

**Influencia de las estrategias de comunicación interpersonal para optimizar el proceso de
Empoderamiento orientado a la toma de decisiones en las organizaciones**

Ingrid Paola Mora Prada, Viviana Catalina Torres & Ruben Dario Caro Grijalga
Agosto 2018.

Universidad Sergio Arboleda.
Nombre del departamento. Especialización en gerencia de talento humano
Corte XLVI

Dedicatoria

Dedicamos este ensayo de grado a Dios, a nuestros padres quienes nos dieron la vida, educación, apoyo y consejos. A nuestros compañeros de estudio y docentes, quienes fueron un gran apoyo para la elaboración de esta tesis de grado.

Agradecimientos

iii

Gracias a la Universidad por brindarnos un proceso de calidad, a nuestro tutor de grado Doc. Mauricio Botero por el esfuerzo y apoyo que nos brindó para lograr tener tan excelente tesis de grado, al Doctor Jorge Giraldo por brindarnos compañía en todo este proceso de desarrollo y ayudarnos a culminarlo de manera satisfactoria.

El presente ensayo bibliográfico se enmarca dentro del Programa de Postgrado: Gerencia de Talento Humano de la Universidad Sergio Arboleda en Bogotá, Colombia. El propósito de la presente indagación es identificar el impacto que tienen las estrategias de comunicación interpersonal (verbal, escrita y digital) en el desarrollo de Empoderamiento requerido en la toma de decisiones dentro de las organizaciones, basándolo en estudios realizados y casos de éxito de empresas nacionales e internacionales, en las cuales se ha evidenciado que dichas estrategias de comunicación han logrado desarrollar en sus colaboradores autonomía y sentido de pertenencia en las actividades ejecutadas, optimizando la calidad laboral y potencializando sus resultados, permitiendo instaurarse en el mercado como agentes de cambio organizacional.

Palabras claves: Empoderamiento, Toma de decisiones, estrategias, comunicación interpersonal y optimización.

Abstract

This bibliographical essay is part of the Postgraduate Program: Human Talent Management at Sergio Arboleda University in Bogotá, Colombia. The purpose of the present investigation is to identify the impact of interpersonal communication strategies (verbal, written and digital) in the development of Empowerment required in decision-making within organizations, based on studies and successful cases of national and international companies, which have shown that using these communication strategies have been able to establish in their collaborators autonomy and sense of belonging in their developed activities, optimizing the quality of work and potentiating their results allowing them to establish themselves in the market as agents of organizational change.

Keywords: Empowerment, decision making, strategies, interpersonal communication and optimization.

Tabla de Contenidos

1. Introducción	1
1.1 Empoderamiento en la toma de decisiones	5
2. Justificación	8
3. Objetivos	9
3.1 Objetivo General	9
3.1.1 Objetivos específicos.	9
4. Planteamiento del problema	10
4.1 Variables seleccionadas	10
4.1.1 Variable Dependiente:	10
4.1.2 Variable Independiente	10
4.2 Definición de las Variables	11
5. Las modalidades de comunicación interpersonal y su influencia en el desempeño organizacional.	12
5.1 Diversas modalidades de las comunicaciones interpersonales dentro del contexto organizacional	20
6. ¿Cómo lograr una comunicación interpersonal eficaz dentro de la organización?.....	22
7. Las etapas del proceso de toma de decisiones en las organizaciones	24
8. Situaciones o contextos de decisión en las organizaciones	27
9. Clases de decisiones en las organizaciones.....	29
9.1 La toma de decisiones en grupos.	31
9.2 El empoderamiento en la toma de decisiones	32
10. Casos de éxito en la implementación de comunicaciones interpersonales eficaces que han incrementado el empoderamiento en el proceso de toma de decisiones.....	36
11. Conclusiones	46
12. Recomendaciones	48
Bibliografía	50

1. Introducción

Desde los inicios de la creación humana, el hombre siempre ha utilizado la comunicación como un método para informar y proporcionar herramientas que desarrollen hábitos o habilidades, transmitir un mensaje con una carga afectiva o regular una conducta de sus semejantes. Podemos observar que actualmente existe una fuerte aceleración de los procesos de cambio provocando grandes transformaciones como: el desarrollo científico y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la globalización, los cambios culturales y generacionales (Millennials y Centennials) y los cambios políticos (geopolítica).

Estas transformaciones han impulsado un cambio significativo en la visión y las estrategias comunicacionales que se están desarrollando en el mercado laboral. Entre los cambios gestados en la ciencia y la tecnología de la actualidad, surgen un conjunto de innovaciones, la cibernética, la electrónica y la informática, que han contribuido a convertir los procesos comunicacionales en uno de los pilares del desarrollo social.

La comunicación estratégica en las empresas afecta significativamente el desarrollo de todas sus actividades y proyectos. Cuando se plantean estrategias inadecuadas de comunicación organizacional, se pueden generar conflictos internos, toma de decisiones inadecuadas, directrices sin propósito o formulación de normas que no son coherentes con la visión y misión organizacional.

Según el autor (Gadamer, 1991), “la comunicación es un elemento complejo debido a que las conversaciones toman giros inesperados que los participantes del mismo no

pueden saber con antelación, convirtiendo el lenguaje en el medio a través del cual se llega a un acuerdo de los interlocutores”. Para el autor los procesos inadecuados de comunicación y el inadecuado manejo del lenguaje pueden alterar o dificultar las posibilidades de lograr acuerdos entre los miembros o grupos de la organización.

El área de gestión humana ha sufrido grandes cambios por los nuevos desafíos del mundo exterior, según el autor (Chiavenato, 2009) resalta que uno de los transformaciones en esta área, es la variación de su denominación, ya que en la actualidad, el término de la gestión de los recursos humanos está siendo sustituida por dirección estratégica del talento humano; dirección que fortalece la gestión de sus socios o colaboradores organizacionales, la gestión del capital humano, e incluso gestión de personas como un aliado estratégico.

La dirección de gestión humana (GH) debe diseñar e implementar los procesos más relevantes de la comunicación del talento humano dentro de la organización optimizando las formas y canales en que se va difundir la información institucional. La comunicación debe organizarse como una herramienta estratégica que pueda transmitir su imagen y su cultura en su interacción con el entorno.

Por lo tanto, el manejo de habilidades comunicativas es de vital importancia en todas las unidades organizacionales y especialmente en la de gestión humana; según el Autor Rojas,(1999) resalta que en el área de los recursos humanos se incorporan conocimientos, habilidades, conductas y facultades, que están asociadas con acciones creativas, estratégicas e interactivas que provienen directamente de relaciones entre colaboradores que involucran activamente los aspectos comunicacionales” . En este

orden de ideas la gestión humana debe permitir que la comunicación sea el epicentro de los cambios organizacionales.

Por su parte el autor (Habermas, 1999), resalta la importancia de la comunicación interpersonal dentro de la práctica de la Dirección de recursos humanos a través de las hipótesis de la acción comunicativa. El autor expone que la comunicación interpersonal es un eficaz instrumento para transferir prácticas y métricas organizacionales hacia a los líderes, jefes y coordinadores; llevándolos a desempeñar el cumplimiento de los objetivos y directrices estratégicas emanadas por la dirección general.

Los factores mencionados permiten incluir la estrategia de incorporar los procesos comunicación interpersonal para favorecer el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo de mejoramiento continuo de las competencias de talento humano. En este mismo contexto se puede decir que las personas no viven aisladas pero tampoco son autosuficientes, por lo cual necesitan conectarse constantemente con otros individuos o su ambiente, por medio de la comunicación. Según (Chiavenato, 2009) Los procesos de comunicación permiten transferir información y significados, impulsando el intercambio de ideas, hechos, pensamientos y valores.

El autor aclara que las habilidades en la comunicación pueden contribuir a que los líderes optimicen una amplia gama de talentos que existen en las organizaciones, esto hace que en el sistema del mercado global existe un desafío para desarrollar la capacidad de comunicación interpersonal de los líderes organizacionales para aprovechar las nuevas oportunidades de negocio.

Una conclusión importante es que la gestión humana debe estar enfocada en el desarrollo de estrategias dirigidas al crecimiento del talento humano, mediante el diseño de proyectos de formación en metodologías comunicacionales, enfocadas en incrementar el nivel motivacional y el compromiso institucional, mejorar el clima organizacional y lograr los objetivos establecidos por alta gerencia.

Por consiguiente, los procesos de comunicación interpersonal toman gran importancia dentro de cada organización, ya que se convierten en apoyo y dirección para alcanzar los objetivos misionales; las personas mediante el desarrollo de sus competencias comunicacionales se convierten en socios estratégicos de la organización que toman decisiones frente a sus actividades, cumplen metas y alcanzan los resultados negociados. Las personas son la principal ventaja competitiva de las organizaciones, es por ello que la alta dirección está enfocada en invertir para capacitar, entrenar y desarrollar las habilidades y talentos de sus miembros.

Simón Dolan, Ramón Valle, Susan Jackson & Randall Schuler (2003) muestran como los procesos comunicacionales influyen en cinco categorías de la gestión del talento las cuales son:

Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos
Incorporación del individuo en las organizaciones
Desarrollo de los recursos humanos
Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos
Temas actuales en la gestión de recursos humanos

Dichas categorías pueden ser definidas como macro procesos de gestión humana, que están constituidos por diferentes subprocesos que tienen una relación lógica entre sí, contribuyendo al desarrollo del macroproceso y aportando valor a la organización.

1.1 Empoderamiento en la toma de decisiones

Las personas a lo largo de su vida se ven enfrentadas a diferentes situaciones en las cuales tiene que tomar decisiones con diferentes grados de complejidad, el individuo debe analizar los pro y contras de dichas decisiones ya que pueden ser básicas, o de mayor grado de complejidad. En las empresas (Celis, 2014) afirma que los colaboradores deben analizar diferentes factores en muy corto tiempo y con datos pocos precisos, muy subjetivos o de baja confiabilidad.

Es por ello que en la actualidad las organizaciones están hablando del empoderamiento (empowerment) como el fortalecimiento de las personas y equipos de trabajo para mejorar los procesos y asumir la responsabilidad en la toma de decisiones en sus labores.

El impacto de los procesos de comunicación sobre la toma de decisiones en nuestro estudio lo estaremos evaluando en términos de indicadores *de productividad laboral en la toma de decisiones*. Se puede definir la productividad laboral como la manera de medir de la eficiencia de una persona, para lograr la transformación de un repertorio de entrada (Situación o problema planteado) en un producto final (toma de una decisión).

Según Peter Drucker (1973) “la efectividad es hacer las cosas correctas; y la eficiencia, es hacer las cosas correctamente”. Las organizaciones deben aprovechar la fuerza y la capacidad de las personas para conseguir la eficiencia, calidad y excelencia empresarial. Como plantea Drucker el hacer las cosas correctas implica tener disciplina, organización, cumplir con lo establecido; hacer exige buscar impacto, economizar, disminuir costo y reducir las pérdidas, y la mejor manera de medirlo es utilizando los indicadores.

Cuando se habla de los **Indicadores de productividad** en la toma de decisiones nos referimos a la relación entre la eficacia y eficiencia del desempeño que en práctica se puede representar de la siguiente forma:

Indicador de Eficacia	Indicador de Eficiencia
$Eficacia = \frac{\textit{Resultado Real}}{\textit{Resultado Esperado}}$	$Eficiencia = \frac{\textit{Recursos que Utiliza}}{\textit{Recursos Asignados}}$
Indicador de eficacia – Indicador de eficiencia	

La comunicación interpersonal es uno de los componentes más importantes dentro de la organización y por ende esta debe conciliar las necesidades y deseos de las personas y grupos, con la eficiencia y la eficacia organizacional. Al analizar estos factores nos

podemos dar cuenta, que si la empresa puede generar mayor satisfacción, implicación y compromiso por parte de sus empleados logrará una mejora en su productividad laboral.

El capital humano es el valor en alza de las corporaciones empresariales. En un entorno empresarial basado en la tecnología y la innovación, asumimos que el talento humano no puede ser reemplazado y se constituye en un plus que les permite a las empresas diferenciarse y ser competitivas Galindo, M y otros (2015).

La mejora de la productividad está muy influenciada por las comunicaciones interpersonales en las interacciones humanas, generando mayor participación y compromiso de los empleados. Coincidiendo con la opinión de Hortelano (2007) cuando las personas están motivadas, organizadas y aplican los principios de productividad, calidad, comportamiento ético, comunicación interpersonal efectiva y hacen un uso equilibrado de la tecnología para el progreso humano, la productividad está asegurada.

El talento humano es el verdadero motor que mueve y produce los resultados de las empresas y para mantener su competitividad es indispensable por ello se busca retener a los mejores talentos. Por esta razón, para aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores, debemos hacerlos sentir integrados y en línea con la filosofía de la organización, mediante la comunicación clara de mensajes que inculquen los valores, visión, misión, metas y estrategias corporativas.

2. Justificación

Actualmente en las organizaciones se ve la importancia y la necesidad de establecer mecanismos que permitan realizar una comunicación interpersonal eficiente que facilite la actualización e innovación permanente de sus productos y/o servicios manteniendo una eficacia óptima para cumplir con las exigencias del mercado.

Este estudio plantea la importancia de indagar cuales deben ser las estrategias y los métodos de comunicación interpersonal más convenientes para facilitar el logro de sus objetivos organizacionales y ser competitivos frente a las demás compañías.

En el estudio se revisarán las mejores prácticas de uso de diversos canales de comunicación interpersonal verbal, escrita o digital que permiten generar y compartir el conocimiento a partir del suministro de información y el intercambio de ideas y experiencias.

En referencia a lo expuesto, se recopilarán un conjunto de estudios que describen que características deben tener los procesos de comunicación interpersonal para lograr un empoderamiento del talento humano en la toma de decisiones que faciliten el cumplimiento de los indicadores de desempeño establecidos en la organización.

Adicionalmente se mencionarán los casos de éxito en las diferentes compañías de trayectoria internacional como nacional que han implementado la comunicación interpersonal para empoderar en la toma de decisiones.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Identificar la influencia de diversas estrategias de comunicación interpersonal para mejorar el proceso de empoderamiento para la toma de decisiones.

3.1.1 Objetivos específicos.

- 1.** Conocer investigaciones desarrolladas sobre cuáles son las estrategias y procesos más efectivos de comunicación interpersonal oral, escrita y digital, que pueden facilitar la generación de empoderamiento para tomar las mejores decisiones en el contexto organizacional.
- 2.** Investigar las características de las organizaciones que han implementado con éxito dichas estrategias y procedimientos.
- 3.** Evaluar en qué forma generar empoderamiento en la toma de decisiones afecta el desempeño de los individuos y los equipos de trabajo con respecto a su productividad laboral.

4. Planteamiento del problema

Actualmente podemos ver que las organizaciones presentan falencia y pérdida de productividad por diferentes factores tales como una precaria comunicación interpersonal y la falta de empoderamiento de los miembros de la organización, esto da como resultado un bajo rendimiento y la no consecución de las metas planteadas, debido a esto se presenta la necesidad de elaborar una investigación acerca de ¿Cuál es influencia de las estrategias de comunicación interpersonal para optimizar el proceso de Empoderamiento orientado a la toma de decisiones en las organizaciones?

Para alcanzar el objetivo de este estudio se revisara diferentes definiciones y artículos que sustentaran dichas variables.

4.1 Variables seleccionadas

4.1.1 Variable Dependiente:

El empoderamiento necesario para la toma de decisiones adecuadas.

4.1.2 Variable Independiente

Las estrategias más efectivas de comunicación interpersonal para tomar las mejores decisiones.

4.2 Definición de las Variables

Comunicación interpersonal

Rodriguez, N. (2012) describe la comunicación interpersonal como el proceso que ocurre entre una fuente-emisor y un receptor que están enviando y recibiendo mensajes en una transacción continua. Kayo, M.(2017) Se refiere a la comunicación interpersonal como la actividad que involucra todas las diferentes formas en que las personas comunican sus pensamientos, ideas, sentimientos y deseos a otra persona o a un grupo de gente.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual un individuo o un grupo responden a las oportunidades y amenazas que se le presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales.

Según Stephen, H. (2002) la descripción de las etapas del proceso de toma de decisiones puede ser tan resumida o tan extensa como se desee, pero generalmente deben incluirse las siguientes:

- Identificar y analizar el problema
- Identificar los criterios de decisión y ponderarlos
- Definir la prioridad para atender la situación o el problema
- Generar las opciones de solución
- Evaluar las opciones

- Elección de la mejor opción
- Implementar la decisión
- Evaluar sus resultados

Empoderamiento (*Empowerment*)

Proceso de empoderamiento es un nuevo sistema de gestión del talento humano que permite a un subalterno asumir mayores responsabilidades y autoridad mediante la formación, confianza y apoyo emocional. Este proceso se puede vincular directamente con la toma de decisiones entendida como un proceso del análisis lógico y de comunicación de la información que permite una acción efectiva para obtener los resultados esperados. Barahona, H. (2017)

5. Las modalidades de comunicación interpersonal y su influencia en el desempeño organizacional.

La comunicación verbal

Puede ser directa o indirecta. La *directa* incluye el uso de palabras habladas y escritas y la *indirecta* transmite las emociones, sentimientos, motivaciones y deseos que se comunican a otros a través del lenguaje corporal y movimientos anatómicos o expresiones casi imperceptibles.

La comunicación oral

Es una modalidad de comunicación verbal que se establece entre dos o más personas, tiene como medio de transmisión el aire y como código un idioma. Cada vez que nos comunicamos oralmente hacemos uso de un lenguaje utilizando únicamente la voz para transmitir una información Kayo, M. (2017). Hay diversas situaciones en las que es fundamental el hecho de realizar una buena comunicación oral, por ejemplo, en exámenes, entrevistas de trabajo, discursos, negociaciones, discusiones, etc. es muy importante poder mantener fluidas y óptimas conversaciones (ya sean interpersonales cara a cara o por vía telefónica), y para ello se debe saber hablar correctamente, escuchar al interlocutor, mostrar interés, estar informados de los temas de actualidad, etc.

Se puede inferir que quienes asuman estas pautas de comunicación oral tienen la posibilidad de compartir ideas, sentimientos, y conocimientos, que permiten entender cuáles son las necesidades más apremiantes de personas y grupos. Así mismo, teniendo en cuenta el punto de vista de la organización, la comunicación asertiva debe lograr una relación interpersonal eficaz entre jefe y subalterno como supervisado, que contribuya establecer una red comunicacional efectiva que orientada a promover y facilitar un mejor desempeño laboral.

La comunicación escrita (comunicación impresa)

Es otra modalidad de comunicación verbal que, a diferencia de la oral, no está sometida a los conceptos de espacio y tiempo. La interacción entre el emisor y el receptor no es inmediata e incluso puede llegar a no producirse nunca, aunque aquello escrito perdure

eternamente. La comunicación facilita las posibilidades expresivas y permite procesar apropiadamente la complejidad gramatical, sintáctica, y léxica.

La comunicación escrita dentro de la organización es una de las maneras más recurrentes para intercambiar información entre los diferentes integrantes de la misma. Para que fluya de la forma más provechosa y correcta debe destacarse por cumplir con una serie de características que la hacen más efectiva:

- a. Hablar un mismo lenguaje (vocabulario adaptado), es importante que para que haya una comunicación ideal los diferentes miembros de la organización entiendan los mensajes transmitidos por sus compañeros, teniendo en cuenta la estandarización de los términos técnicos y vocabularios propios de cada una de las compañías.

Si se habla un mismo idioma, y hay consistencia en el mensaje se podrá optimizar la información y el conocimiento requerido para que los empleados puedan empoderarse en su rol de desempeño y tener autonomía y criterio para poder llegar a tomar decisiones y ser más productivos

- b. Utilizar apropiadamente las reglas ortográficas y gramaticales que se requieren para transmitir mensajes coherentes. La viabilidad en la composición de las oraciones, los tiempos verbales y el orden de las palabras permite una comprensión más efectiva del mensaje que se quiere expresar.

Es de vital importancia tener mucho cuidado con las reglas gramaticales a la hora de presentar un mensaje de calidad, si todas las personas en la organización

- interpretan de manera correcta los diferentes textos y escritos que circulan diariamente en la compañía se logrará una comunicación más efectiva.
- c. La expresión de las ideas debe tener una secuencia que le permita ser coherente con el mensaje final que se quiere llevar a los diferentes receptores. La lógica es un resultado del orden que le hemos dado al texto haciéndolo entendible de la manera más fácil para casi cualquier tipo de audiencia, siendo claros y coherentes en el mensaje llegaremos a conclusiones concretas y rápidas que le permitirán a la empresa mejorar un determinado proceso y finalmente incrementar su productividad.

Hernández M, (2003) comenta que hablar con claridad es decir algo emitiendo el menor número de palabras, con sencillez, pero sin sacrificar profundidad de contenido, buscando ser entendido de inmediato por los demás. Entre más concreto y corto sea el mensaje va a ser más fácil de percibir por cualquier persona. De igual manera es importante tener en cuenta que estas manifestaciones lingüísticas son la expresión de las conductas que quedan plasmadas en una hoja de papel, un correo electrónico, un chat etc., que independiente del idioma que sea deben ser claras de entender para cualquier cultura en el mundo gracias a su alto grado de claridad y exactitud.

La comunicación digital

Según Escalante (2013) expresa que las TIC (tecnologías de la información y de las comunicaciones) son una conjunción de tres elementos fundamentales, en primer lugar, las telecomunicaciones, el área de la informática y la micro-electrónica, las cuales abarcan todos los ámbitos de la sociedad, cambiando y afectando directamente nuestro

entorno y las capacidades del proceso de comunicación entre las personas, las máquinas y la integración de ambos. El conocimiento y la información se han convertido en factores claves para el crecimiento de las organizaciones, la mayoría de estas se apoyan en herramientas tecnológicas y de comunicación para recolectar información y conocimiento.

Riascos y Aguilera (2011), citado en (Edgar Gálvez, 2014) en un estudio con 60 empresas del sector industrial, comercial y de servicios en Cali (Colombia), encuentran que actualmente existe diversidad de paquetes de software que están mejorando la gestión del talento humano en todo tipo de organizaciones, especialmente en el sector comercial y de servicios.

La sociedad del conocimiento exige unos retos a las organizaciones los cuales están ligados a la necesidad de formar el talento humano con competencias adecuadas para optimizar la gestión del conocimiento. La influencia del internet en la sociedad ha desarrollado nuevas formas y modalidades de comunicación interpersonal digital al realizar actividades como el envío de mensajes de texto, e-mail o a través de distintas aplicaciones. Los celulares, las tabletas y demás dispositivos han tomado gran importancia en la vida diaria de las personas, por ello es extraño que en una reunión alguien no cuente con un dispositivo de comunicación inteligente.

Las TIC son de gran influencia para las organizaciones y según Caballero (2001) citado en (Sojo, 2005) han contribuido a generar fenómenos como la globalización, virtualización, y la transdisciplinariedad.

Globalización

Para las Naciones Unidas (2002), citado en (Sojo, 2005) el proceso de globalización corresponde a la creciente gravitación de los procesos económicos, sociales y culturales de carácter mundial sobre aquellos de carácter nacional o regional. *La globalización* es un proceso que ha tenido gran avance con las TIC, ya que están influyen en las comunicaciones e informática a nivel mundial, por ejemplo, se tiene las comunicaciones satelitales, dada por cables submarinos que están entre Europa y América a través del océano atlántico, contribuyendo a masificar las comunicaciones que unen el planeta.

Las organizaciones son actores activos de estas comunicaciones digitales que interactúan en redes de intercambio, donde participan los proveedores y clientes generando y compartiendo conocimiento.

Virtualización

Silvio, (2000) considera que las TIC han impactado el modo de vivir y compartir abriendo canales para la globalización del conocimiento, las finanzas, la cultura que dan cabida a ciertas actividades a través de las herramientas tecnológicas, como son el e-learning y el e-working. El e-learning es un espacio virtual de aprendizaje orientado a facilitar la experiencia de capacitación a distancia, donde existe una separación física entre profesor y estudiantes con el predominio de la comunicación interpersonal tanto sincrónica como asincrónica y el alumno debe ser responsable de su aprendizaje.

El e-working también conocido como el teletrabajo es definido por el ministerio de las tecnologías (MINTIC) de la información y las telecomunicaciones, de Colombia, como

una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación interpersonal para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo

Una persona competente, vale tanto por lo que sabe, como por las conexiones de comunicación interpersonal (digital) que tiene para compartir la información pero la combinación de estos dos aspectos permite aumentar su productividad laboral y social (Dorado, 2006).

Transdisciplinariedad

En relación a la Transdisciplinariedad, según (Miguélez, 2015) la transdisciplinariedad es un nuevo movimiento intelectual y académico promovido por la UNESCO y por el Centro Internacional de Investigaciones y Estudios Transdisciplinarios de Francia, que intenta ir más allá de la multi-disciplinariedad y de la inter-disciplinariedad. La transdisciplina representa la pretensión a un conocimiento lo más completo posible, y que sea capaz de dialogar con la diversidad de los saberes humanos. Bonilla, J.A. (2014) plantea que el diálogo de saberes y la complejidad son inherentes a la actitud transdisciplinaria.

El objetivo principal por el cual las organizaciones implementan herramientas tecnológicas es para facilitar la toma de decisiones ya que éstas brindan grandes cantidades de información analítica actualizada, para ser examinada de manera ágil y exacta, rompiendo con todas la barreras de distancia y tiempo para lograr que los datos

útiles que ayuden a los colaboradores a *tomar decisiones correctas* en un entorno cambiante y así para alcanzar los objetivos y beneficios propuestos por la organización.

Las redes sociales van tomando cada vez más importancia en el ámbito organizacional ya que estas son un punto de comunicación global, que aportan filosofía, identidad y cercanía los usuarios externos con la marca comercial, las redes sociales corporativas son un punto de comunicación global de la empresa que ayudará a los empleados a sentirse parte de la misma.

Con ello las empresas podrán generar nuevas modalidades laborales, como el teletrabajo el cual brinda la oportunidad de laborar desde la casa o fuera de la oficina central o instalaciones de la empresa. Estas redes pueden servir para trabajar de manera *coordinada y empoderada* estableciendo objetivos y políticas de comunicación de forma que todo el equipo vaya en la misma dirección, a través de chats, video conferencias, video foro, wiki etc.

El desarrollo y la aplicación de las TIC replantean las formas de comunicación interna de la organización ya que al mejorar la comunicación interpersonal, se generan nuevos mecanismos para el control y seguimiento en la toma de decisiones, mejora la actitud y la motivación de los empleados o colaboradores.

Las TIC pueden generar un aporte destacado en la toma de decisiones según (Sojo, 2005) de alta complejidad en el ámbito empresarial, donde es necesario responder eficazmente cuando se requiere tomar una decisión con consecuencias importantes a largo plazo, los tiempos de respuesta son muy cortos y se cuenta con información incompleta y limitada.

5.1 Diversas modalidades de las comunicaciones interpersonales dentro del contexto organizacional

Andrade (2005) al analizar la direccionalidad que tienen los procesos de comunicación interpersonal, en una empresa u organización, sugiere que las modalidades más relevantes suelen ser:

Comunicación descendente: Es el utilizada por los líderes de grupos y gerentes entre otras cosas para asignar tareas, metas, dar a conocer situaciones que necesitan atención, proporcionar instrucciones para mejorar los procesos y empoderar individuos y grupos.

Comunicación ascendente: Se utiliza para proporcionar retroalimentación al personal directivo para informarse sobre los progresos, logros y problemas, de individuos o grupos, saber cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, captar ideas de cómo mejorar cualquier situación interna en la organización, etc. Ejemplos organizacionales de comunicación ascendente son los informes de desempeños preparados por supervisores, los buzones de sugerencia, las encuestas de actitud de los empleados.

Redes de la comunicación: Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información, los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales (Andreu Pinillos, 2010). Por el contrario, las redes informales son flexibles, pueden ser horizontales y tomar cualquier dirección,

saltar niveles de autoridad y su principal función es satisfacer las necesidades sociales de los miembros de la organización, se pueden incluir por ejemplo los rumores o chismes.

Una red formal se puede presentar de tres formas: la cadena, la rueda y todo el canal. La cadena sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante. La rueda se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y alta precisión

Toda la red del canal permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es la más adecuada si se busca un mayor intercambio de mensajes con precisión es moderada y no están centradas en la existencia de líderes.

En la elección del canal más adecuado en cada contexto la preferencia de un canal sobre el otro depende de si el mensaje es rutinario o no rutinario. El primer tipo de mensaje tiende a ser directo y con un mínimo de ambigüedad mientras que los no rutinarios son complicados y tienden a confundir. Los directivos pueden comunicar los mensajes rutinarios a través de los canales como boletines, informes generales, memorandos y cartas, mientras que pueden comunicar los mensajes no rutinarios a través de los canales como el correo electrónico, teléfono y conversaciones cara a cara. Un ejecutivo de alto rendimiento estará más atento a la adecuada selección del canal a la hora de transmitir la información.

6. ¿Cómo lograr una comunicación interpersonal eficaz dentro de la organización?

Los directivos de una organización que deseen establecer una comunicación eficaz con sus colaboradores según Martín (2010) deberían asumir las siguientes pautas:

- Procurar que la comunicación sea de dos vías (descendente y ascendente).
- Enfatizar en la comunicación cara a cara.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Procurar que la información fluya continuamente buscando que los miembros de la organización estén informados de los cambios y decisiones que ocurran.

A continuación se mencionan algunas de las mejores prácticas en las comunicaciones interpersonales (según la EAE 2018) que favorecen el empoderamiento de personas y grupos en las organizaciones. En coincidencia con la opinión de autores como tanto los directivos como cada miembro de su grupo de trabajo deberían:

- Clarificar los objetivos de cualquier comunicación
- Explorar el contexto en que ocurre
- Observar y escuchar con atención a cada participante
- Evitar interpretaciones
- Basarse en hechos y no en presunciones.
- Preguntar y dar retroalimentación frecuentemente
- Ser preciso y conciso en cada evento de comunicación
- Evitar estereotipos, etiquetas y generalizaciones.
- Ser congruente y consistente cuando te expresas.

- Evitar el sarcasmo, las humillaciones, los juicios o valoraciones

En las interacciones entre individuos o grupos pueden presentar *diversas barreras* que deben ser superadas para lograr una comunicación efectiva. Rivera (2001) menciona algunas de ellas:

- *Evaluación prematura* o tendencia a juzgar, aprobar o desaprobar, en lugar de escuchar todo el mensaje para comprender al que habla.
- *Inconsistencia entre la conducta verbal y no verbal* que se produce cuando los gestos, la expresión facial, la postura la distancia que guardamos respecto a nuestro interlocutor pueden comunicar intenciones diferentes a la de nuestro mensaje verbal.
- *Supuestos no esclarecidos*, que se manifiestan cuando el emisor elabora un mensaje a partir de suposiciones que resultan erradas con respecto al marco de referencia del receptor
- *Desconfianza* entre los interlocutores que puede suceder que el emisor oculte sus intenciones en la comunicación y que el receptor no entienda, distorsione o rechace el mensaje.
- *Amenazas o temores* pueden ser reales o imaginarios colocan a las personas en actitud defensiva, más que de escucha y reflexión, distorsionando el sentido de la comunicación.

7. Las etapas del proceso de toma de decisiones en las organizaciones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual un individuo o un grupo responden a las oportunidades y amenazas que se le presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales. La separación del proceso en etapas puede ser tan resumida o tan extensa como se desee, pero de acuerdo a los planteamientos de Hoch y Kunreuther (2002) e Ingram (2010), podemos identificar principalmente las siguientes etapas:

Identificar y analizar el problema

Esta etapa consiste en comprender la condición del momento y de visualizar la condición deseada, es decir, encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y la deseada, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro. En la identificación del problema es necesario tener una visión clara y objetiva para la formulación de la pregunta inicial, pues constituye el punto de partida de toda decisión.

Identificar los criterios de decisión y ponderarlos

Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión. La ponderación es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma. Muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de quienes tomen las decisiones. En la práctica, cuando se

deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de analizar las opciones se manipulen los criterios para favorecer a una u otra opción de solución óptima.

Definir la prioridad para atender el problema

La definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema. Esto es, el impacto describe el potencial al cual se encuentra vulnerable, y la urgencia muestra el tiempo disponible que se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto.

Generar las opciones de solución

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más opciones se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria. Para generar muchas opciones es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, etcétera. En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

Evaluar las opciones

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, determinando sus ventajas y desventajas, con respecto a los criterios de decisión y asignándoles un valor ponderado. Como se explicó antes según los contextos en los cuales se tome la decisión, esta evaluación va a ser más o menos exacta.

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

Elección de la mejor opción

En este paso se escoge la opción que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Existen técnicas (por ejemplo, análisis jerárquico de la decisión) que nos ayudan a valorar múltiples criterios. Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

- Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.
- Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.
- Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

Aplicación de la decisión

Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

Evaluación de los resultados

Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si la decisión está teniendo el resultado esperado o no. Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es porque debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento. Además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

8. Situaciones o contextos de decisión en las organizaciones

Se mencionan a continuación las situaciones, ambientes o contextos en los cuales se toman las decisiones, y que de acuerdo a los planteamientos de Córdoba, (2004) se pueden clasificar según el conocimiento y control que se tenga sobre las variables que intervienen o influyen el problema, ya que la decisión final o la solución que se tome va a estar condicionada por dichas variables

Ambiente de certeza

Se tiene conocimiento total sobre el problema, las opciones de solución que se planteen van a causar siempre resultados conocidos e invariables. Al tomar la decisión sólo se debe pensar en la opción que genere mayor beneficio.

Ambiente de riesgo

La información con la que se cuenta para solucionar el problema es completa, es decir, se conoce el problema, se conocen las posibles soluciones, pero no se conoce con certeza los resultados que pueden arrojar.

En este tipo de decisiones, las posibles opciones de solución tienen cierta probabilidad conocida de generar un resultado. En estos casos se pueden usar modelos matemáticos o también el decisor puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva para estimar el posible resultado. Fierro (2004)

Ambiente de incertidumbre

Se posee información deficiente para tomar la decisión, no se tiene ningún control sobre la situación, no se conoce como puede variar o la interacción de las variables del problema, se pueden plantear diferentes opciones de solución pero no se le puede asignar probabilidad a los resultados que arrojen.

Por lo general los gerentes tienen que tomar decisiones rápidas y no tienen tiempo para ponderar con cuidado todos los aspectos del caso. Deben confiar en su intuición para responder rápidamente a un problema que urge resolver (Fierro 2004), por ende la clave de una evaluación de las opciones está en definir exactamente la oportunidad o la amenaza y después en estipular los criterios que debieron influir en la selección de las opciones para responder al problema o la oportunidad.

Cyert y March (1963), Allison (1971) y Simon (1947) establecen claridad con relación a que la racionalidad que prima en los procesos de toma de decisiones es limitada. Es decir,

los agentes que toman las decisiones no disponen de toda la información necesaria para elegir; su mente no es capaz de concebir todas las posibilidades de solución de un problema, y el tiempo no es infinito para la toma de decisiones.

Incluso si los gerentes tuvieran una capacidad ilimitada para evaluar la información, no serían capaces de llegar a la decisión óptima porque la información estaría incompleta. La información es incompleta porque en la mayor parte de las situaciones se desconoce la gama completa de todas las decisiones que podrían tomarse y, por otra parte, son inciertas las consecuencias relacionadas con las opciones conocidas (Eisenhardt y Zbaracki, 1992).

9. Clases de decisiones en las organizaciones

Todas las decisiones no son iguales ni producen las mismas consecuencias, ni tampoco su adopción es de idéntica relevancia, es por ello que existen distintos tipos de decisiones.

Por niveles.

Esta clasificación está conectada con el concepto de estructura organizativa y la idea de jerarquía que se deriva de la misma. Puchol y otros (2010) consideran que las decisiones se clasifican en función de la posición jerárquica o nivel administrativo ocupado por el decisor. Se pueden distinguir:

- a. *Decisiones estratégicas*: Son decisiones adoptadas por decisores situados en el ápice de la pirámide jerárquica o altos directivos. Estas decisiones se refieren principalmente a las relaciones entre la organización o empresa y su entorno. Son decisiones de una gran transcendencia puesto que definen los fines y objetivos

- generales que afectan a la totalidad de la organización;
- b. *Decisiones tácticas*: Son decisiones tomadas por directivos intermedios. Tratan de asignar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico. Estas decisiones pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para confiar en las precedentes.
 - c. *Decisiones operativas*: Están las relacionadas con las actividades cotidianas de la empresa. El grado de repetitividad es elevado porque son generalmente rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información necesaria es fácilmente disponible.

A partir de revisar estas opciones se puede ver que existe una correspondencia entre el nivel de responsabilidad o nivel jerárquico al cual se toman los distintos tipos de decisiones enunciados y el nivel de complejidad y de dificultad de dichas decisiones.

Por métodos de trabajo

Esta clasificación ha sido propuesta por a Simon (1977) quien de basa en la similitud de los métodos empleados para la toma de decisiones, independientemente de los niveles de decisión. Así distingue una serie continua de decisiones en cuyos extremos están *las decisiones programadas y no programadas*.

Las decisiones programadas son aquellas que son repetitivas y rutinarias, cuando se ha definido un procedimiento o se ha establecido un criterio (o regla de decisión). Es repetitiva porque el problema ocurre con cierta frecuencia de manera que se puede establecer un procedimiento habitual para solucionarlo, por ejemplo cuánto pagar a un determinado empleado, cuándo formular un pedido a un proveedor concreto etc.

Las decisiones no programadas son aquellas que resultan nuevas para la empresa, no estructuradas e importantes en sí mismas. No existe ningún método preestablecido para manejar el problema porque este no ha surgido antes o porque su naturaleza o estructura son complejas, o porque es tan importante que merece un tratamiento hecho a medida; por ejemplo la decisión para una empresa de establecer actividades en un nuevo país. También se utiliza para problemas que puedan ocurrir periódicamente pero quizá requiera de un nuevo enfoque debido a cambios en las condiciones internas o externas.

Koontz y Weihrich, (1994) plantean que los directivos de alto nivel se enfrentan a decisiones no programadas, puesto que son problemas o situaciones sin estructurar y a medida que se desciende en la jerarquía organizacional, resultan los problemas más estructurados o comprensibles y por tanto más programadas resultarán las decisiones.

9.1 La toma de decisiones en grupos.

Actualmente se le concede cada vez una mayor importancia a la participación de todos los elementos que integran un grupo o equipo de trabajo, en la toma de decisiones, no porque se haya prescindido totalmente de la toma de decisiones hecha exclusivamente por el líder del grupo (gerente, jefe, supervisor, etc.) sino porque la comunicación interpersonal eficaz permite aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones, además de que cuando la gente participa en la toma de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores el que se les tome en cuenta en el momento de decidir.

La toma de decisiones en grupo en la organización tiene diversas ventajas. Una de las principales es la oportunidad de obtener sinergia: la gente que trabaja en un grupo puede tener mayor producción o mejor calidad de la que hubiera obtenido si cada persona trabajara por separado. Luego se combinarán sus esfuerzos individuales “lo que puede dispersar el riesgo del poder en las decisiones, debido a que existe una mayor representación de todos los grupos en uno solo”. Fierro (2004).

Otra ventaja está relacionada con una mayor disponibilidad de conocimientos, experiencias e información lo cual permite compartir una mayor variedad de puntos de vista facilitando aceptación de una alternativa propuesta.

Pueden existir algunas desventajas cuando se toman decisiones grupales en el caso de que se genere una presión social cuando alguien utilice su poder con el propósito de imponer propósitos ocultos basados en intereses personales, políticos o sociales. El compromiso puede ser manipulado, con la finalidad de tomar la decisión rápidamente.

9.2 El empoderamiento en la toma de decisiones

Existen un conjunto de factores que inciden en el empoderamiento del talento humano en la organización, tales como:

- *Motivación*, entendida como la fuerza e impulso que los empleados depositan en sus actividades diarias, este factor es determinante ya que si el empleado está motivado su tiempo y eficiencia en la tarea que está desarrollando va a ser el óptimo y se traducirá en una alta productividad.

- *Satisfacción laboral*, definida como la perspectiva que tiene el empleado sobre la empresa en que está laborando, y las expectativas ya sean positivas o negativas que en gran medida influyen en el rendimiento del empleado
- *Compromiso*, definido como el sentido de pertenencia y la visión positiva que se tiene dentro de la organización.
- *Cultura organizacional*, descrita como el entorno en el que se encuentra inmerso el empleado que trae consigo una serie de costumbres y características que identifican a la organización.
- *Competencias* que incluyen habilidades, destrezas y actitudes, una compañía exitosa debe tener dentro de ella personas altamente capacitadas y actualizadas.

Para que exista empoderamiento en las organizaciones se debe confiar en que los colaboradores pueden tomar las decisiones correctas y realizar las tareas de la forma en que el jefe lo haría. Un buen empoderamiento implica identificar todas las tareas y responsabilidades que se espera que el empleado lleve a cabo y en cuales se requiere la participación del gerente o director antes de que sean asumidas.

A través del empoderamiento se pueden desarrollar habilidades cognitivas y reforzar el manejo de una comunicación interpersonal efectiva para lograr la optimización del desempeño organizacional. (Habermas, 1999) Destaca que “las instituciones serán más eficaces y lograrán un mejor desempeño laboral en la medida en que sus líderes, apoyados por el área de gestión de recursos humanos, implementen estrategias más prácticas a la hora de impartir ordenes e instaurar objetivos y determinar las acciones a seguir del día a día a través del uso eficiente de la comunicación asertiva.

El empoderamiento requiere personas entrenadas que sean competentes en procesos comunicacionales tales como:

- a. Involucrar a las personas la elección de sus responsabilidades y la definición de los métodos para ejecutar las tareas.
- b. Crear un ambiente de cooperación, información compartida y análisis conjunto de los propios objetivos.
- c. Estimular a las personas a desarrollar su talento, tomar iniciativas y tomar decisiones.
- d. Sopesar la opinión de las personas y cuando surjan los problemas, preguntar qué piensan y pedirles que ayuden a diseñar soluciones.
- e. Dejar que las personas pongan en práctica sus ideas y soluciones.
- f. Mantener elevadas la moral y la confianza del equipo. Reconocer los éxitos, recompensar los resultados y estimular el alto desempeño.

En un entorno que requiere una alta productividad laboral, las compañías se preocupan por optimizar su comunicación estratégica de manera global. El talento de la empresa es un equipo humano que necesita un proceso estratégico de comunicación interna para crear un sentimiento de pertenencia, compromiso y motivación que pueda mejorar el ambiente laboral y la productividad.

(Stoner, 1992) Resalta la importancia de una comunicación asertiva en el contexto organizacional por parte de los gerentes, ya que ésta es el hilo conductor común para los procesos administrativos, la estructura organizacional, la dirección y el control. Mediante los procesos de comunicación estratégica interpersonal los directivos pueden estructurar

sus planes, motivar a su personal, asignar las tareas y responsabilidades optimizando la comunicación con otras áreas de la organización.

Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información

Para lograr el éxito al tomar una decisión óptima, Bazerman y Moore, (2012) proponen estos pasos:

1. Reconocer la necesidad de tomar una decisión.
2. Generar opciones.
3. Evaluar las opciones.
4. Escoger entre las opciones.
5. Implementar la opción elegida.
6. Aprender de la retroalimentación esto con el fin de minimizar los riesgos asociados.

Una decisión fracasa, entonces, cuando: no permite alcanzar los objetivos propuestos; es deficiente en su nivel de rigurosidad y en descubrir las alternativas relevantes; no hace posible crear valor estratégico para la institución, o no genera soluciones eficaces y eficientes para las problemáticas que se pretenden resolver Putt, (1993); Pedrada y

Rodríguez (2008). No hay que olvidar que el tomar la decisión es el primer paso para el éxito del proceso, para implementar la opción elegida, se deben tomar muchas decisiones subsecuentes para llevarla a cabo.

Con respecto al manejo de la retroalimentación en la evaluación del proceso de toma de decisiones es recomendable seguir los siguientes pasos:

1. Comparar lo que realmente ocurrió con lo que se esperaba que ocurriera como resultado de la decisión.
2. Analizar por qué no se cumplieron las expectativas de la decisión.
3. Derivar líneas de acción que ayuden a la toma de decisiones en el futuro, esto con el fin de realizar mejoramiento continuo en todos los procesos de la decisión.
4. A través de un proceso de comunicación interpersonal se puede proporcionar la información que los individuos y grupos necesitan para tomar las mejores decisiones.

10. Casos de éxito en la implementación de comunicaciones interpersonales eficaces que han incrementado el empoderamiento en el proceso de toma de decisiones.

En nuestra investigación presentaremos tres casos de tres empresas multinacionales que tienen operaciones en Colombia.

Caso de éxito # 1

LG Electronics



La estrategia social media de la compañía LG Electronics, es una estrategia basada en el lema ‘Todos Aprendemos de Todos’, este programa recibió el premio de *mejor estrategia global de Social Media y entornos digitales en Comunicación Interna*. Esta estrategia se basó en la socialización de las funciones, por parte de los empleados a sus compañeros de diferentes áreas, aprovechando el uso de las redes sociales como instrumento. La finalidad de esta propuesta fue compartir los conocimientos, para que los compañeros se desarrollaran como especialistas aumentando su perspectiva y su proyección dentro de la organización.

En el caso presentado se muestran algunos de los resultados del programa “Todos aprendemos de todos” que permiten comprobar como un proceso eficiente de comunicación interpersonal influye positivamente en el logro de los objetivos de LG (Romero, 2016).

Se realizaron 14 sesiones realizadas en 12 meses con las siguientes características:

- Participación media del 70% de los empleados
- 90% de los trabajadores afirman haber sido empoderados con nuevos conocimientos
- 40% de los empleados se conectaron a una plataforma interactiva de educación virtual.

Es interesante ver como esta compañía propone el reto a sus integrantes de aprender de las funciones que emprenden cada uno de sus compañeros en el diario vivir. A través de esta estrategia innovadora se adquieren las competencias para desempeñar adecuadamente las actividades de otras personas, viviendo y entendiendo con la práctica cotidiana las diferentes eventualidades que se presentan. Esto es especialmente útil en aquellos casos en que se piensa que las labores propias son las más difíciles y dispendiosas, que las de los compañeros de trabajo.

Al tener un reto el reto de asumir las actividades y las responsabilidades de otros, lo primero que los empleados deben entender es el propósito y el rol que juega esta labor en la consecución de la meta global de la empresa. Los empleados de LG se animaron a ponerse en los zapatos de sus compañeros y además de esto utilizaron las redes sociales como elemento fundamental y como soporte, que facilitó flujo de la información requerido en las capacitaciones programadas por la empresa cuyo objetivo fue formar empleados integrales que fueran capaces de adaptarse a cualquier situación. De esta manera la compañía gracias a esta estrategia ha logrado formar personas integrales entender el propósito general del negocio, enseñando que nadie es imprescindible en una empresa, y que cualquier persona en un momento determinado puede tomar las riendas de distintas funciones siendo útil y productivo.

El aprendizaje requerido para asumir estos nuevos roles permitió el empoderamiento de los empleados para suplir las funciones de cualquiera de los miembros de su equipo en la organización y con autonomía tomar las decisiones requeridas para tener un desempeño exitoso.

Si una organización logra alinear los roles del talento humano con sus objetivos, podrá generar en sus empleados un empoderamiento para la toma de decisiones y al mismo tiempo desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso en ellos cuando puedan entender a donde se quiere llegar, que se tiene que hacer y cómo se debe hacer.

Hay factores que facilitan su consecución de dicho objetivo como el manejo adecuado y efectivo del flujo de la información, el uso de una comunicación interpersonal asertiva y la retroalimentación en el mejoramiento la eficacia y efectividad en los procesos realizados. Si una empresa transmite claramente las políticas, técnicas y procedimientos y además confía en el desempeño de sus empleados, los puede empoderar en la toma de decisiones

El director de gestión humana de la compañía afirma que “la comunicación interna debe estar alineada con la comunicación externa, así, para poder involucrar a los empleados y que estos se conviertan en los primeros embajadores de la organización”. En conclusión si tenemos una comunicación interna efectiva nuestras relaciones con las compañías externas pueden llegar a ser exitosas generando muchas ventajas y oportunidades de crecimiento.



Casos de Éxito # 2 Starbucks

Es una cadena internacional de comercialización de café fundada en 1971 en Washington. Actualmente está catalogada como la compañía de café más grande del

mundo con de 24,000 ubicaciones en más de 70 países. Su creencia organizacional basada en el autor Fred Allen “tratar a los empleados como socios y ellos actuaran como tales”.

Starbucks está posicionada como una de las compañías con el mayor índice de funcionarios que promueven activamente la organización a través del empoderamiento que les otorgan a sus empleados para que los mismos transfieran al cliente la ideología de la organización.

En Starbucks se promueve la importancia del escucha y se fomenta la generación de empatía; para ellos el hecho de escuchar las ideas de los integrantes de un equipo de baristas con atención, de manera constante.

Internamente, este tipo de escucha se canaliza en muchas maneras.

1. Los líderes de zona escuchan de manera informal a nivel individual y en grupo las necesidades o ideas de innovación.
2. La empresa ha creado un área oficial que escucha las necesidades y su vez está enterada del nivel de participación de sus partners (socios). Su dinámica se sustente en permitir que los líderes de Starbucks realicen preguntas y ellos escuchan la información; gracias a esto la compañía puede anticiparse, y tomar decisiones para diseñar y modificar los recursos relacionados con los empleados potencializando la fuerza de trabajo de su corporación.
3. Según Viril Jones, director de servicios para partners de Starbucks, la compañía tiene cuatrocientos equipos y clubes distintos en Estados Unidos, de los cuales tienen una participación activa y permanente 30.000 de estos. Este

tipo de participación es promulgada por la organización al ofrecer una compensación de aproximadamente el 50% de los costos que los eventos le acarrearán a los participantes e incentivan a la incorporación de nuevos miembros.

4. Uno de los líderes Senior Michael Gass, presidente de Starbucks de EMEA (Europa, Medio Oriente y África) lleva a cabo un proceso de comunicación interpersonal que genera una escucha más activa y vivencial bajo el programa viajes para escuchar. A través de esta estructura se organizan viajes para escuchar y mesas redondas de 90 minutos en las que se permite plasmar ideas, pensamientos y necesidades de las partners, estos viajes son catalogados como un canal de conexión constante y genera nuevas experiencias que permiten a los líderes senior responder a las necesidades de los partners.
5. Para Starbucks escuchar es sinónimo de generar vínculos que permitan experimentar, unir, interpretar, responder y generar empatía, estos factores impulsan un espíritu flexible y empresarial que permitió tener un crecimiento poblacional a escala, para ellos el arte de escuchar es una habilidad complementaria del liderazgo .
6. Se basan en la filosofía de que las empresas que reconocen la excelencia de socios empoderados disfrutan de una rentabilidad tres veces mayor que las compañías que no emplean este tipo de estímulos. Con base a lo anterior los líderes de Starbucks diseñan programas eficaces de premios a la excelencia de

los logros alcanzados por sus empleados en la organización entre los que se incluyen los siguientes:

<i>ESTRUCTURA DE RECONOCIMIENTOS</i>
Premio MUG
Premio Team Bravo
Programa The Green Apron
Premio Spirit Of Starbucks
Gerente del Trimestre
Gerente del año
Gerente del distrito del año.

En conclusión el gran éxito de la cadena Starbucks se debe a una fuerza de trabajo empoderada mediante procesos de la comunicación interpersonal a través de los mecanismos de escucha y participación activa, que puede tomar decisiones para responder adecuadamente a los requerimientos de los clientes ofreciendo valores agregados que permiten brindar un servicio memorable, que influye positivamente en la rentabilidad, sustentabilidad y fidelización con la marca.



Caso de Éxito # 3 Inversiones del Nordeste

Inversiones del Nordeste S.A. es un grupo empresarial de capital Colombo Chileno, dedicado a la distribución de gas propano. El grupo está conformado por 8 unidades estratégicas de negocio: cinco empresas de servicios públicos o gaseras: Colgas de

occidente, Gases de Antioquia, Gasan, Norgas, y Colgas, una empresa de transporte primario llamada Cotranscol, una empresa de metalmecánica denominada Cinsa y una unidad de servicios compartidos y administrativos llamada Servicios del nordeste. En la actualidad tiene una participación del mercado del 34%, con más 1800 colaboradores, 25 plantas de envasado y 25 depósitos.

La organización evaluó el modelo de capacitación y desarrollo organizacional existente donde se encuentran riesgos y falencias en los procesos de capacitación, ya que al tener plantas alrededor del país es muy dispendioso capacitar a todos sus colaboradores debido a su ubicación geográfica. Es por ello que decidió implementar el proyecto de universidad corporativa en el año 2017, con el objetivo de crear un modelo de desarrollo de talento basado en competencias y gestión del conocimiento, que contribuyera a la atracción, retención y desarrollo del talento humano de la organización, aprovechando los recursos tecnológicos para empoderar a los colaboradores, y alinearlos con las estrategias organizacionales.

Al implementar este programa la compañía definió un gobierno corporativo para el desarrollo de la universidad, integrado por:

- Coordinador Universidad – Jefe de Capacitación, se encarga de la planeación, estrategias de implementación, gestión táctica y operativa de la universidad.
- Decanos – Líderes de proceso, empoderados para desarrollar su equipo de trabajo, actualización y verificación de contenidos. Estos fueron capacitados con el curso formador de formadores con el cual se buscaba desarrollar las capacidades para gestionar los procesos de enseñanza y empoderar su rol de facilitadores internos

en su equipo de trabajo, desarrollando en ellos habilidades en comunicación efectiva, escucha activa y habilidades de dirección.

Optimizando el uso de las TIC se implementó una plataforma educativa digital LMS (learning Management System) en la organización y todos los empleados o colaboradores fueron capacitados para utilizarla adecuadamente conociendo sus diversas funcionalidades y beneficios, a cada colaborador se le asignó un usuario y contraseña para su ingreso.

Los colaboradores fueron inducidos en la nueva cultura de aprendizaje de la organización, que busca familiarizar a todos los colaboradores con el uso de las TIC para que puedan gestionar su propia formación y desarrollo tanto en el ámbito laboral como personal.

Se diseñó un programa cuyo objetivo era lograr un equilibrio entre la estructura organizacional y la libertad individual, a través de cursos de trabajo en equipo, donde se proporcionaban estrategias y situaciones prácticas para mejorar los procesos de comunicación interpersonal que ayudaron a establecer metas, construir confianza, involucrar al equipo en la toma de decisiones conjuntas, etc.

En la actualidad se han implementado 21 cursos de formación en habilidades duras y blandas, de los cuales se tiene indicadores mensuales que miden la efectividad y cobertura de la universidad corporativa dentro de la organización. Para cada colaborador se tiene un tablero que muestra su avance el cual es tenido en cuenta a la hora de tomar las siguientes decisiones:

- Los colaboradores que se presenten a una convocatoria interna deben haber logrado sus metas de aprendizaje en un 100%.
- Al ascender a un colaborador a un nuevo cargo dentro de la compañía se requiere haber cumplido en su proceso de aprendizaje el 100% de las metas.
- Se premia a los colaboradores que además de los cursos asignados por la compañía para su plan de desarrollo se hayan inscrito por su cuenta en cursos no obligatorios.

Dentro de la Universidad se han implementaron videoforos que permiten debatir entre los participantes un tema en general. En estos espacios se empodera a los expositores para que socialicen un tema sobre el cual reciban y respondan a las observaciones y preguntas planteadas por los demás colaboradores a nivel nacional.

En la plataforma educativa digital se incorporaron espacios para compartir información actualizada en donde los colaboradores, empoderados en los diversos grupos de la organización, pueden subir artículos mensualmente sobre un tema que sea de interés para todo el equipo con información actual, tendencias, investigaciones que aporten al desarrollo y estén enfocados al logro organizacional.

Teniendo en cuenta los tres casos de las compañías mencionadas, se puede evidenciar que pese a su distinción de su objeto misional, estas han logrado impartir un éxito empresarial a través de las diferentes técnicas de la comunicación interpersonal orientadas a facultar el proceso del empoderamiento en la toma decisiones frente a sus procesos organizacionales que han permitido facilitar el sentido de pertenencia de sus

miembros , optimizar la calidad laboral de sus funciones y a su vez potencializar sus resultados permitiendo establecer secén en mercado como agentes de organizacionales.

11. Conclusiones

Luego de desarrollar este ensayo bibliográfico que logro expandir y reforzar nuestros conocimientos sobre las estrategias de comunicación interpersonal y su influencia en el empoderamiento para la toma de decisiones, podemos concluir que:

- La comunicación es determinante en el diario vivir de una empresa ya que si existe una comunicación interpersonal asertiva, clara y concisa los procesos de la misma van a ser altamente efectivos y llegaran a aumentar la productividad de la compañía.
- Si se habla un mismo lenguaje dentro de una empresa, fruto de una constante capacitación que nos conlleve al manejo y dominio de una serie de términos y procesos técnicos, claramente se sabrá cuál es nuestro rol en la compañía y de qué manera influye nuestra labor diaria en la consecución de los objetivos planteados.
- El empoderamiento en la toma de decisiones por parte de los empleados genera compromiso y sentido de pertenencia hacia la labor desempeñada y a su vez permite la elección de la mejor opción ante una situación problema o ante una decisión que requiera tomarse en la compañía.

- El delegar funciones y responsabilidades a los empleados genera en los mismos motivación y surge un reto personal de querer alcanzar el objetivo, la delegación en la compañía puede llegar a ser un sinónimo de confianza fruto del empoderamiento de los funcionarios, quienes gracias a una serie de estrategias de comunicación han desarrollado unas competencias que los hacen dignos merecedores en la toma de una decisión que seguramente será favorable para la empresa.
- En un mundo totalmente globalizado como el nuestro es importante las relaciones con los demás, y para que esto fluya de la manera más favorables es relevante tener una comunicación eficiente, si se tiene una comunicación interna eficaz la comunicación con los terceros va a ser la más óptima se hablara un mismo lenguaje y las oportunidades de negocio serán mayores.
- La tecnología puede llegar a jugar un papel importante para que la información fluya de una manera más eficiente, y por ende la comunicación sea ideal, dándole un manejo correcto y provechoso a las tecnologías que tenemos a la mano en la actualidad haremos más productivos a los funcionarios.

12. Recomendaciones

Con base a la investigación realizada acerca de la Influencia de las estrategias de la comunicación interpersonal para optimizar el proceso de Empoderamiento orientado a la toma de decisiones en las organizaciones, se realizan las siguientes recomendaciones finales:

- a) Para establecer la buena práctica del empoderamiento en la toma de decisiones es importante romper con los paradigmas preconceptuales que conciben el empoderamiento como una metodología organizacional que sirve para delegar funciones, por lograr esta ruptura es necesario empezar a transmitir una comunicación asertiva entre los jefes de área y sus colaboradores, llevándolos a reconocer la importancia del rol central de trabajo en equipo y el posicionamiento de un liderazgo altamente efectivo, que impulse al desarrollo y formación de habilidades, que permitan a la organización tener la capacidad de poder responder a los nuevos retos tecnológicos y cambios generacionales.
- b) A través de las diferentes metodologías de la comunicación interpersonal es importante establecer una comunicación abierta y participativa que permita la generación de espacios que impulsen el desarrollo de nuevas ideas y fortalezca el empoderamiento activo de los empleados en temas relacionados con los planes estratégicos misiones y visionales, es decir convertir a los a los colaboradores en un socio estratégico organizacional.

- c) En la actualidad las organizaciones deben estar a la vanguardia en cuanto a la influencia de las TIC en sus procesos tanto internos como externos, ya que estas ayudarán a gerenciar nuevos conocimientos que harán que la organización esté preparada para las realidades emergentes, nuevas formas de pensar, nuevas lógicas de razonar y nuevos lenguajes fruto de la globalización, virtualización y transdisciplinariedad.
- d) Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están transformando la manera de trabajar y gestionar recursos, ya que gracias a estas el trabajo es más productivo y la comunicación es ágil y sencilla, sustentan el trabajo en equipo y hace que las organizaciones produzcan más cantidad, de mejor calidad, en menos tiempo y la hacen más competitiva en el mercado.
- e) La nueva era del conocimiento exige que los colaboradores en las organizaciones del siglo XX cuenten con la formación y competencias adecuadas para desarrollar la gestión del conocimiento necesaria para ser socios estratégicos de cualquier organización y las TIC juegan un papel fundamental en cuanto contribuyen a empoderar el talento humano en el campo personal, laboral y social.

Bibliografía

ANDRADE, H. (2005) Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Cáceres: Netbiblo, Serie Comunicación empresarial

American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (6 ed.). (M. G. Frías, Trad.) México, México: El Manual Moderno.

BARAHONA, H. El empoderamiento en la toma de decisiones se tienen 4 bases poder. *ClubEnsayos.com*. Recuperado 01, 2017, de <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/El-empoderamiento-en-la-toma-de-decisiones-se/3796019.html>

BAZERMAN, M. H., Y MOORE, D. A. (2012). Judgment in managerial decision making. Hoboken, NJ: J. Wiley & Sons

BONILLA J. A. (2014) Monografías. com. Educación para la vida. Disponible en <http://blogs.monografias.com/educacion-para-la-vida/2014/10/25/que-significa-transdisciplinaridad/>

BOHLANDER, S. S. (2013). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Cengage Learning.

BURGOON, M., & HUNSAKER, F. (1994). PSICOLOGÍA SOCIAL. Comunicación Interpersonal e Interacción Social, pág. 25.

Gadamer, H. -G. (1991). *La actualidad de lo bello*. Barcelona - Buenos Aires – México: Ediciones Paidós.

CELIS, F. A. (2014). Errores Comunes en la Toma de Decisiones. Estudios Avanzados de liderazgo, 35.

CEQUEA, M. M., MONROY, C. R., & BOTTINI, M. A. (OCTUBRE de 2011). upcommons. Obtenido de upcommons Disponible en internet <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/11316/marvel%20cequea.pdf>

CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del talento Humano. Mc Graw Hil.

CHOO, C.W. (1999) *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones* México: Oxford University Press, 1999.

CÓRDOBA BUENO, MIGUEL, (2004) *Metodología para la toma de decisiones*, ED. Delta Publicaciones Universitarias, 2004.

DORADO, C (2006) “El trabajo en red como fuente de aprendizaje: posibilidades y límites para la creación de conocimiento. Una visión crítica”, *Educación*, nº 37, pág. 12 (también disponible en <ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37p11.pdf>).

DRUCKER, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el Siglo XXI*. Colombia: Norma.

EAE – OSTELEA Formación Online (2018) *La escucha activa para una eficaz comunicación interpersonal*. Disponible en: <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/la-escucha-activa-para-una-eficaz-comunicación-interpersonal>

Edgar Gálvez, S. E. (9 de 06 de 2014). *Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento d las micro pequeñas y medianas empresas colombianas*. Cali, Colombia..

FIERRO CELIS, F.A. (2014) *Errores Comunes en la Toma de Decisiones Estratégicas, un Enfoque Desde la Racionalidad*. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 2014, Volumen 1, Número 3 Regent University Escuela de Negocios y Liderazgo.

GALINDO, M Y RÍOS V (2015) “Productividad” en *Serie de Estudios Económicos* Vol. 1, Agosto 2015. México DF: México ¿cómo vamos?.

GONZÁLEZ ALAFITA, M. E. (2013). *Comunicación Interpersonal: Inicio Mantenimiento y Desintegración de Relaciones*. pág. 25.

HERNÁNDEZ, M. (2003). "Comunicación y Trabajo Social", en Fernández García, T. y Alemán, C. (eds.). *Introducción al Trabajo social*. Madrid: Alianza, pp. 555- 572.

Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa*. España: Tauros.

HOCH.S y KUNREUTHER, H (2002) *Toma de decisiones según Wharton*, Ed. John Wiley & Sons

HORTELANO M. (2007), artículo, *revista Gestión Empresarial*, Cómo utilizar la motivación para obtener la máxima productividad de nuestros colaboradores

INGRAM, D (2010) Cuáles son los pasos en el proceso de toma de decisiones de un gerente Gaurav Akrani.

JONES, G. R., Y GEORGE, J. M., (2010). *Administración Contemporánea* (6a. ed.). España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L

Michelli, J. A. (2014). *Starbucks La formula del Exito*. Aguliar.

Miguélez, M. M. (S/F). Obtenido de <http://prof.usb.ve/miguelm>

MARTÍN, MARTÍN, F (2010): *Comunicación Empresarial e Institucional Mediaciones Sociales*, N.º 8, I semestre 2011, pp. 159-165.

PAÑOS ÁLVAREZ A.(2000) *Influencia de las tecnologías de la información en los procesos de información y toma de decisiones de las empresas*. Facultad de Ciencias de la Documentación. Universidad de Murcia. Recuperado de

<http://webs.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/num10/paginas/pdfs/Apanos.pdf>

PAPADAKIS, V., LIOUKAS, S., y CHAMBERS, D. (1998). Strategic decision- making processes: The role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2). 115-147

PINILLOS, A. A. (1989). *Comunicación interpersonal*. pág. 20.

PUCHOL. L, MARTÍ, M.J. ANTONO, C. PUCHOL, S. SÁNCHEZ, G. (2010). *El Libro de las Habilidades Directivas*, Ed: Diaz de Santos

- RIVERA, P. (2001) *La Comunicación en el Contexto Empresarial*. Publicaciones Puertorriqueñas. San Juan.
- RODRÍGUEZ NORIS, L. (2013). *la productividad en el desempeño directivo* Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección. Universidad de La Habana. . La Habana.
- RODRIGUEZ, V. (2002). *Administración moderna de personal: Fundamentos*. México: Thomson.
- ROMERO M (2016) *La Comunicación en la Empresa: ¡Guía con ejemplos!* [en el blog Ideas para empresarios.](http://www.felicidadeneltrabajo.es/category/ideas-para-empresarios/) Disponible en: <http://www.felicidadeneltrabajo.es/category/ideas-para-empresarios/>
- ROJAS, L. R. (1999). En Dirección a la Postcomunicación. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences* .
- SILVIO, J (2000). La Vitalización de la universidad [Libro en línea]. Disponible en:** http://www.schoolofed.nova.edu/dll/spanish/modulos/conocimiento/Silvio_La_virtualizacion_univ.pdf
- SIMÓN DOLAN, R. V. (2003). *La gestión Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (6 ed.). (M. G. Frías, Trans.) México, México: El Manual Moderno.
- Celis, F. A. (2014). Errores Comunes en la Toma de Decisiones. *Estudios Avanzados de liderazgo*, 35.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano*. Mc Graw Hill .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano* . México, D. F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Edgar Gálvez, S. E. (2014, 06 9). *Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento d las micro pequeñas y medianas empresas colombianas*. Cali, Colombia.
- Gadamer, H. -G. (1991). *La actulidad de lo belo* . Barcelona - Buenos Aires – México: Ediciones Paidós.
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa*. España: Tauros.
- Michelli, J. A. (2014). *Starbucks La formula del Exito*. Aguliar.
- Miguélez, M. M. (2015, 02 15). Retrieved from <http://prof.usb.ve/miguelm>
- ROJAS, L. R. (1999). En Dirección a la Postcomunicación. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences* .

- Sojo, W. (2005, 09 22). *Gestiopolis*. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/influencia-e-importancia-de-las-tic-en-las-organizaciones/>
- Stoner, J. A. (1992). *Principles and Practice of Management and Business Communication: Strictly as Per the B.Com Hons. Syllabus Requirements of the Calcutta University*. Pearson Education.
- ZELOCUATECATL, S. (2010). Blogspot. Recuperado el 02 de 03 de 2018, de <https://virisa0511.blogspot.com.co/2010/09/capacitacion-y-desarrollo-del-persona.htm>