

Entrenamiento socio-psicológico para mejorar la competencia comunicativa interpersonal: estudio de un caso

Socio-psychological training to improve interpersonal communicative competence: study of a case

Varna Hernández Junco¹, Katherine Lisseth Herrera Pérez², Mónica Mena Moreno³

¹ Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, e-mail: varnah47@gmail.com

² Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, e-mail: katy.lisseth.herrera@hotmail.com

³ Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, e-mail: mmena@pucesa.edu.ec

Recibido el: 05/09/2018

Aceptado el: 15/12/2018

RESUMEN

En la actualidad la comunicación organizacional e interpersonal son aspectos que inciden en el éxito empresarial; no obstante, la deficiente comunicación interpersonal provoca un deterioro en las relaciones interpersonales, una comunicación informal basada en rumores, desmotivación del personal, discrepancia en la toma de decisiones que afecta la coordinación de las actividades para el logro de los objetivos organizacionales. Ante esta situación existente en la Empresa Pública Municipal de la Gestión Integral de Desechos Sólidos, se implementa un entrenamiento socio-psicológico que contribuye a la mejora de la competencia comunicativa interpersonal. Se utiliza en la investigación un enfoque cuantitativo, no experimental, longitudinal de panel, de diseño pre-post de grupo único. El entrenamiento consta de tres fases: motivación, intervención y constatación, siete sesiones con técnicas diagnósticas y formativas. Se efectúan observaciones en tres momentos en el tiempo para analizar los cambios ocurridos en dicha competencia, medido a través de la estadística descriptiva y no paramétrica (mediana, prueba de los rangos Wilcoxon), determinándose la efectividad del entrenamiento socio-psicológico al mejorar el desarrollo de esta competencia en los sujetos entrenados, en especial las subcompetencias retroalimentación y empatía.

Palabras clave: competencia comunicativa interpersonal, entrenamiento socio psicológico, subcompetencias comunicativas.

ABSTRACT

Nowadays, organizational and interpersonal communication are aspects that affect business success; however, poor interpersonal communication causes a deterioration in the interpersonal relationships, informal communication based on rumors, personnel demotivation, decision making discrepancy that affect the coordination of activities to achieve organizational objectives. Having this situation in the Municipal Public Company of the Integral Management of Solid Waste, a socio-psychological training is implemented to contribute to the improvement of interpersonal communicative competence. A quantitative, non-experimental, longitudinal panel approach, single group pre-post design is used in the research. The training consists of three phases: motivation, intervention and verification, seven sessions with diagnostic and formative techniques. Observations are made at three moments in time to analyze the changes that occurred in this competence, measured through descriptive and non-parametric statistics (median, Wilcoxon rank test), determining the effectiveness of the socio-psychological training while improving the competence of the trained participants, especially the subcompetences feedback and empathy.

Keywords: interpersonal communicative competence, socio-psychological training, communicative subcompetences.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, muchas organizaciones pretenden ser competitivas ofertando servicios de mayor calidad, por lo que requieren de una adecuada gestión de su personal, que aumente sus potencialidades a partir del desarrollo de sus destrezas, actitudes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y lograr el sentido de pertenencia de cada colaborador (Veras & Cuello, 2005). Esta gestión aborda el entorno personal y profesional del trabajador con el objetivo de identificar problemas existentes para buscar posibles soluciones, debido a factores externos que puedan influir en su comportamiento y actitud, afectando su trabajo (Atehortúa, Bustamante & Valencia, 2008).

La gestión por competencias es un eje central en este propósito. Según González (2017) ésta genera múltiples beneficios a las personas y a las organizaciones, como son: la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, el desarrollo de equipos, y la optimización de los recursos. Para ello, es necesario evaluar las competencias de los trabajadores para identificar cuáles se pueden formar y desarrollar a partir de diferentes modalidades de capacitación, y de esta manera reducir la inversión de recursos en personas poco adecuadas para un puesto de trabajo determinado.

Uno de los problemas que más agobia a las organizaciones es la efectividad de su proceso comunicativo, éste es considerado como un activo inmaterial determinante en su desempeño Álvarez (2013). Su estudio se ha vinculado a diferentes variables: al clima organizacional (Segredo, García, López, León y Perdomo (2017), a la motivación, al cambio, a la eficiencia de procesos, a la responsabilidad social, al liderazgo, a la calidad, a la productividad, a la imagen corporativa, a la mercadotecnia (Guillen y Espinosa, 2014), a la identidad corporativa y creación de flujos y medios comunicativos (Moreno, Arbeláez y Calderón (2014); pero dentro de este proceso, el estudio de la comunicación interpersonal es crucial, tanto en

la comunicación interna como en la externa, así como en la comunicación virtual y presencial, para el logro de un desempeño exitoso personal e institucional.

En la Empresa Pública de Gestión Integral de Desechos Sólidos existen dificultades en la comunicación interpersonal de los colaboradores del área administrativa que impiden un adecuado desempeño organizacional, debido a que no se trabaja en equipo, la comunicación es informal, basada en rumores, existen discrepancias en la toma de decisiones, barreras personales y grupales de comunicación que interfieren de forma recurrente la transmisión de los mensajes, ocasionan distorsiones y obstaculizan el proceso de información y comunicación, limitando la coordinación de actividades, las relaciones interpersonales y el nivel de desempeño en los colaboradores.

Ante esta situación la investigación tiene como *objetivos*: Implementar un entrenamiento socio-psicológico que contribuya a la mejora de la competencia comunicativa interpersonal, en las subcompetencias empatía, escucha activa, retroalimentación, centrado en el problema, autocontrol emocional, y valorar su eficacia.

MARCO TEÓRICO

Comunicación interpersonal

Robbins y Judge (2013) señalan que la comunicación es un proceso complejo, de carácter material y espiritual, social e interpersonal que posibilita el intercambio de información, la interacción, la influencia mutua en el comportamiento humano, a partir de la capacidad simbólica del hombre, y tiene tres funciones fundamentales: informativa, reguladora y afectivo-valorativa.

Varios autores señalan aspectos esenciales del proceso comunicativo en las organizaciones, entre ellos destacan: Pacheco (2005) al considerarla como un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que implica a personas

con sus actitudes, sentimientos y relaciones, para Annicchiarico, Díaz-Barrios y Marín (2016) es una estructura organizacional dinámica, estratégica, de gestión que basa su accionar en estrategias de buen relacionamiento y es vista como un sistema transversal a la institución por Charry (2018), que sirve como mecanismo para la transferencia de conocimientos y en la inducción de cambios en las conductas humanas (Tapia et. al., 2018).

Castellanos y Fernández (2003) plantean que la competencia comunicativa garantiza la exitosa planificación, ejecución y evaluación de la comunicación en consonancia con las características del contexto y los participantes. Es la búsqueda de un entendimiento mutuo, que genere relaciones interpersonales legítimas, trabajo en equipo y solución de problemas de manera asertiva (Méndez, 2012), donde la comunicación interpersonal es fundamental. Al respecto plantea Berlo, citado en Fonseca (2011), que la comunicación interpersonal interviene en la cohesión, fluidez, motivación del grupo de trabajo, lo que genera adaptabilidad, confianza, respeto mutuo y compromiso institucional, con lo que concuerdan García y Flores (2017).

En este mismo sentido, Ramis, Manassero, Ferrer, García-Buades (2007) demuestran que los trabajadores que tienen una percepción positiva de las habilidades comunicativas de su jefe, están más motivados, satisfechos y se sienten más eficaces en su trabajo; por lo que el desarrollo de esta habilidad del directivo afecta su capacidad de influencia sobre su equipo.

La comunicación interpersonal es el pilar fundamental del funcionamiento de cualquier red de interacción entre personas (Albores, 2005); facilita o bloquea los procesos de trabajo (Zayas, 2011). Señala Fonseca (2011) que es *variable*, pues depende de las condiciones físicas, contextuales y emocionales de las personas que se comunican lo que puede influir en el proceso comunicativo, al mismo tiempo, es *dinámica* porque es un intercambio continuo de mensajes entre el emisor-receptor.

Se coincide con Romeu (2015) al considerar la naturaleza intersubjetiva de la comunicación interpersonal, donde la personalización, la intimidad, la empatía, la confianza en la relación entre las personas hablantes juegan un rol fundamental.

Para desarrollar una adecuada comunicación interpersonal se requiere de saber: escuchar, retroalimentar, solucionar conflictos, centrarse en el problema y no en las personas, ser empático y poseer control emocional; estos aspectos son subcompetencias comunicativas a desarrollar en una intervención para la mejora del proceso comunicativo. Esto se evidencia en los estudios realizados por: Marín y León (2001); Peñacoba, Ardoy, González-Gutiérrez, Moreno y Martínez (2003); Ferrer, González y Vasallo (2010); Lucas, Moreno y Suárez (2015); Flores, García, Calsina y Yapuchura (2016); Müggenburg, Riveros-Rosas y Suárez-García (2016); Hernández-Jorge y De La Rosa (2017), donde abordan: la escucha activa, la empatía, la asertividad, el autocontrol emocional, la resolución de conflictos interpersonales y la concentración en la tarea.

En esta línea, Ramis et al (2007) analizan tres grupos de habilidades comunicativas del jefe, *básicas* como: ser buen oyente, conocer los puntos de vistas de los demás (vinculado con la escucha); *relacionadas con el grupo* como: resolución de conflictos (semejante a centrado en el problema); *relacionadas con el mantenimiento de la tarea* como: comunicar el nivel de rendimiento de la tarea de forma específica y cómo se está realizando en cantidad y calidad (similar a la retroalimentación).

En la escucha activa, el oyente responde al hablante según el entendimiento del mensaje comunicado (Robbins & Judge, 2013; Dugger, 2017). La empatía permite entender y conocer los sentimientos, pensamientos de la otra persona, señala Malbos (2015) que es la capacidad cognitiva de percibir en un contexto común, lo que otro individuo puede sentir; es la respuesta emocional del sujeto que depende de la experiencia emocional percibida por el interlocutor (Roche,

1995); permite el conocimiento mutuo (Méndez, 2012). La retroalimentación es una comunicación intencional de la percepción de la conducta y la vivencia de una persona respecto a otra (Karlheinz & Hege, 1997), proporciona información necesaria para la ejecución del trabajo.

Centrarse en el problema permite buscar soluciones de manera objetiva a los problemas que se presentan en la organización, entre áreas, personas, sin enfatizar en lo subjetivo que puede mediar el proceso comunicativo; Polaino (2007) sostiene que centrado en el problema es hacer las cosas que permitan eliminar o disminuir la situación estresante. El autocontrol emocional permite decidir cómo expresar las emociones, sentimientos (Londoño, 2010); Goleman, Boyatzis y Mckee (2002) señalan que es la serenidad y lucidez necesaria para afrontar una situación estresante.

Entrenamiento socio-psicológico

La formación el desarrollo de la competencia comunicativa y sus subcompetencias puede realizarse por diferentes vías de capacitación, una de ellas es el entrenamiento, en particular el socio-psicológico (Hernández, 2009), el cual tiene como antecedente los Grupos T, los Grupos de Encuentro, que son las bases metodológicas de los métodos grupales, donde la influencia del grupo es crucial en los procesos de cambio.

Castellanos y Fernández (2003) consideran que la competencia comunicativa es susceptible de ser moldeada, formada y desarrollada a partir de la intervención pedagógica, en las dos esferas básicas de la personalidad: la motivacional-afectiva y la cognitiva-instrumental.

El entrenamiento es un método de influencia con metas psicológicas y prácticas, donde los procesos grupales, las relaciones sociales, juegan un rol fundamental (Vorweg 1983, citado en Hernández, 2009); éste se centra en la optimización del comportamiento buscando la compatibilidad entre las exigencias sociales y las posibilidades

individuales de ejecución, su objetivo es el mejoramiento de la regulación de la actividad en relación con la estructura de la exigencia (Vorweg, 1987b, citado en Hernández, 2009).

El aprendizaje que se produce en el entrenamiento socio-psicológico tiene un carácter experiencial, por la adquisición directa y vivencial de conocimientos y habilidades, lo que garantiza su efectividad (Calvino, 2013) en los cambios de actitudes y comportamientos individual y grupal, en los ámbitos personal, social, familiar y laboral (Zaldívar, 2008). El entrenamiento permite al individuo un funcionamiento psicosocial más eficiente, centra su atención en el potencial del sujeto, en su capacidad para enfrentarse y dominar los aspectos problemáticos con su entorno, que tienen por base sus relaciones interpersonales y el déficit de recursos personales para dar respuesta a las diversas exigencias que se le presentan; éste brinda las herramientas necesarias al sujeto para interactuar en su medio y resolver problemas personales o grupales.

González (1996) aborda la optimización del comportamiento comunicativo, a partir de la determinación de parámetros a modificar, como consecuencia de la comparación empírica de la conducta de cierto grupo de profesionales con exigencias características, en función de lo cual se realiza la organización de la influencia metódica y su relación con los mecanismos de regulación psíquica del comportamiento.

Añade esta autora, que este tipo de programa de entrenamiento constituye una intervención psicológica que se apoya en técnicas diagnósticas y formativas, en mecanismos de aprendizaje como la objetivación a través de la retroalimentación y confrontación, que permiten el perfeccionamiento de los procesos perceptivos y la modificación de la actitud en sus componentes afectivo, volitivo y cognitivo.

Se ha utilizado el entrenamiento socio-psicológico para el desarrollo de diversas habilidades, en diferentes contextos, por ejemplo:

en organizaciones juveniles cubanas se ha llevado a cabo para la mejora de la competencia comunicativa interpersonal (Pérez & Ortiz, 1992), con este mismo objetivo se ha realizado en estudiantes españoles de enfermería (Peñacoba et al. 2003), en médicos de un servicio hospitalario cubano (Hernández, 2009), en enfermeras de un hospital mexicano (Müggenburg, Riveros-Rosas & Suárez-García, 2016), en estudiantes cubanos de una escuela de Instructores de Arte (Torres & Medina, 2017). León, León-Pérez, Herrera y De La Corte (2013) utilizan el entrenamiento en habilidades sociales para la mejora de la habilidad comunicativa (empatía racional y afectiva) necesaria para la implantación de estrategias de responsabilidad social en una pequeña y mediana empresa (pyme) del sector productivo español.

Asimismo, se ha empleado para el autocontrol, el rendimiento deportivo y la salud psicológica de un entrenador de fútbol en España (García-Naveira, 2017); para controlar la ansiedad competitiva en un luchador grecorromano español (Zamora, Rubio & Hernández, 2017); para desarrollar roles en el equipo de investigadores dedicados a la investigación cualitativa (Hernández, 2016); en habilidades directivas para la conducción de procesos cooperativos en profesores de la Misión Sucre en el contexto educativo venezolano (Baldán, Vásquez & Carpio, 2013); para minimizar la violencia psicológica en parejas urbanas y suburbanas a partir de optimizar competencias comunicativas (Ferrer, González & Vasallo, 2010); para el uso de estrategias de solución de conflictos en un consejo de dirección de una entidad cubana de servicios técnicos (Rodríguez, 2001).

Los autores mencionados desarrollaron sus entrenamientos en tres fases o etapas (diagnóstico, intervención, constatación-retest), entre cinco y 43 sesiones de trabajo grupal (cada una con una duración entre 20 minutos y cuatro horas), en un período de 5 semanas a 6 meses. Las sesiones se organizaron en tres momentos fundamentales: calentamiento, desarrollo y cierre, con la utilización de diversos métodos: cuestionario de situaciones diagnósticas, observación, entrevistas individual y

grupal, pruebas psicológicas, dinámicas de grupo, conferencias, debates, juego de roles, técnicas de relajación, autovaloración, de reestructuración cognitiva, autorreforzamientos. Se constataron cambios positivos en el comportamiento y actitud de los sujetos entrenados (entre uno y 12 personas), lo que demuestra la efectividad del entrenamiento socio-psicológico, realizados en dichas investigaciones.

Asimismo, Del Prette y Del Prette (2013) analizan la efectividad de diferentes programas de entrenamiento en habilidades sociales (empatía, habilidades sociales profesionales discapacitados, asertividad, entre otras) desarrollados en Brasil en diferentes contextos: escolar, clínico, comunitario, organizacional; basados en métodos vivenciales, técnicas cognitivas, conductuales (modelado, reforzamiento y moldeamiento, instrucciones, juego de roles, ensayo conductual), y concluyen que estos programas constituyen una alternativa efectiva en niños, adolescentes, adultos y ancianos.

METODOLOGÍA

El enfoque metodológico empleado es cuantitativo, se realiza medición numérica con análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos en las subcompetencias de la comunicación interpersonal. La investigación es de carácter descriptivo, no experimental, longitudinal de panel, de diseño pre-post de grupo único. Se toma como referencia la base conceptual y metodológica de los entrenamientos socio-psicológicos para elevar la competencia comunicativa, desarrollados por González (1996) y Hernández (2009).

El entrenamiento se realiza en 5 pasos: *primero*, Diagnóstico preliminar para la determinación de las subcompetencias comunicativas interpersonales deficientes, a través de entrevista al responsable del Departamento de Talento Humano para conocer la situación comunicativa que afecta a la organización y un cuestionario aplicado a trabajadores del área administrativa de la empresa; *segundo*, Selección de los participantes

en el entrenamiento. El tercer paso es el *Diseño del entrenamiento socio-psicológico*, el cuarto paso es la *Aplicación del entrenamiento socio-psicológico*, lográndose la colaboración, el interés, el intercambio, el análisis de las deficiencias y fortalezas de los participantes y los cambios en su comunicación. El quinto paso es la *Evaluación de las mejoras en las subcompetencias comunicativas* de los participantes en el entrenamiento, a través de las herramientas estadísticas descriptiva (mediana, medida de tendencia central) y no paramétrica (prueba de los rangos Wilcoxon), estos análisis son realizados también por Ferrer, González y Vasallo (2010) y Hernández (2009) en sus investigaciones.

El entrenamiento consta de tres fases: Motivación, Intervención y Constatación de la eficacia del programa del entrenamiento y se desarrolla en siete sesiones con una frecuencia semanal de duración de 2 horas cada una.

Los objetivos de la *fase de Motivación* son: concientizar a los participantes sobre la importancia del cambio, la responsabilidad individual durante el entrenamiento y reconocer las causas, consecuencias de la deficiente comunicación interpersonal; para su consecución se realizan cuatro actividades en una sesión de trabajo: inducción del programa de entrenamiento (primera); desarrollo del primer taller apoyado con dinámica grupal, explicación del contenido y organización del programa de entrenamiento, videos de sensibilización y cierre sobre el tema (segunda); reflexiones grupales sobre la importancia de la comunicación y la influencia de este en su lugar de trabajo (tercera); y análisis del desarrollo de la primera sesión a través de una guía de observación (cuarta).

La *fase de Intervención* se desarrolla en 5 sesiones (de la segunda a la sexta) en 12 horas, sus objetivos son: determinar las fortalezas y debilidades de cada uno de los participantes en cuanto a la competencia comunicativa interpersonal; fortalecer dicha competencia con la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos en las diferentes situaciones del programa de entrenamiento. Cada

sesión aborda una subcompetencia comunicativa (la empatía, la escucha activa, centrado en el problema, la retroalimentación y el autocontrol emocional) y se ejecuta en tres etapas: la primera se centra en la explicación del contenido de las cinco subcompetencias abordadas, a través técnicas expositivas, dinámicas grupales, situaciones diagnósticas y juego de roles.

En la segunda etapa se realiza la retroalimentación grupal sobre los avances que experimentan los sujetos en las subcompetencias abordadas, a partir de examinar de forma objetiva el comportamiento observado, confrontando las percepciones propias y la los demás sujetos, con el uso de videos (como mecanismo de aprendizaje) y el análisis de actuaciones adecuadas en cada una de ellas, buscando el perfeccionamiento de los procesos perceptivos y la modificación de la actitud en sus componentes afectivos, volitivos y cognitivos.

Estos aspectos se refuerzan con la interpretación de diferentes roles y la autovaloración de cómo se van incorporando los nuevos contenidos, a través de técnicas de retroalimentación, de autorreflexión, modelado, ensayo conductual y de reforzamiento (Peñacoba et. al. 2003), lo que permite abordar las funciones: informativa, reguladora y afectivo-valorativa de la comunicación (Robbins & Judge, 2013). En la tercera etapa se analiza la ejecución del entrenamiento a través de una guía de observación.

Asimismo, cada sesión consta de siete actividades: video de sensibilización, dinámica inicial, dinámicas grupales, técnicas de activación, de retroalimentación, reforzamiento y video de cierre. Se desarrollan tareas entre sesiones por los entrenados, en las que se practican las habilidades aprendidas y se reflexiona sobre lo que están haciendo para mejorar su competencia.

La *fase de Constatación* se realiza dos meses después de aplicado el entrenamiento, en una sesión de trabajo, para verificar los cambios de comportamiento, actitudes y valorar la eficacia del programa, para ello se aplica un retest, dinámicas de grupo y video de cierre (en Herrera, 2017 se

amplía el diseño del entrenamiento). Los métodos del nivel teórico empleados en el desarrollo de la investigación son: analítico-sintético, inducción-deducción, enfoque en sistema e histórico-lógico. Además, se utiliza la observación directa, la entrevista (explicada anteriormente) y la encuesta, como métodos empíricos. Con la observación se

constata la manifestación de todos los indicadores medidos en cada subcompetencia, (ver cuadro 1), en tres periodos de tiempo: antes, durante y después del entrenamiento, lo que permite analizar los cambios de comportamientos comunicativos en los sujetos participantes y la efectividad del entrenamiento.

Cuadro 1.
Operacionalización de las subcompetencias comunicativas

Empatía	Escucha activa	Centrado en el problema	Retroalimentación	Autocontrol emocional
Observa al interlocutor cuando habla.	Atención activa.	Adaptación al cambio.	Verificación de la información transmitida.	Piensa antes de Actuar.
Presta atención cuando se comunica con otra persona.	Distracción al conversar.	Respeto la opinión de la otra persona.	Expresión de dudas e inquietudes sobre lo que se comunica.	Colaboración con los compañeros.
Sonríe al saludar	Formula preguntas mientras se comunica.	Busca soluciones.	Aporte de conceptos e ideas.	Control de las emociones.
Cortesía y amabilidad	Interrumpe al emisor	Reconoce los errores.	Propuesta de cambios	Seguridad y confianza.
Ponerse en el lugar del otro	Se incomoda al hablar.	Asertivo ante los conflictos.	Analiza y comparte argumentos propios.	Dinámico y participativo.

Fuente: Herrera (2017).

El cuestionario, construido *ad hoc*, se aplica a los sujetos entrenados, en dos periodos de tiempo, en el diagnóstico inicial de la competencia comunicativa y como retest para valorar la eficacia del entrenamiento socio-psicológico, la escala de medida utilizada es ordinal y sus valores son: 5 (siempre), 4 (frecuentemente), 3 (algunas veces), 2 (rara vez) y 1 (nunca), consta de 22 ítems relacionados con las cinco subcompetencias comunicativas, su fiabilidad medida con alfa de Cronbach es de 0.755, con el paquete estadístico SPSS versión 20.0.

La empresa está conformada por 120 trabajadores en el área operativa y 33 en el área administrativa, siendo esta última la población con dificultades en la comunicación interpersonal, constatado en el diagnóstico inicial. La muestra se compone de 10 trabajadores que reconocen la necesidad de mejorar su comunicación y poseen disposición para aprender, cambiar y participar en el entrenamiento socio psicológico (muestreo no probabilístico de sujetos voluntarios).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el diagnóstico inicial se constata que las subcompetencias retroalimentación y autocontrol emocional son las que menor percepción tienen (mediana de 3.00 y 3.50, señalado por el 80% y 50% de los sujetos entrenados, respectivamente), lo que significa que son utilizadas a veces. Sin embargo, después del entrenamiento se logra un aumento en la frecuencia de uso de todas las subcompetencias comunicativas, destacándose la retroalimentación y la empatía utilizadas frecuentemente y siempre, respectivamente (mediana 4.00 y 5.00) por el 100% de los sujetos. La empatía, centrado en el problema y la escucha activa son las de mejor percepción por todos los sujetos, con una frecuencia de siempre (mediana 5.00); esta última, es la subcompetencia mejor percibida en ambos diagnósticos, ver tabla 1

Tabla 1.
Resultados del diagnóstico inicial y final en las subcompetencias comunicativas.

Subcompetencias	Diagnóstico inicial				Diagnóstico final			
	Mayor percibida		Menor percibida		Mayor percibida		Menor percibida	
	Mediana (%)	Mediana (%)	Mediana (%)	Mediana (%)	Mediana (%)	Mediana (%)	Mediana (%)	Mediana (%)
Retroalimentación	3.00	20	3.00	80	4.00	100	4.00	0
Autocontrol emocional	3.50	50	3.50	50	4.00	100	4.00	0
Centrado en el problema	4.50	90	4.50	10	5.00	100	5.00	0
Escucha activa	5.00	90	5.00	10	5.00	100	5.00	0
Empatía	4.00	60	4.00	40	5.00	100	5.00	0

Fuente: Elaboración propia (2018)

Los indicadores mejor percibidos en el diagnóstico inicial y final son:

- Si tiene algún conflicto o duda en el trabajo solicita ayuda para solventar alguna molestia y evitar trascender el problema, señalado por el 60% de los sujetos, con una frecuencia de siempre y frecuentemente (mediana 5.00 y 4.00), perteneciente a la subcompetencia *retroalimentación*. En el diagnóstico final, esto es señalado por el 100% de los sujetos, aumentándose esta percepción en un 40% de los entrenados. Además, el 100% de ellos consideran que se apropian de la información una vez que han entendido el mensaje del interlocutor, siempre y frecuentemente (mediana 5.00 y 4.00)
- Prestar atención cuando habla con otra persona, direccionando su mirada hacia el interlocutor mientras lo escucha, señalado por el 90% de los sujetos con una frecuencia de siempre y frecuentemente (mediana 5.00 y 4.00), perteneciente a la subcompetencia *escucha activa*. En el diagnóstico final, esto es señalado por el 100% de los sujetos, aumentándose esta percepción en un 10% de ellos, con una frecuencia de siempre y frecuentemente (mediana 5.00 y 4.00).
- Los inconvenientes en la organización se resuelven objetivamente sin trascender a conflictos personales, señalado por el 90% de los sujetos con una frecuencia de siempre y frecuentemente (mediana 5.00 y 4.00), perteneciente a la subcompetencia *centrado en el problema*. En el diagnóstico final,

esto es señalado por el 100% de los sujetos, aumentándose esta percepción en un 10% de ellos, con una frecuencia de siempre y frecuentemente (mediana 5.00 y 4.00).

Los indicadores con mayor dificultad en el diagnóstico inicial son:

- Controlarse cuando lo agreden verbalmente (señalado por el 50% de los sujetos, con una frecuencia de a veces, mediana 3), perteneciente a la subcompetencia *autocontrol emocional*. Sin embargo, en el diagnóstico final, el 100% de los entrenados consideran que cuando los agreden verbalmente logran controlarse, esto ocurre con una frecuencia de siempre y frecuentemente (mediana 5.00 y 4.00).
- Reciben capacitación adecuada y existe la apertura para aportar con ideas y sugerencias, señalado por el 80% de los sujetos con una frecuencia de casi nunca y nunca (mediana 1.00 y 2.00), en la subcompetencia *retroalimentación*. En el diagnóstico final se logra que el 100% de los sujetos perciban que si existe apertura para aportar con ideas y sugerencias, con una frecuencia de siempre y frecuentemente (media 5.00 y 4.00).

Se constata, a través de la observación, el comportamiento de los indicadores analizados antes, durante y después de aplicado el entrenamiento, en la tabla 2 se muestran aquellos que presentan dificultad al inicio de la investigación y su evolución hasta el final de la misma. En la mayoría de los indicadores de las

cinco subcompetencias se observan dificultades en los sujetos entrenados, antes de aplicado el entrenamiento, en especial los siguientes:

- Solo el 60% de los sujetos se ponen en el lugar del otro (empatía).
- Solo el 10% formula preguntas al interlocutor cuando tiene dudas (escucha activa).
- Solo el 50% busca soluciones a los problemas evitando conflictos interpersonales, y solo el 10% es asertivo ante los conflictos (centrado en el problema).
- Solo el 10% aporta ideas, cambios, mostrando poco interés y compromiso; solo el 20% analiza y comparte sus argumentos al grupo; solo el 40% expresa dudas, inquietudes sobre lo que se comunica; y solo el 70% se cerciora de la información transmitida (retroalimentación).
- Solo el 10% controla sus emociones y demuestra dinamismo, participación; solo el 50% colabora con sus compañeros y el 60% piensa antes de actuar (*autocontrol emocional*).

Resulta interesante los resultados obtenidos por Hernández-Jorge y De La Rosa (2017) en cuanto la expresión de los emociones por parte de los estudiantes universitarios, pues les resulta más fácil empatizar con las emociones de los demás que expresar las propias emociones y necesidades, lo que puede estar relacionado con el autocontrol emocional y la asertividad, aspectos a abordar en

una línea de investigación futura, al igual que la determinación de la relación entre estos tipos de subcompetencias comunicativas.

Durante la aplicación del entrenamiento se observan cambios positivos en todos los sujetos, en todos los indicadores evaluados, coincidiendo el mayor cambio en los indicadores menos observados al inicio del programa, mencionados anteriormente. Se logra en 8 indicadores la mejoría de todos los participantes en este período. La mejora por indicador oscila entre un 10 y 80% de los sujetos (tabla 2).

Es importante resaltar que dos meses después de aplicado el programa se mejora en todos los indicadores, por parte de todos los sujetos, lo que significa que continuaron perfeccionando su competencia comunicativa, a partir del carácter dinámico de la comunicación (Fonseca, 2011), haciendo el cambio duradero. Se logra en 12 indicadores la mejoría de todos los sujetos después de haber sido entrenados, se destacan: el control de las emociones (*autocontrol emocional*) y aportar ideas (*retroalimentación*); la mejora por indicador oscila entre un 10 y 50% de los sujetos. Nótese, que en todos los indicadores se obtienen mejorías, corroborándose por medio de la observación, lo obtenido por otro medio diagnóstico (cuestionario), ver tabla 2.

Tabla 2.

Comportamiento de algunos de los indicadores en las subcompetencias comunicativas, antes, durante y después del entrenamiento.

Subcompe-tencias	Indicadores	Sujetos Antes	Sujetos Durante	Mejora Durante	Sujetos Después	Mejora Después
Empatía	Sonreír al saludar	70%	100%	30	100%	0
	Dirigirse con cortesía y amabilidad	70%	90%	20	100%	10
	Ponerse en el lugar del otro	60%	100%	40	100%	0
Escucha	Interrumpir al emisor	20%	10%	10	0%	10
	Distraerse durante la conversación	20%	0%	20	0%	0
	Prestar atención frecuentemente	90%	100%	10	100%	0
	Formular preguntas al interlocutor cuando tiene dudas	10%	60%	50	100%	40
Centrado en el problema	Adaptación al cambio	80%	100%	20	100%	0
	Respeto por la opinión del interlocutor	90%	90%	0	100%	10
	Búsqueda de soluciones	50%	90%	40	100%	10
	Reconocimiento de los errores	80%	100%	20	100%	0
	Asertividad ante los conflictos	10%	80%	70	100%	20
Retroalimen-tación	Cerciorarse de la información transmitida	70%	100%	30	100%	0
	Expresar dudas, inquietudes con relación a lo comunicado	40%	90%	50	100%	10
	Aporte de ideas, cambios	10%	60%	50	100%	40
	Analiza y comparte sus argumentos	20%	80%	60	100%	20
Autocontrol emocional	Pensar antes de actuar	60%	100%	40	100%	10
	Colaborar con los compañeros	50%	100%	50	100%	0
	Control de sus emociones	10%	50%	40	100%	50
	Demuestra seguridad y confianza	80%	90%	10	100%	10
	Demuestra dinamismo y participación	10%	90%	80	100%	10

Fuente: Elaboración propia (2018)

Estos resultados se confirman con el análisis de la prueba de los rangos no paramétrica Wilcoxon, que permite comprobar los cambios que se presentan en el desarrollo de las subcompetencias comunicativas, una vez realizado el diagnóstico inicial y final.

Se observa que todas las subcompetencias comunicativas mejoran en los sujetos entrenados, siendo la retroalimentación la que más se desarrolla en todos, con un rango promedio de 5.50 y un alto nivel de significación (0.005), seguido de la escucha activa y la empatía con un rango de 5.00 y alta significación (0.007) en nueve de los trabajadores. En ocho sujetos se logra la mejora del autocontrol emocional y en siete el desarrollo

de centrado en el problema, con rangos de 5.44 y 4.79 respectivamente, solo en dos casos se obtiene un rango promedio negativo, lo que demuestra la efectividad del entrenamiento socio-psicológico (tabla 3).

En todos los indicadores de las cinco subcompetencias comunicativas estudiadas se constatan mejoras, que oscilan en un rango promedio entre 5.00 y 2.00, con un nivel de significación entre 0.026 y 0.001. Los indicadores que más se destacan en su evolución positiva son: considerar que una excelente retroalimentación es importante para el desarrollo de sus actividades (retroalimentación); observar al locutor al mismo tiempo que lo escucha y la información que se

transmite es confiable (escucha activa); confianza y libertad para esclarecer discrepancias referente al trabajo (empatía); solución de problemas organizacionales a través de la cooperación y trabajo en equipo (centrado en el problema); respeto hacia una opinión o comentario aun cuando el sujeto está errado; y suele controlar sus emociones cuando lo agreden verbalmente (autocontrol emocional).

Tabla 3.
 Resultados de la prueba de los rangos Wilcoxon

Subcompetencias	Rangos negativos		Rangos positivos		Empates	Total	Sig. asintótica
	N	Rango promedio	N	Rango promedio			
Retroalimentación	0a	0.00	10b	5.50	0c	10	0.005
Autocontrol emocional	1a	1.50	8b	5.44	1c	10	0.012
Centrado en el problema	1a	2.50	7b	4.79	2c	10	0.027
Escucha activa	0a	0.00	9b	5.00	1c	10	0.007
Empatía	0a	0.00	9b	5.00	1c	10	0.007

Fuente: Elaboración propia (2018)

Leyenda:

- a. Empatía_fin < Empatía_ini
- b. Empatía_fin > Empatía_ini
- c. Empatía_fin = Empatía_ini

En la subcompetencia retroalimentación se constatan mejoras en todos sus indicadores, en un rango promedio entre 4.50 y 3.00, con un nivel de significación entre 0.024 al 0.008.

En todos los indicadores de la subcompetencia escucha activa se constatan mejoras (el rango promedio entre 3.50 y 2.00, con un nivel de significación entre 0.023 y 0.012). En la subcompetencia empatía se constatan mejoras en todos los indicadores (el rango promedio oscila entre 3.00 y 5.00, con una significación entre 0.026 y 0.006).

En todos los indicadores de la subcompetencia centrado en el problema se constatan mejoras (el rango promedio oscila entre 4.50 y 2.00, con un nivel de significación entre 0.025 y 0.008). En la subcompetencia autocontrol emocional se constata mejoras en todos los indicadores (el rango promedio oscila entre 4.64 y 2.00, con un nivel de significación entre 0.025 y 0.014).

En resumen, el entrenamiento socio-psicológico aplicado es efectivo en la mejora de la competencia comunicativa interpersonal de los sujetos participantes, lo que corrobora la importante influencia metódica que posee este medio de capacitación, con el uso de mecanismos de objetivación (autoconocimiento, retroalimentación y confrontación de percepciones) a través: de la combinación de técnicas formativas y diagnósticas basadas en aspectos generales de la comunicación interpersonal y en elementos específicos de cada profesión (situacionales), con énfasis en aspectos no solo cognitivos sino actitudinales y comportamentales; de métodos vivenciales, de autorreflexión, de reforzamiento y regulación psíquica (González, 1996; Peñacoba et al 2003; Hernández, 2009; Ferrer, González & Vasallo, 2010; Baldan, Vásquez & Carpio 2013), que contribuyen al modelado del comportamiento, ajustado a las exigencias del entorno empresarial.

Unido a esto, el empleo de métodos cuantitativos (estadística descriptiva y no paramétrica) para el análisis de los cambios en las subcompetencias comunicativas; el centrarse en las potencialidades de los sujetos (Calvino, 2013) y en los cambios en lo individual y grupal (Zaldívar 2008), son aspectos teóricos y metodológicos esenciales que pueden ser utilizados con éxito en otros tipos de entrenamientos, contextos, independiente de la habilidad a desarrollar.

Se logra que los sujetos posean mayor entendimiento mutuo, busquen soluciones objetivas y de manera conjunta a los problemas que se presentan, ofrezcan y perciban información necesaria para la ejecución del trabajo, y muestren serenidad ante situaciones estresantes, subcompetencias importantes en la eficacia de la comunicación (Dugger, 2017; Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002; Polaino, 2007; Zayas, 2011; Méndez, 2012; Robbins & Judge, 2013; Malbos, 2015). Al respecto, León y Cantero (2013) plantean la necesidad de desarrollar reportorios de comportamientos sociales que contribuyan a: *aprender a dialogar, expresar las emociones y controlarlas*, a adoptar la perspectiva del otro y mostrar empatía, habilidades útiles para el desarrollo humano sostenible.



Estos resultados se asemejan a los obtenidos en otros entrenamientos, donde se observa la disminución de la expresión de la violencia psicológica en parejas a partir de la optimización de sus competencias comunicativas, en especial la escucha, la cooperación del otro durante la comunicación y la flexibilidad (Ferrer, González & Vasallo, 2010). En Hernández (2009) se constatan mejoras en todas las subcompetencias entrenadas en médicos de un servicio hospitalario, siendo mayor en el autocontrol emocional. De igual forma, se logra un estado favorable en la comunicación, mejor capacidad de escucha y relaciones interpersonales de los estudiantes de una escuela de Instructores de Arte (Torres & Medina, 2017).

Asimismo, Müggenburg, Riveros-Rosas y Suárez-García (2016) reportan resultados positivos en la empatía de las enfermeras en la relación terapéutica con el paciente. Pérez y Ortiz (1992) obtienen una mejoría notable en el nivel de comunicación entre dirigentes y subordinados en organizaciones juveniles cubanas y en las relaciones interpersonales; así como Rodríguez (2001) en la disminución de barreras personales de la comunicación y en la utilización de diferentes estrategias de solución de conflictos en una empresa de servicios técnicos. León et al (2013) constatan puntuaciones medias más altas en la adopción de la perspectiva del otro y en el interés empático, después del entrenamiento.

Estos resultados indican que el entrenamiento es una herramienta fundamental para resolver diferentes problemas dentro de una organización y grupo de personas, en diferentes sectores (educativo, deportivo, salud, empresarial, organizaciones juveniles, equipos de investigadores).

Se considera necesario aumentar el número de sesiones de entrenamiento para cada subcompetencia comunicativa y para el seguimiento, de manera que se valore la permanencia de los cambios y la continuidad en el desarrollo de cada una de ellas u otras que se requieran por la dinámica organizacional.

Así como, ampliar el uso de situaciones diagnósticas y formativas típicas de la profesión de los participantes, que trascienda su desarrollo personal e impacte en el éxito organizacional, coincidiendo con León et al (2013) al señalar los efectos del entrenamiento en habilidades sociales no solo en los procesos de autoafirmación personal sino en los recursos estratégicos que aumentan la competitividad de las pymes.

Se deben constatar los cambios no solo a partir del comportamiento y percepción de los propios sujetos, sino también por las opiniones de sus compañeros de trabajo, jefes y clientes respecto a las conductas de los entrenados; de esta manera se evalúa la eficacia del entrenamiento, con un proceso multimodal que incluye medidas de autoinforme y heteroinforme (León et al, 2013).

CONCLUSIONES

1. La competencia comunicativa interpersonal es fundamental para el desarrollo de las organizaciones, su estudio se realiza a través de cinco subcompetencias: empatía, autocontrol emocional, retroalimentación, centrado en el problema, escucha activa, las cuales se desarrollan a través de un entrenamiento socio-psicológico como método de influencia grupal en el proceso de cambio actitudinal y comportamental para dar respuesta a las exigencias institucionales.
2. En el diagnóstico inicial se constata que las subcompetencias: retroalimentación y autocontrol emocional son las menos desarrolladas en los sujetos. Al culminar el entrenamiento socio-psicológico se logra un aumento en el uso adecuado de todas las subcompetencias, siendo la retroalimentación y la empatía las de mayor avance. La empatía, centrado en el problema y la escucha activa son las de mejor percepción planteado por todos los entrenados.
3. El programa de entrenamiento socio-psicológico se desarrolla en siete sesiones,

distribuidas en tres fases: motivación, intervención y constatación. Se compone de técnicas diagnósticas y formativas, mecanismos de objetivación y regulación psíquica, para el cambio de percepciones, actitudes y comportamientos comunicativos.

4. El entrenamiento socio-psicológico aplicado es efectivo en la mejora de la competencia comunicativa interpersonal de los sujetos participantes, su eficacia se comprueba mediante la aplicación de la prueba de rango no paramétrico Wilcoxon, constatando mejoras en todas las subcompetencias en los sujetos entrenados, con un rango promedio que oscila de 5.50 a 4.79, y un nivel de significación entre 0.005 y 0.027, destacándose la retroalimentación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albores, P. (2005). Comunicaciones interpersonales: *Cómo obtener óptimos resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz*. 1ª ed. España: Ideaspropias Editorial.
- Álvarez, J. T. (2013). Manejo de la comunicación organizacional. Espacios, herramientas y tenencias en la gestión de negocio. 1ª ed. España: Díaz de Santos.
- Annicchiarico, E., Díaz-Barrios, J. y Marín, F. (2016). Gestión comunicacional gremial a través de las redes sociales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 120-136. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29045347008>
- Atehortúa, F. A., Bustamante, R. E. y Valencia, J. A. (2008). Sistema de gestión integral: una sola gestión, un solo equipo. 1ª ed. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Baldán, N. N., Vásquez, J. R. y Carpio, A. (2013). Propuesta de entrenamiento socio-psicológico para mejorar las habilidades directivas en profesores de la Misión Sucre. *Pedagogía y Sociedad*. 16(38), 11-20. Disponible en <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/211>
- Calvino, I. (2013). Punto y aparte: Ensayos sobre literatura y sociedad. 2ª ed. Italia: Siruela.
- Charry, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público, *Comuni@ccion: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 25-34. Disponible en <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Del Prette, A. y Del Prette Z. A. P. (2013). Programas eficaces de entrenamiento en habilidades sociales basados en métodos vivenciales. *Apuntes de Psicología*, 31(1), 67-76. Disponible <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/300>
- Dugger, J. (2017). Escucha eficaz: La clave de la comunicación. 2ª ed. España: FUNDACIÓN CONFEMETAL.
- Castellanos, B. y Fernández, A. M. (2003). De las capacidades a las competencias: una reflexión teórica desde la Psicología. *Revista Varona*, 36-37, 22-27.
- Ferrer, D. M., González, M. L. y Vasallo, N. (2010). Entrenamiento socio-psicológico para minimizar la expresión de violencia psicológica en parejas. *Revista Sexología y Sociedad*, 6(44), 14-22.
- Fonseca, M. S. (2011). Propósitos de la comunicación interpersonal. En *Comunicación Oral y Escrita*. 1ª ed. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Flores, E., García, M. L., Calsina, W. C y Yapuchura, A. (2016). Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno. *Comuni@ccion: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 7(2), 5-14. Disponible en <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v7n2/a01v7n2.pdf>
- García, M. L. y Flores, E. (2017). Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad Provincial de Arequipa – Perú. *Comuni@ccion: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 8(2), 137-147

- García-Naveira, A. (2017). Entrenamiento psicológico para la mejora del autocontrol en un entrenador de fútbol. *Acción Psicológica*, 14(1), 27-42.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. 1ª ed. España: Plaza & Janés editores, S. A. España.
- González, A. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias. 3ª ed. Colombia: Universidad del Norte.
- González Ibarra, M. L. (1996). El entrenamiento socio-psicológico para elevar la competencia comunicativa en dirigentes. (Resumen de tesis presentado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas). Universidad Central de las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Guillen, G., Espinosa, S. (2014). En busca del desenredo de la comunicación organizacional. *Razón y Palabra*, 18(82), 109-130. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199531505011>
- Hernández, V. (2009). Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Universidad de Matanzas, Cuba.
- 18 Hernández, A. (2016). Aplicación de un programa de entrenamiento socio-psicológico para el desarrollo de roles en el equipo. *Revista Psicología Científica.com*, 2(11). Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/programa-entrenamiento-sociopsicologico-roles-equipo>. Accedido el 20 de mayo del 2017
- Hernández-Jorge, C. M. & De La Rosa, C. M. (2017). Habilidades comunicativas en estudiantes de carreras de apoyo frente a estudiantes de otras carreras. *Apuntes de Psicología*, 35(2), 93-104. Disponible en <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/663/483>
- Herrera, K. L. (2017). Entrenamiento socio psicológico para la mejora de la competencia comunicación interpersonal. Caso: Empresa Pública Municipal de Gestión Integral de Desechos Sólidos en el Cantón Ambato. (Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional). PUCESA, Ecuador. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/>
- Karlheinz, G. y Hege, M. (1997). Acción socioeducativa: Modelos, Métodos y Técnicas. 1ª ed. España: Narcea S.A.
- León, J. M. y Cantero, F. J. (2013). Dossier temático Entrenamiento en Habilidades Sociales. Primer Encuentro en Lenguas Iberromances sobre Habilidades Sociales. *Apuntes de Psicología*, 31(1), 47-49. Disponible <http://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/297/278>
- León, J. M., León-Pérez, J. M., Herrera, I. M. y De La Corte, C. (2013) Entrenamiento en habilidades sociales y responsabilidad social corporativa: estudio de un caso. *Apuntes de Psicología*, 31(1), 101-107. Disponible <http://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/303/283>
- Londoño, M. C. (2010). Cómo sobrevivir al cambio: Inteligencia emocional y social en la empresa. 2ª ed. Madrid: FUNDACIÓN CONFEMETAL Editorial.
- Lucas, M. J., Moreno J. M. y Suárez, A. (2015). Comunicación interpersonal e incidencia del burnout en la interacción entre sanitarios y pacientes. *Apuntes de Psicología*, 33(1), 23-29. <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/559>
- Malbos, P. M. (2015). Empatía Motivacional. Manejo inteligente de las emociones. 1ª ed. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Marín, M. y León, J. M. (2001). Entrenamiento en habilidades sociales: un método de enseñanza-aprendizaje para desarrollar las habilidades de comunicación interpersonal en el área de enfermería. *Psicothema*, 13(2), 247-25.
- Méndez, C. (2012). Convergencia educativa y diversidad cultural en el EEES. Desde las aulas universitarias multiculturales de segundas lenguas (E/LE) hacia la competencia intercultural. *MISCELÁNEA COMILLAS*, 70(137), 455-501.

- Moreno A., Arbeláez, S. A., Calderón, L. C. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las pymes. *Razón y Palabra*, 18(88), [línea]. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199532731009>
- Müggenburg, C., Riveros-Rosas, A. & Suárez-García, F. (2016). Entrenamiento en habilidades de comunicación en enfermeras y percepción del paciente que recibe su cuidado. *Enfermería Universitaria*, 13(4), 201-207.
- Roche, R. (1995). Psicología y educación para la prosocialidad: optimización de las actitudes y comportamientos de generosidad, ayuda, cooperación y solidaridad: programa adecuado a contextos escolares y familiares. 1ª ed. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Segredo, A. M., García A. J., López, P, León, P. y Perdomo, I. (2017) Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37 <http://revistas.ujat.mx/index.php/horizonte>.
- Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, 90,70-75.
- Pérez, A. y Ortiz, E. (1992). El entrenamiento socio-psicológico una técnica útil para el psicólogo cubano. *Revista Cubana de Psicología*, 9(3),174-179.
- Peñacoba, C., Ardoy, J., González-Gutiérrez, J. L., Moreno, R. y Martínez, G. (2003). Efectos de un programa de habilidades de comunicación en estudiantes de enfermería. Propuesta de un instrumento de evaluación (ISEC). *Clínica y Salud*, 14(2), 129-155. <https://www.redalyc.org/pdf/1806/180617969001.pdf>
- Polaino, A. (2007). Fundamentos de la psicología de la personalidad. 2ª ed. Madrid: RIALP, EDICIONES.
- Ramis, M. C., Manassero, M. A., Ferrer, V. A., García-Buades, E. (2007). ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 161-181. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317597001>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013) Comportamiento organizacional. 15 ed. México: Editorial Pearson México.
- Rodríguez, R (2001). Entrenamiento socio-psicológico para potenciar el uso de estrategias de solución de conflictos. *Psicopediahoy*, 3(1), 1-8. <http://psicopediahoy.com/entrenamiento-socio-psicologico-solucionde-conflictos/>
- Romeu, V. L. (2015). Hacia una teoría personalista de la comunicación interpersonal. *Revista Especialidad en Periodismo y Comunicación*, 1(48), 188-198
- Tapia, M. O., Ruelas, D. E., Gómez, F. E. y Abarca, F. D. (2018). Estrategias comunicativas y su relación con la formación de hábitos del programa de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos de la municipalidad provincial de puno. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(2), 79-89. Disponible en <http://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/279/160>
- Torres, Y. y Medina, E. (2017). El entrenamiento socio-psicológico para el desarrollo de la comunicación interpersonal. *Revista Electrónica Interactiva Opuntia Brava*, 9(4), 145-154. Disponible en <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/217>. Accedido en noviembre del 2018.
- Veras, M. y Cuello, C. (2005). Prácticas de gestión humana en la República Dominicana. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad INTEC.
- Zaldívar, R. (2008). Teología Sistemática: Desde una Perspectiva Latinoamericana. 2º ed. Barcelona, España: Editorial: Clie.
- Zamora, E. A., Rubio, V. y Hernández, J. M. (2017). Intervención psicológica para el control de la ansiedad en un deportista español de lucha grecorromana. *Acción Psicológica*, 14(2),

211-224. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646014>

Zayas, P.M. (2011). La comunicación interpersonal.

Un proceso socio-psicológico en el trabajo y en la vida diaria. 1ª ed. España: EAE Editorial Académica Española.