual el desarrollo de las habilidades de comunicación en los distintos niveles y áreas se ha vuelto una prioridad para el buen desempeño de los integrantes de las organizaciones. (Guzman, 2012)

La comunicación es una actividad muy importante, para los seres humanos es una actividad cotidiana y muy sencilla por lo tanto a través de los años se le ha dado importancia al estudio de este proceso, todo empieza desde el punto que éste es básico para el funcionamiento de todas las sociedades humanas ya que gracias a él es posible que las personas intercambien mensajes unos con otros.

Para que un proceso de comunicación funcione los involucrados deben manifestar un interés real para poder comunicarse a través de los canales previamente elegidos entre ellos, deben tener el mismo código para poder comprender el mensaje, existen situaciones emocionales o cognoscitivas que muchas veces dificultan dicho proceso por lo que se debe poner atención a todos los factores externos que pueden influir para que no sea efectivo.

Las habilidades de comunicación se pueden catalogar como la capacidad comprobada de un individuo para recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación que se elija (Puga & Martinez, 2008).

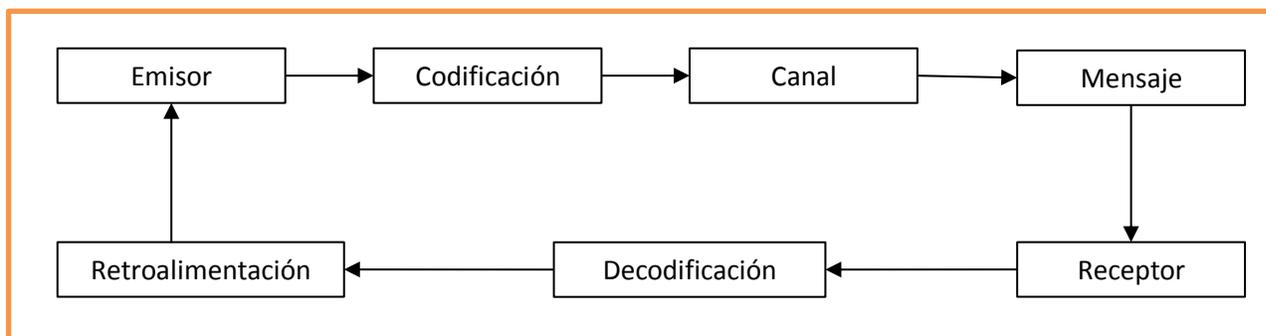
La comunicación es un proceso sumamente complejo que está determinado por diversos factores como la cultura, la relación entre los interlocutores, el estado de ánimo, etc, para que se origine un proceso de comunicación es básico que se comparta entre los involucrados un vocabulario y una sintaxis (Guzman, 2012).

El proceso de comunicación está compuesto por dos partes principalmente que son el “Emisor” y el “Receptor” debido a estos dos componentes esenciales se puede indicar

que este es un proceso bidireccional que está en constante flujo de envío y recepción de información. Berlo (1984) menciona seis pasos por los cuales pasa un proceso de comunicación que son: uno la fuente o emisor, dos la codificación, tres el canal, cuatro el mensaje, cinco el receptor y seis la decodificación.

Cuando se habla de un proceso de comunicación se debe de tomar en cuanto los pasos que lo integran, se toma en cuenta que, de autor a autor existen diferentes variantes, para el presente estudio se utilizará el siguiente ejemplo, el primer paso empieza con “el emisor” que es la persona que comunica, esta persona es la que construye la idea y la traduce en palabras, imágenes o gestos a esto se le llama “codificación” que es el segundo paso del proceso, terminado el segundo paso se selecciona el “canal”, tercer paso del proceso, que es el medio por el cual se transmite el “mensaje” que este a su vez es el producto de los tres pasos anteriores y se ubicó como el cuarto paso del proceso, el siguiente paso, el número cinco, es el “receptor” quien es la persona que recibe el mensaje, su función principal es traducir y comprender el mensaje y es a esto lo que se llama “decodificación” que se identifica como la sexta parte del proceso y por último el séptimo paso vital para que el proceso esté completo esta la “retroalimentación” en este paso el receptor debe re enviar el mensaje al receptor para que este mismo pueda asegurarse de que el mensaje fue recibido correctamente (Diaz, 2014).

Se puede ver ilustrado del proceso de comunicación de la siguiente forma:



2.3 Comunicación efectiva

En la comunicación efectiva se exploran las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz se puede decir que la comunicación fue efectiva solo cuando tanto el emisor como el receptor comprendieron la misma información como resultado del proceso de comunicación, lograr esto implica un esfuerzo tanto del emisor como del receptor (De la Cruz, 2014).

A la acción de contar con buenas destrezas y formas de comunicación para lograr el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir se le denomina como la habilidad de comunicarse efectivamente. Dentro de la comunicación efectiva el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia logrando que ambos entiendan el mensaje transmitido (Granda, 2016).

Poder transmitir mensajes de manera adecuada permite que las relaciones interpersonales en las organización sean las adecuadas evitando los malos entendidos fomentando un clima agradable de compañerismo.

En toda forma de comunicación se pierde algo del significado al transmitir el mensaje de un emisor a un receptor, la comunicación efectiva busca eliminar o minimizar esta pérdida de información (De la Cruz, 2014).

En un proceso de comunicación efectiva se identifican ciertas características que engloban de manera general todo el proceso que la distinguen como tal, primero el transmisor debe establecer credibilidad, debe conocer el tema, conocer a quién y cómo se debe emitir el mensaje para evitar malos entendidos, segundo el mensaje debe mostrar componentes intelectuales (lenguaje que ayude a entender y razonar) y componentes emocionales (las emociones y sentimientos explican el sentir sobre el mensaje) y tercero el

receptor debe escuchar y entender el mensaje para responder efectivamente (De la Cruz, 2014).

Para hacer un proceso de comunicación efectivo se debe tomar en cuenta el siguiente listado de acciones que se realizan antes y durante el proceso de comunicación:

- Siempre utilice palabras concretas en lugar de abstractas en la medida que sea posible.
- El contenido debe tener importancia para el receptor
- El mensaje debe estar al nivel de entendimiento del receptor.
- Debe haber una mezcla apropiada de comunicación verbal y no verbal
- Se debe mantener el contacto visual
- Hablar a una velocidad moderada
- Crear relación con el receptor
- Seleccione el canal adecuado
- Fomentar la escucha y la retroalimentación
- Evite comunicarse en estados emocionales extremos
- Haga el mensaje atractivo breve y claro (De la Cruz, 2014)

Como todo lo relacionado a las habilidades blandas y los conceptos en los procesos de comunicación se puede citar diferentes definiciones en las características de la comunicación efectiva:

Claridad: los mensajes deben ser claros, fácilmente decodificados e inequívocos.

Precisión: la información transmitida en el mensaje debe ser precisa y completa.

Objetividad: el mensaje debe transmitirse en el momento preciso, es decir, aquel en el cual surge e efecto adecuado para el fin que se desea conseguir.

Interesante: el mensaje ha de ser atractivo para el receptor consiguiendo de esta manera una mayor motivación e implicación del mismo.

Flexibilidad: es una característica a través de la cual el personal demuestra sensibilidad a condiciones cambiantes, y puede ser capaz de adaptarse a situaciones inesperadas. La flexibilidad es una ventaja en la comunicación.

Empatía: es saber ponerse en el lugar de los demás, es tan esencial para relacionarnos, que el carecer de ella nos aleja y nos incomunica con los demás, sino sabes, estas a tiempo de aprenderlo.

Receptividad: es condición interna, personal, que les permite ser sensibles a ciertos rastros de la comunicación que les llegan en el curso de sus actividades diarias.

Aprender a escuchar: Escucharse a uno mismo. Resistir las distracciones tanto externas, como internas. Intente captar el contenido del mensaje verbal y retenga internamente los puntos importantes (Defleur, 2005).

Además de las características ya mencionadas hay otros puntos específicos para lograr una comunicación efectiva que merecen ser mencionados individualmente como la escucha activa, el lenguaje no verbal y las barreras de la comunicación.

2.3.1 Escucha activa

Es igual de importante saber transmitir información así como saber recibirla, la habilidad de saber escuchar y recibir la información hace consciente de lo que la otra persona está diciendo y de lo que está intentando comunicar a través de la escucha activa así se puede asegurar a los interlocutores que se está recibiendo y atendiendo su mensaje.

Para tener una idea más concreta de cómo ejercer la habilidad de la escucha activa se utilizan las “10 Reglas de la Buena Escucha de Keith Davis”, que son las siguientes, 1.

Deje de hablar. Usted no puede escuchar si está hablando, 2. Hacer que el que habla se sienta cómodo, 3. Demuéstrele que desea escucharlo, parezca y actúe como si estuviera sinceramente interesado, 4. Elimine y evite las distracciones, 5. Trate de ser empático con el otro, 6. Sea paciente, dedíquele el tiempo necesario, no interrumpa, 7. Mantenga la calma y su humor, una persona colérica toma el peor sentido de las palabras evite actuar de esta manera, 8. Evite discusiones y críticas, sea prudente con sus argumentos, 9. Haga preguntas, esto estimula al otro y muestra que usted está escuchándolo, 10. Pare de hablar. Esto es lo primero y lo último. Todas las otras reglas dependen de esto. Usted no puede ser un buen escucha mientras esté hablando (Codina, 2014).

2.3.2 La comunicación no verbal.

La comunicación no verbal son todas las miradas, posturas, movimientos, gestos que emitimos simultáneamente cuando estamos enviando un mensaje hacia el receptor o receptores, estos signos no verbales por lo regular se captan de manera inconsciente. Normalmente la comunicación no verbal está relacionada directamente a la comunicación verbal y ayuda para reforzar el mensaje que se está enviando tanto es así que se estima que el peso de la comunicación no verbal contra la verbal es del 70% al 90% (De la Cruz, 2014).

El psicólogo Albert Mehrabian es un estudioso de la comunicación no verbal, en sus estudios propone que el lenguaje no verbal juega un papel mucho más importante que el lenguaje verbal, menciona que los mensajes que se envían a los receptores están compuestos de la siguiente manera 7% las palabras que se utilizaron, 38% a la voz (entonación, proyección, resonancia, etc.), y el 55% al lenguaje corporal (gestos, posturas,

respiración, etc.), de aquí la importancia de cuidar que información mandamos a nuestros receptores mediante este conducto (Corrales, 2011).

2.3.3 Las barreras de la comunicación.

Siempre existirán condiciones humanas o ambientales que impedirán una comunicación efectiva al 100%, a estas causas de interferencia en el proceso de la comunicación se les llaman “barreras” este fenómeno se puede presentar independientemente si tanto el emisor como el receptor ponen todo de su parte para que el proceso se lleve de manera correcta ya que suelen ser externos y por lo tanto no controlables o inconscientes por parte de alguno de los participantes en el proceso (Defleur, 2005).

Las barreras de la comunicación se pueden englobar en tres principales grupos que son:

1. Barreras personales o psicológicas: estas son las que parten de las características individuales de una persona tales como su percepción sobre las emociones, los valores, las deficiencias sensoriales o los hábitos de escucha en otras palabras los seres humanos vemos y oímos aquello que queremos, lo que nos conviene, aquello con lo que estamos sintonizados emocionalmente con nuestras creencias y valores.
2. Barreras físicas: el más básico ejemplo de una barrera física es el ruido que interfiere en un proceso de comunicación, otros ejemplos son la distancia física, las paredes o la falla del instrumento que estamos utilizando como canal en el proceso. Estas también pueden ser entendidas como cualquier deficiencia biológica respecto a los sentidos involucrados en los procesos de comunicación.

3. Barreras semánticas: la semántica es la parte de la ciencia lingüística que estudia el significado de las palabras prácticamente toda la comunicación es simbólica lo que significa que se utilizan signos o símbolos que tiene determinados significados, un interpretación diferente de un mismo símbolo es a lo que se denomina una barrera semántica (Defleur, 2005).

Además de los tres puntos anteriores que engloban una serie de situaciones muy amplias se puede mencionar otras barreras de comunicación un poco más específicas como “el estado de ánimo” de los participantes de un proceso de comunicación el estado de ánimo afecta directamente el tono de voz, la postura, los movimientos, por lo cual influye directamente en la forma de cómo se transmite el mensaje, otro ejemplo podría ser el “código” seleccionado si existe un desconocimiento por parte del receptor del código que fue seleccionado definitivamente en automático este se convertirá en una barrera de comunicación, en el ejemplo anterior se vio como el “receptor” indirectamente se convirtió en una barrera de comunicación pero este mismo se puede convertir en una barrera directamente si durante el proceso de comunicación se encuentra desconcentrado, somnoliento, distraído, etc, aunque el resto de los elementos esté funcionando bien si el receptor no se encuentra en un estado óptimo este ocasionara una barrera en la comunicación (Defleur, 2005).

2.4 Trabajo en equipo

Gutiérrez (2010) explica que el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes.

En gran parte el éxito de una organización depende de la unión y la colaboración de sus integrantes por lo tanto en todas las organizaciones siempre deberá existir el trabajo en equipo. La cultura del trabajo en equipo se ha extendido a la mayoría de las organizaciones exitosas, mucho tiene que ver la influencia de las prácticas de trabajo en las organizaciones japonesas, la raíz o la naturaleza de este estilo de trabajo está fundamentada en el desempeño colectivo sobre lo individual, parafraseando a Puga y Martínez (2008) se puede decir de una manera amplia que el trabajar en equipo requiere la conformación formal de un grupo de personas para dar respuesta o exigencias específicas y que además trabajan con una filosofía de esfuerzo y logros compartidos y un compromiso por la colectividad por encima de preferencias individuales.

Diversos autores han definido el concepto de trabajo en equipo se puede citar las siguientes, Scarnati (2001) lo define "Como un proceso cooperativo que permite a la gente común para lograr resultados extraordinarios", Harris y Harris (1996) explican que un equipo tiene una meta o propósito común, donde los miembros del equipo pueden desarrollar, las relaciones mutuas efectivas para lograr los objetivos del equipo, Torrelles (2011) es la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades específicas para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo, Gutiérrez (2010) grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes.

De una forma resumida se puede decir que "Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común".

Como se puede deducir de las definiciones anteriores la literatura siempre destaca constantemente tres elementos esenciales de un equipo, 1. Conjunto de personas: los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan sus experiencias, formación, personalidad, aptitudes, etc, que influyen decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos, 2. Organización: existen muchas maneras en las que un equipo se puede organizar para lograr sus metas, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas, 3. Objetivo en común: no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido el trabajo, una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

Además de los componentes o características que un grupo debe tener para ser denominado equipo también se puede identificar los atributos que debe tener un equipo para ser exitoso, se consideran 6 puntos por diferentes autores:

1. “El compromiso al éxito del equipo y los objetivos compartidos” - los miembros del equipo están comprometidos con el éxito del equipo y sus objetivos compartidos para el proyecto.
2. “La interdependencia” los miembros del equipo necesitan crear un entorno donde juntos pueden contribuir mucho más que como individuos.
3. “Habilidades interpersonales” incluye la capacidad de discutir temas abiertamente con los miembros del equipo, ser honesto, digno de confianza, apoyar y mostrar respeto y compromiso con el equipo y sus individuos.
4. “Comunicación abierta y comentarios positivos” escuchar activamente las preocupaciones y necesidades de los miembros del equipo y valorar su

contribución, esto ayuda a crear un entorno de trabajo eficaz. Los miembros del equipo deben estar dispuestos a dar y recibir críticas constructivas y proporcionar información auténtica.

5. “Composición adecuada del equipo” los miembros del equipo tienen que ser plenamente conscientes de su papel específico del equipo y entender lo que se espera de ellos en términos de su contribución al equipo y el proyecto.
6. “Compromiso con los procesos, liderazgo y responsabilidades” los miembros del equipo tienen que ser responsables de su contribución al equipo, tienen que ser conscientes de los procesos del equipo, el liderazgo efectivo es esencial para el éxito del equipo incluyendo la toma de decisiones compartida y la resolución de problemas. (Tarricone & Luca, 2002)

El objetivo de la formación de equipos de trabajo es alcanzar una adhocracia que reemplace las maquinarias jerárquicas que dependen de una dirección continua y que en lugar de esto existan varias unidades auto administradas que efectúan partes de la tarea total de la organización. Los equipos se pueden formar o se disuelven según sea necesario, la organización ideal estará formada por equipos, que cooperan para resolver problemas y realizar el trabajo (Gomez, 2016).

Capítulo 3.

Metodología

El estudio que se realizó es de tipo pre experimento, se utilizó una pre-prueba y una pos-prueba para detectar los conocimientos que los participantes poseen sobre las habilidades para una comunicación efectiva. Además de una escala de auto-percepción del trabajo en equipo para conocer la percepción de los participantes antes y después del curso de la intervención.

La variable independiente que se usó fue un curso de capacitación respecto a las habilidades de la comunicación efectiva. La variable dependiente fue la percepción de los participantes hacia el trabajo en equipo dentro de su área de trabajo, la cual fue monitoreada por una escala de autopercepción y paralelamente el nivel de conocimiento adquirido sobre las habilidades de comunicación efectiva que se midió con una evaluación de aprendizaje.

3.1 Definición de términos

Comunicación efectiva: Es el conocimiento integral del proceso de comunicación así como el establecimiento de mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue correctamente al receptor y que utilizando la retroalimentación nos aseguremos que el mensaje fue recibido correctamente (Moreno, 2009).

Trabajo en equipo: son las acciones individuales de un conjunto de personas dirigidas hacia conseguir objetivos compartidos con los roles o tareas de cada miembro bien establecidos (Torelles, y otros, 2011).

3.2 Participantes y población.

La población que participó en la presente investigación es una unidad de servicio de alimentos que pertenece a un grupo de franquicias de nivel nacional, dicha unidad fue seleccionada por la empresa que facilitó la aplicación de esta investigación. La población de la unidad es de un total de 38 personas de las cuales solo participaron 35, la ausencia de estos participantes se debió a incapacidades y/o periodos vacacionales. Dicha población cuenta con una escolaridad que va desde el grado de secundaria hasta el nivel profesional siendo el nivel secundaria la media de todos los participantes del curso; en cuanto a las edades oscilan desde los 18 hasta los 59 años con un promedio de 29 años, el promedio de lealtad de la unidad de trabajo es de 2.9 años, todos los participantes se desempeñan en diferentes posiciones tanto como de producción y servicio al cliente.

3.3 Escenario.

La instalación utilizada para la investigación fue directamente en la unidad de trabajo donde regularmente se imparten las capacitaciones, cuenta con iluminación y ventilación artificial así como el equipo audiovisual indispensable y sus dimensiones son de 15 x 9 metros aproximadamente.

Se preparó el área para una adecuada posición de los participantes y se asignaron sus lugares, se aplicó la prueba de conocimiento justo antes de comenzar con el curso de capacitación, la escala de percepción del trabajo en equipo se aplicó quince días antes de la intervención, se impartió el curso y para finalizar se volvió a aplicar la evaluación de conocimiento sobre el curso dentro de las mismas instalaciones, quince días después del curso se volvió a aplicar la herramienta de percepción del trabajo en equipo.

Los 35 participantes se dividieron en dos grupos, el primero de veintidós participantes y el segundo de trece participantes, en ambos grupo se realizaron las intervenciones bajo las mismas condiciones y/o procedimientos.

3.4 Instrumentos o herramientas.

Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario de 5 preguntas de opción múltiple para evaluar los conocimientos previos y posteriores al curso de capacitación de “herramientas de comunicación efectiva”. Para medir la percepción de trabajo en equipo se utilizó la escala tipo Likert “PEC Lista de verificación para el Medio Ambiente Práctica” (Lurie, Stephen, & Gina, 2011) que originalmente cuenta con un total de 29 ítems.

El primer instrumento tuvo la finalidad de identificar los conocimientos previos y posteriores al curso de capacitación, respecto a las herramientas de comunicación efectiva, para ver si existiese una correlación entre el desarrollo de esta competencia y la percepción del trabajo en equipo en el área de trabajo.

El instrumento que se utilizó para la evaluación de aprendizaje de los conocimientos de la intervención se desarrolló basándose en el modelo de Kirkpatrick (1994) que ofrece indicadores de cómo evaluar la capacitación.

El segundo instrumento es una escala tipo Likert enfocada en detectar la percepción del participante respecto al trabajo en equipo en su área de trabajo, la escala fue validada por sus autores con un alfa de Cronbach de 0.94, en el artículo donde se extrajo el instrumento los autores presentan una versión reducida de 5 ítems de la original de 29 ítems, para motivos de esta investigación se optó por la aplicación de la escala original realizando una adaptación la cual fue eliminar 5 ítems que están específicamente dirigidos a equipos de trabajo del sector salud.

3.5 Diseño de la investigación.

Las investigaciones de tipo pre experimento se caracterizan por tener un grado de control mínimo entre la causalidad de las variables, debido al tipo de ambientes o escenarios donde se utiliza, este tipo de estudios son recomendables como primera aproximación del problema de investigación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

En la presente investigación se pretendió determinar la posible correlación en cuanto el aprendizaje de herramientas de comunicación efectiva sobre la percepción del trabajo en equipo de los participantes en el estudio.

La organización que facilitó la aplicación de este estudio mediante su departamento de recursos humanos fue quien seleccionó la población que participó, la convocatoria se lanzó para todo el personal de la unidad, sin embargo debido a incapacidades y/o periodos vacacionales del personal no se pudo aplicar al 100% de la población, se acordó con la organización que el personal faltante tomaría el curso posteriormente.

La primera parte de la investigación fue el seleccionar una escala de percepción sobre el “trabajo en equipo” y diseñar el curso de capacitación así como la herramienta para medir el nivel de aprendizaje del curso, tanto la escala de trabajo en equipo así como la de evaluación de aprendizaje fueron validadas mediante un consejo de expertos.

Como segunda parte de la investigación se procedió a la aplicación del curso así como a la medición de aprendizaje sobre los conceptos de la intervención de las habilidades de comunicación efectiva, quince días antes y quince días después de la aplicación del curso fueron las temporalidades cuando se aplicó la herramienta de percepción de trabajo en equipo en el área de trabajo.

El curso se implementó en una sola sesión con una duración de 150 minutos, dentro de los cuales se dieron dos descansos de 10 minutos, el orden y los temas incluidos en el curso fueron los siguientes:

1. El proceso de la comunicación efectiva y sus componentes.

1.1 El emisor.

1.2 La codificación.

1.3 El canal.

1,4 El mensaje.

1.5 El receptor.

1.6 La decodificación.

1.7 La retroalimentación.

2. La comunicación no verbal.

2.1 Los sistemas de comunicación no verbal “para lenguaje, kinésica y prosémica”

3. La escucha activa.

3.1 Las habilidades de la escucha activa.

4. Las barreras de la comunicación.

4.1 Barreras semánticas.

4.2 Barreras físicas.

4.3 Barreras fisiológicas.

4.4 Barreras administrativas.

4.5 Barreras psicológicas.

Se utilizó el programa “power-point” para la proyección de la presentación y a su vez la misma presentación se le entregó en formato impreso a los participantes, además del

contenido teórico se incluyó en la presentación un video de 5 minutos que tenía como objetivo recalcar los problemas durante un proceso de comunicación y dos dinámicas para reforzar el contenido del curso, la primera enfocada a la importancia y correcto uso del componente de la retroalimentación y la segunda dinámica se enfocó en la práctica de la escucha activa y la comunicación no verbal, ambas dinámicas requirió de la participación de todos los sujetos colaborando en parejas.

3.6 Limitaciones.

Como ya se mencionó la presente investigación se aplicó en un ambiente natural por lo cual no se pudo controlar al 100% de la asistencia de los colaboradores de la unidad de trabajo. Para garantizar una mejora real en las variables medidas en el estudio es importante dar un seguimiento tanto en el aprendizaje de las herramientas de comunicación efectiva así como en la percepción de los trabajadores de la unidad respecto a la variable de trabajo en equipo, este seguimiento dependerá en gran medida del apoyo del departamento de recursos humanos de la institución. Así como realizar estudios iguales en las otras unidades de trabajo de la organización para contar con puntos de comparación.

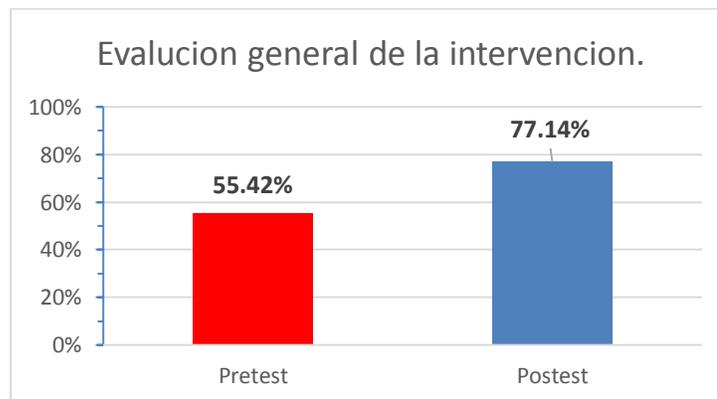
Capítulo 4

Resultados

De acuerdo con el propósito de esta investigación que es conocer los conocimientos sobre las habilidades de comunicación efectiva de los participantes así como determinar la posible correlación entre el conocimiento de las habilidades de comunicación y la percepción del trabajo en equipo en el área de trabajo de los participantes, se obtuvieron los siguientes resultados después de la intervención realizada (curso de capacitación sobre las habilidades de comunicación efectiva) y la aplicación de dos instrumentos cada uno correspondiente a una variable de la presente investigación.

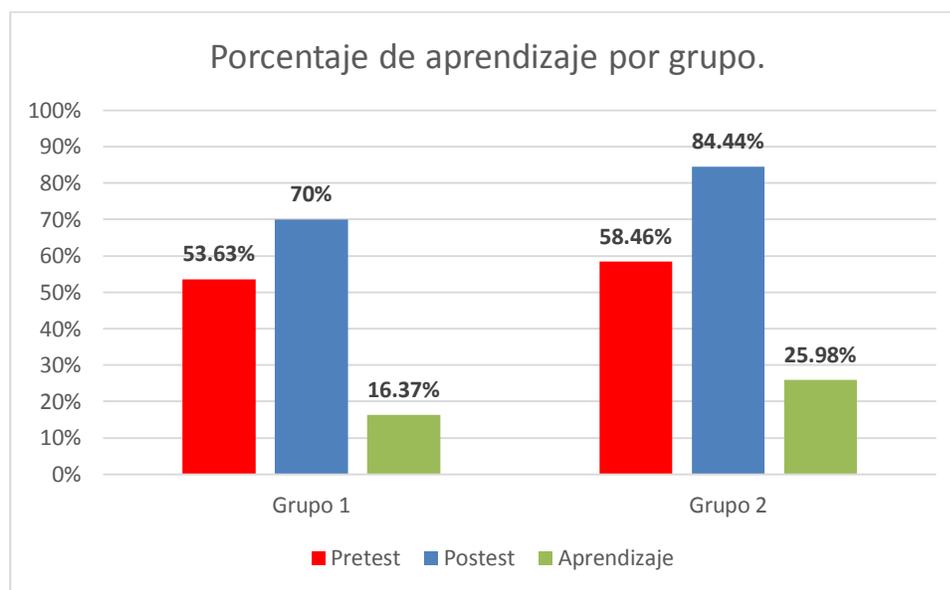
1. ¿El curso de capacitación aumentara el aprendizaje de los conceptos y/o habilidades de comunicación efectiva en los participantes de la investigación?

En cuanto el conocimiento general de las habilidades de comunicación efectiva en el pretest aplicado antes del curso el resultado general de los participantes fue de 55.42% y el resultado en el postest del curso fue de 77.77%, lo cual nos indica que se obtuvo un incremento del 22.35% en general de los conocimientos de los participantes con la intervención del curso de capacitación.



Grafica 1.

Como ya se había mencionado la intervención se realizó en dos grupos por lo cual es importante ver el comportamiento de cada grupo respecto a su aprendizaje, en cuanto al grupo número 1 estuvo compuesto por 22 participantes sus porcentajes de aprendizaje del pretest y el posttest fueron los siguientes 53.63% y 70% lo cual indica que su porcentaje de aprendizaje del grupo fue de 16.37% en la evaluación general del curso y respecto el grupo numero 2 compuesto por 13 participantes el aprendizaje fue de un 25.98% el cual se ve reflejado en la diferencia de un 58.46% en el resultado del pretest y un 84.44% en la evaluación del posttest.



Grafica 2.

Por otra parte se realizaron estadísticas inferenciales para determinar si existe o no significancia estadística en el nivel de aprovechamiento o aprendizaje, debido al pequeño número de participantes en los grupos solo se realizó la prueba estadística con el total de la población de los 35 participantes que fueron sometidos a la intervención de capacitación, la prueba estadística utilizada fue la *t de Student de muestras relacionadas* los resultados los podemos ver en la siguientes tablas:

Estadísticos de muestras relacionadas									
		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media				
Par 1	Pre	2.77	35	1.416	.239				
	post	3.86	35	.845	.143				
Correlaciones de muestras relacionadas									
		N	Correlación	Sig.					
Par 1	pre y post	35	.316	.064					
Prueba de muestras relacionadas									
		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior		Superior			
Par 1	pre - post	-1.086	1.401	.237	-1.567	-.604	-4.584	34	.000

Tabla 1: resultados de la prueba t de student para muestras relacionadas del curso de capacitación de habilidades de comunicación efectiva.

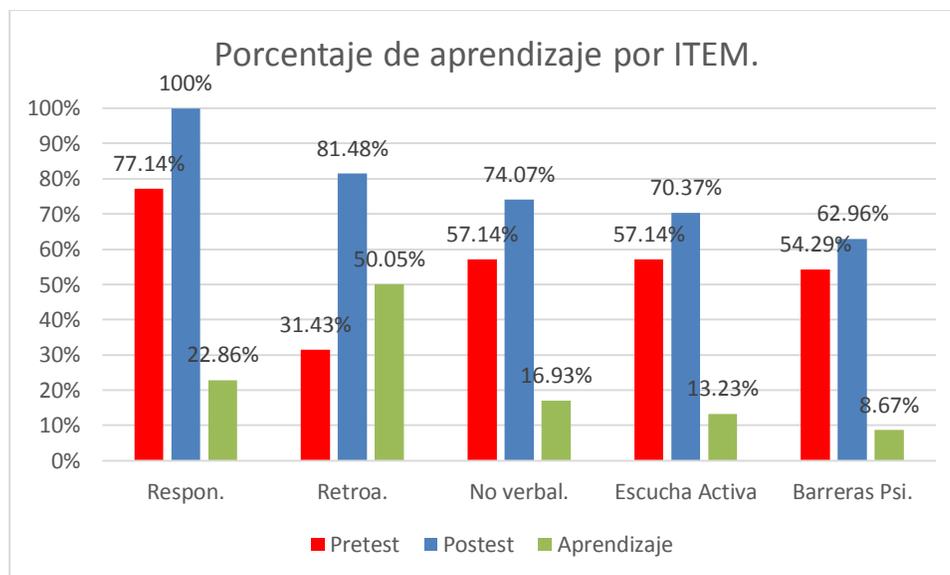
Podemos observar que existe diferencia de 1.09 en las medias de la pre y pos-prueba y al mismo tiempo en la prueba de muestras relacionadas podemos identificar que el valor p es de 0.000 que es menor al valor alfa 0.05 por lo que existe estadísticamente significancia por lo que se puede asumir que si existe aprendizaje al terminar la capacitación en esta intervención.

2. ¿Cuáles serán los conceptos y/o habilidades con mayor aprendizaje por parte de los participantes del curso de capacitación en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva?

En cuanto a los aprendizajes específicos de los participantes se puede resaltar lo siguiente. La evaluación de aprendizaje está compuesta por 5 ítems de opción múltiple los cuales toca los cinco puntos principales del curso de capacitación que son, 1 de quién es la “responsabilidad” del éxito del proceso de comunicación, 2 la definición del concepto de

“retroalimentación”, 3 qué es y qué comprende la comunicación “No verbal”, 4 qué es la habilidad de la “escucha activa” y 5 cuáles son las “barreras psicológicas” que impiden un proceso de comunicación efectiva.

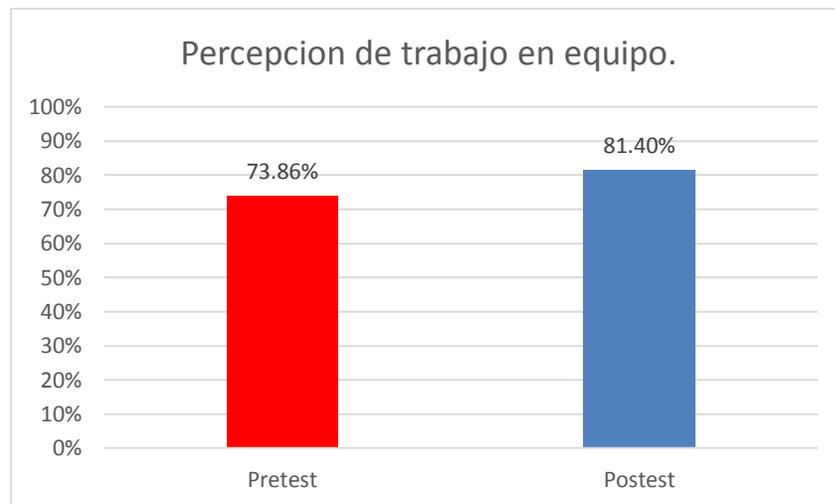
Tomando en cuenta los resultados de manera general (puntajes totales de ambos grupos) el comportamiento de los ítems fue el siguiente, en el ítem 1 se obtuvo un aumento en el aprendizaje del 22.86% además fue el único de los 5 ítems que en la evaluación postest obtuvo el 100% de aciertos, en el ítem número 2 se obtuvo el aprendizaje más alto con un 50.05% de aumento en comparación del resultado pre y postest, en el ítem número 3 el porcentaje de aprendizaje fue del 16.93% que junto con el 13.23% del ítem número y el ítem número 1 serían los tres que se encuentran en el intermedio de los 5 ítems bajo la comparativa de mejor aprovechamiento, por último el ítem número 5 el cual obtuvo el nivel de aprendizaje más bajo fue de un 8.67%.



Grafica 3.

3. ¿Determinar si existe una posible correlación con el aprendizaje de herramientas de comunicación efectiva con la percepción del trabajo en equipo en el área de trabajo de los participantes en la presente investigación?

Respecto a la tercera y última pregunta de investigación el resultado mostró un avance a favor en cuanto a la percepción del trabajo en equipo de los integrantes de la unidad de trabajo en general, las aplicaciones de la herramienta de percepción de trabajo en equipo se realizaron en 15 días antes de la intervención y 15 días después, los porcentajes obtenidos de la pre y pos prueba fueron de 73.86% y 81.40% respectivamente, lo cual arroja un aumento del 7.54% en la percepción de los participantes después de haber tomado el curso de “Herramientas de comunicación efectiva”.



En el caso de esta variable se aplicaron dos pruebas estadísticas, primero hablaremos de la prueba t de student que se utilizó para el análisis de las diferencias en las medias de la pre y pos-prueba de los resultados en la escala de percepción de trabajo en equipo y la segunda prueba fue la r de Pearson, que se utilizó para determinar si existió una correlación entre las variables del estudio.

Los resultados de la prueba t de student para muestras relacionadas en los puntajes de percepción de trabajo en equipo los podemos observar en las siguientes tablas:

Estadísticos de muestras relacionadas									
		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media				
Par 1	equipo pre	70.91	35	8.389	1.418				
	equipo post	78.17	35	8.508	1.438				
Correlaciones de muestras relacionadas									
		N	Correlación	Sig.					
Par 1	equipo pre y equipo post	35	-.014	.935					
Prueba de muestras relacionadas									
		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	equipo pre - equipo post	-7.257	12.033	2.034	-11.391	-3.124	-3.568	34	.001

Tabla 2: resultados de la prueba t de student para muestras relacionadas de la escala de percepción de trabajo en equipo en el área de trabajo.

En este análisis podemos observar que existe una diferencia de 7.26 en las medias de la pre y pos-prueba y al mismo tiempo en la prueba de muestras relacionadas podemos identificar que el valor p es de 0.001 que es menor al valor alfa 0.05 por lo cual podemos decir que existe significancia estadística, por lo que se puede asumir que si existió una mejora en la percepción del trabajo en equipo de los participantes en su área de trabajo.

Por otro lado se trató de encontrar una correlación entre el aprendizaje de las personas y la percepción del trabajo en equipo en la cual podemos inferir mediante la prueba estadística de la “R de Pearson”, al realizar la prueba no se pudo encontrar una correlación entre el aprendizaje de los participantes y su percepción de trabajo en equipo ya que se obtuvo un valor de $r = .133$ lo cual nos indica una correlación baja y un valor de

significancia $p = .445$ lo cual nos indica que el valor p es mayor a 0.05 con lo cual podemos determinar que no existe una correlación fuerte entre las variables. Véase tabla 3.

Correlaciones			
		PRE	POS
PRE	Correlación de Pearson	1	.133
	Sig. (bilateral)		.445
	N	35	35
POS	Correlación de Pearson	.133	1
	Sig. (bilateral)	.445	
	N	35	35

Tabla 3: correlación entre aprendizaje y percepción de trabajo en equipo.

Capítulo 5

Discusión y conclusiones.

En definitiva se puede decir que la intervención realizada en esta investigación logró aumentar el conocimiento de los participantes en cuanto a las habilidades de comunicación efectiva y respecto a la correlación de las variables de la investigación habilidades de comunicación efectiva y percepción de trabajo en equipo, también se obtuvo un aumento en la percepción del trabajo en equipo en el área de trabajo.

En cuanto a la primera pregunta de investigación se encontró que los participantes modificaron el nivel general de sus conocimientos respecto al tema de “comunicación efectiva” de un 55.42% a un 77.14%, Kirkpatrick (1994) menciona que en la medición de indicadores de capacitación se debe tomar en cuenta tres puntos muy importantes:

1. Evaluar el conocimiento, las habilidades y las actitudes antes y después de la capacitación.
2. Obtener el 100% de las respuestas de los participantes.
3. Utilizar los resultados de la evaluación para tomar acciones apropiadas en base a los resultados obtenidos.

Los tres puntos que menciona el autor se abordaron durante la intervención para asegurar un buen desarrollo de los resultados de la investigación así como de las propuestas generadas a través de la misma.

La segunda pregunta de investigación buscaba detectar los resultados que se obtuvieron después de la intervención de cuales fueron los conceptos específicos con mayor o menor aprendizaje o en todo caso si habría una disminución de los mismos, para esta pregunta de investigación se pudo observar que la intervención tuvo un impacto positivo en

el aprendizaje de los 5 conceptos medidos por la evaluación diseñada para el curso de capacitación.

Para la pregunta de investigación número 2 se puede resaltar 2 situaciones, la primera es el ítem con mayor mejoría en el aprendizaje fue el ítem número 2 que da una definición del concepto de Retroalimentación con un 50.05% que representa más del doble del promedio general de aprendizaje de todos los ítems de la evaluación lo cual a pesar de este drástico cambio en el aprendizaje del concepto no fue el concepto con mayor aprendizaje de los ítems utilizados en la evaluación.

Lo cual lleva al segundo punto que es el ítem número uno que es el que aborda el tema de la responsabilidad de un proceso de comunicación, el aumento de aprendizaje del ítem fue del 22.86%, menos del doble del ítem número dos que fue el que obtuvo el mejor desempeño, quedando como el segundo con mejor aprendizaje, el punto más importante en el desarrollo de este ítem durante la evaluación de los resultados fue su aumento en el aprendizaje en la efectividad total del ítem ya que fue el único en lograr un 100% en la posprueba de la intervención, la segunda calificación más alta en la posprueba fue ítem número 2 retroalimentación, con un resultado de 81.84% lo cual deja un margen de diferencia del 18.52% entre el ítem número uno y número dos que es el segundo con mejor desempeño y una diferencia del 37.04% contra el ítem número 5 que habla acerca de las “barreras psicológicas” que fue el que se ubicó como el de menor aprendizaje en la posprueba.

Para las primeras dos preguntas de investigación se puede concluir que en definitiva fueron observables los cambios positivos en el aumento de los conocimientos de las habilidades de comunicación efectiva y las áreas de oportunidad de la intervención se trabajarían a partir de los tres ítems que presentaron la menor mejoría en sus porcentajes de

aprendizaje los cuales fueron los ítems número tres, cuatro y cinco, es importante que se analice el contenido teórico así como dinámicas y/o actividades de estos conceptos para realizar modificaciones que favorezcan el aprendizaje en intervenciones posteriores

Respecto a la tercera y última pregunta de investigación que se estableció al inicio de esta investigación fue identificar la posible correlación entre dos de las variables de la investigación, la percepción del trabajo en equipo y el aprendizaje de habilidades de comunicación efectiva, a groso modo podemos decir que a través de la intervención no se logró un aumento positivo en la percepción de los participantes en cómo se realiza el trabajo en equipo en su área de trabajo, el aumento del porcentaje en la percepción de los participantes respecto al trabajo en equipo durante la pre y posprueba fue del 7.54%, al correr la prueba estadística de la t de student para muestras relacionadas en estos resultados se pudo determinar que el aumento en los puntajes son estadísticamente significativos.

En cuanto a la prueba r de Pearson los resultados nos indicaron que no se pudo determinar una correlación estadística entre las variables analizadas, esto puede adjudicarse al tipo de método utilizada en esta investigación ya que al ser de tipo pre experimento no hay un control alto de las variables analizadas y además de que este tipo de investigación se aplica en un ambiente natural donde todas las variables externas a la investigación afectan directamente a los participantes de la misma.

Respecto a esta segunda variable de la investigación se logró observar un aumento en la buena percepción del trabajo en equipo sin embargo sería importante seguir realizando mediciones para monitorear la evolución del fenómeno así como realizar la investigación en las otras unidades de trabajo de la organización donde se realiza el estudio para determinar qué tan significativo fue la mejora de la percepción en el trabajo en equipo

mediante la comparativa de cada unidad de trabajo donde se realiza la intervención y se realizan las mediciones correspondientes de las variables.

5.1 Recomendaciones.

La importancia de la capacitación en el ámbito laboral es trascendental para la mejora de los resultados en las organizaciones, por lo tanto para la organización se realizó la recomendación que se le brinde seguimiento a los temas de capacitación en temas de habilidades blandas para alcanzar una mejora continua en el desarrollo de su personal.

Respecto a los resultados estadísticos obtenidos del aprendizaje de la intervención del curso de capacitación, para tener más seguridad en la efectividad del curso se recomienda que se replique la intervención en las diferentes unidades de trabajo que pertenecen a la organización para realizar un comparativo y así de manera más amplia poder determinar la efectividad del aprendizaje del curso.

Al replicar esta intervención en las diferentes unidades de trabajo de la organización se podrá recopilar más información estadística para así poder analizar la información y así poder comparar resultados respecto a la correlación de las variables de este estudio y saber si existen discrepancias respecto al resultado obtenido en el presente estudio.

5.2 Conclusión.

Por ultimo en base a los resultados obtenidos, de manera puntual podemos concluir lo siguiente. La intervención demostró estadísticamente tener un impacto positivo en el aprendizaje de las habilidades de comunicación efectiva, en ambos grupos así como a nivel general en toda la población hubo un incremento en el aprendizaje. Respecto a los conceptos con mayor aprendizaje se determinó que fueron los conceptos de retroalimentación y el de responsabilidad compartida los que mostraron un mejor

aprovechamiento en cuanto aprendizaje de los participantes. En cuanto a la correlación del aprendizaje y la percepción de trabajo en equipo la prueba estadística nos demostró que en este estudio no se pudo determinar si existe o no una correlación entre la variables analizadas.

Referencias

- Aguilar, H. (2016). *TRABAJO EN EQUIPO Y CLIMA ORGANIZACIONAL*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Alles, M. (2002). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Berlo, D. (1984). *El proceso de la comunicacion, introduccion a la Teoria y a la practica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Codina, A. (2014). Saber escuchar. Un intangible valioso. *Intangible Capital*, num 3.
- Corrales, E. (2011). El lenguaje no verbal: un proceso cognitivo superior indispensable para el ser humano. *Revista Comunicación*, 46-51.
- De la Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Ministerio de educación, cultura y deporte.
- Defleur, M. (2005). *Fundamentos de comunicacion humana*. Mexico: MCGRAW-HILL.
- Díaz, S. (2014). *"COMUNICACION ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO"*. Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Gomez, M. (15 de Julio de 2016). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Malaga, Malaga, España.
- Granda, D. (20 de Septiembre de 2016). "EL SÍNDROME DEL BOREOUT Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN 2016, Ambato, Ecuador.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. Mexico: MC Graw Hill.
- Guzman, V. (2012). *Comunicacion Organizacional*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluacion de programas de capacitacion*. California: Berret.Koehler.
- Lurie, S. J., Stephen, S., & Gina, L. (2011). ASSESSING TEAM WORK: A Reliable Five-Question Survey . *FAMILY-MEDICINE*, 731-734.
- Moreno, L. (2009). Comunicacion efectiva para el logro de una vision compartida. *Culcyt*, 5-19.
- Puga, J., & Martinez, L. (2008). COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ESCENARIOS GLOBALES. *ESTUDIOS GERENCIALES UNIVERSIDAD ICESI*, 87-103.
- Tarricone, P., & Luca, J. (2002). *Successful teamwork: A case study*. Australia: Higher Education Research and Development Society of Australasia, Inc .
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., Paris, G., & M., C. J. (2011). COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN. *Profesorado Revista de curriculum y formacion del profesorado*, 329-344.
- Valdebenito, M. (13 de Diciembre de 2013). Habilidades blandas, fundamentales para el desarrollo personal. (M. Silva, Entrevistador)

Anexo A



Lista de verificación para el Medio Ambiente Práctico (PEC).



Notas aclaratorias:

- El siguiente instrumento es de carácter anónimo y confidencial, ya que los resultados serán manejados de forma objetiva y profesionalmente.
- La finalidad del instrumento consiste en conocer tu percepción sobre el trabajo en equipo que existe en la organización.

Género: _____ (M o F) Edad: _____ Departamento: _____ (salón, cocina o domicilio)

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de situaciones donde tendrás que escoger entre las opciones:

- * Totalmente de acuerdo
- * De acuerdo
- * En desacuerdo
- * Totalmente en desacuerdo

Marca con una “X” la casilla que consideres correcta según tu opinión sobre el trabajo en equipo en la organización.

###	AFIRMACION	TOTALMENTE DEACUERDO	EN PARTE DE ACUERDO	EN PARTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	Los integrantes del equipo buscan activamente nuevas formas de mejorar la forma en que hacen las cosas.				
2	La gente de todos los niveles de este equipo, abiertamente hablan de lo que está y no está funcionando.				
3	Las opiniones son valoradas por todos en este equipo.				
4	Este equipo anima a todos a compartir ideas.				
5	Los integrantes de este equipo confían en que otros pueden hacer su trabajo si es necesario.				
6	Los integrantes del equipo regularmente toman tiempo para reflexionar sobre cómo se hacen				

	las cosas.				
7	Después de probar algo nuevo, los integrantes del equipo se toman el tiempo para pensar acerca de cómo funciona.				
8	El o los líderes del equipo están disponibles cuando hay que consultar sobre algún problema.				
9	El liderazgo en este equipo crea un entorno en el que las cosas se pueden lograr.				
10	Este equipo aprende de sus errores.				
11	Este equipo tiende a ser flexible.				
12	Los integrantes del equipo tienen la información que se necesita para hacer bien su trabajo.				
13	Cuando algún integrante del equipo experimenta un problema, se hace un esfuerzo serio para averiguar lo que realmente está pasando.				
14	La mayoría de las personas que trabajan en este equipo parece disfrutar su trabajo.				
15	Trabajar en este equipo es muy estresante.				
16	Las expectativas de mi trabajo son claras.				
17	Las personas tienen lo que necesitan para hacer bien su trabajo.				
18	La gente recibe retroalimentación frecuente y útil acerca de su trabajo.				
19	Los integrantes del equipo discuten abiertamente los errores que se suceden en el equipo.				
20	Este equipo tiene una visión clara.				
21	Existe constante y buena comunicación en todo el equipo acerca de cómo van todos los				

	indicadores del equipo.				
22	Todo el mundo en el equipo se siente capaz de actuar sobre la visión del equipo.				
23	El equipo parece dejar que los contratiempos y los problemas pongan fin a sus esfuerzos para el cambio.				
24	Una vez que este equipo implementa un cambio, el cambio tiende a quedarse.				



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



Evaluación de aprendizaje curso “Herramientas de comunicación efectiva”

Notas aclaratorias:

- El siguiente instrumento es de carácter anónimo y confidencial, ya que los resultados serán manejados de forma objetiva y profesionalmente.

Género: ___ (M o F) Edad: _____ Departamento: _____ (salón, cocina o domicilio)

Instrucciones:

Lee cuidadosamente cada cuestionamiento y subraya la opción que consideres:

1. De las personas que participan en un proceso de comunicación quien es la más importante:

A. El emisor B. El receptor C. Ambos por igual D. Ninguno de los dos.

2. Es la información que recibe el emisor que ayuda para saber que el mensaje a llegado correctamente.

A. Retroalimentación B. Respuesta C. Mensaje D. Para-lenguaje

3. Así le llamamos a los gestos, miradas, posturas o movimientos que realiza una persona que percibimos cuando les estamos dando un mensaje.

A. Escucha activa B. Codificación C. Comunicación no verbal D. Para-lenguaje

4. Es la habilidad que tiene un receptor para comprender el mensaje que envía un emisor y a la vez se utiliza para demostrarle al emisor que está siendo escuchado.

A. Escucha activa B. Codificación C. Comunicación no verbal D. Para-lenguaje

5. Son ejemplos de barreras psicológicas que interfieren en el proceso de la comunicación.

A. Idiomas diferentes

B. Críticas innecesarias o excesiva timidez

C. Problemas de audición o visión

D. La estructura organizacional