

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

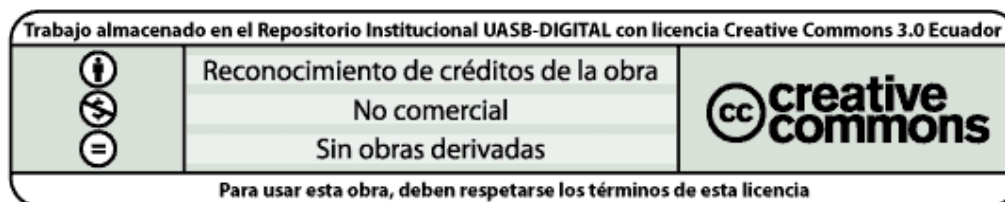
Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

La influencia de la comunicación interna asertiva en el fortalecimiento de valores organizacionales de confianza en la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. Sede Quito para el último trimestre del 2016

Autor: Eduardo Xavier Moreno Clavijo

Director: Andrés Padilla Gallegos

Quito, 2017



Cláusula de sesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Eduardo Xavier Moreno Clavijo, autor de la tesis intitulada “**La influencia de la comunicación interna asertiva en el fortalecimiento de valores organizacionales de confianza en la empresa Andicons Constructora Andina Cía. Ltda. Sede Quito para el último trimestre del 2016**”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Eduardo Xavier Moreno Clavijo

Quito, 2017

Resumen

La tesis se orienta a una investigación experiencial, sobre la influencia de la comunicación interna asertiva en los valores organizacionales de confianza, por medio de la metodología andragógica aprender haciendo, para demostrar la validez de ambas variables.

El primer capítulo contiene una visión integral de la comunicación interna, la interpretación del marco teórico con base en conceptos e ideas de varios autores (Echeverría, Armengol, Castanyer, Del Pozo, Fernández, Frigoli, entre otros). En lo fundamental, aborda temáticas sobre los flujos de comunicación, sus diferentes tipos y estilos, con hincapié en las barreras comunicacionales para alinear las acciones estratégicas, en especial, la ontología del lenguaje, como aporte del autor a la comunicación en las organizaciones y de los seres humanos, en general.

El segundo capítulo describe la metodología cualitativa, en tres fases de diagnóstico: cuestionario, grupo focal, encuesta de comunicación interna y experiencial, por medio de un programa de capacitación que se ejecutó para cumplir con los objetivos propuestos.

La parte cualitativa incluye los insumos que se obtuvieron en los espacios de comunicación, las ventajas e importancia de la retroalimentación con los colaboradores en los foros y debates de aprendizaje; y, las reuniones posteriores con la dirección. La parte cuantitativa contempla la tabulación de evaluaciones de satisfacción para el análisis de los datos de las variables estudiadas y los resultados, cuantitativo y cualitativo, con el fin de evidenciar la efectividad del proceso y los niveles de satisfacción de los participantes.

El tercer capítulo presenta un Plan de Comunicación Interna Asertiva, que recoge los aprendizajes y aportes de los talleres que realizó el investigador, con el propósito de sustentar las conclusiones y recomendaciones

Dedicatoria

“Vacía tu mente, se amorfo, moldeable, como el agua. Si pones agua en una taza se convierte en la taza. Si pones agua en una botella se convierte en la botella. Si la pones en una tetera se convierte en la tetera. El agua puede fluir o puede golpear. Sé agua amigo mío”.

Bruce Lee

A Dios por haberme permitido tener la bendición de renacer en espíritu y en verdad, sin su palabra todos los esfuerzos no hubieran valido la pena, pues su perdón cambio mi vida para siempre.

A mi bebé Zarahí Daniella y a su mamita Consuelo Yadira quien con su cariño, dedicación y amor me han dado la felicidad de ser padre, mi mayor motivo trascendental para vivir.

A mis amados padre Jorge Eduardo y madre Rosa Ximena, mis hermanas Doris Andrea, Diana Carolina y Katherine, mi familia quienes han sido mi apoyo en todos mis sueños y proyectos, pues siempre tuvieron mucho amor para mí, me inspiraron valores desde cuando era un niño y día a día lo demuestran hasta hoy con su ejemplo.

A mi mascota, mi amigo fiel, mi perrito Kapuccino quien está en mi compañía en todo momento y me regala su amor incondicional en alegría y tristeza.

Agradecimiento

A mis queridos maestros, quienes sembraron sus enseñanzas con su vocación, guía y amistad, todos pusieron su aporte en este estudio, desde una palabra de aliento, una crítica constructiva y una lección de vida aprendida.

A la empresa ANDICONS CONSTRUCTORA ANDINA Cía. LTDA., y todos sus trabajadores quienes me permitieron entrar en sus vidas, aprender de su trabajo y me ayudaron a fundamentar esta investigación, con su enorme colaboración y ánimo.

A mis compañeros de la Universidad, colegas de trabajo, amigos y personas que, con su valioso aporte, escucha, conversación o cualquier otra palabra de enseñanza o sugerencia para este trabajo de investigación, resulto ser una experiencia productiva.

Tabla de Contenidos

Antecedentes	9
Planteamiento del problema.....	10
Formulación del problema	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
Capítulo primero Marco Teórico	12
1.1. Comunicación Organizacional.....	12
1.2. Comunicación Interna.....	13
Flujos de la comunicación.....	15
Comunicación descendente.....	16
Comunicación ascendente.....	17
Comunicación cruzada, horizontal o diagonal	17
La comunicación escrita, oral y no verbal.....	18
Comunicación escrita.....	18
Comunicación oral	19
Comunicación no verbal	19
1.3. Barreras comunicacionales	20
Ausencia de Planificación	20
Supuestos o hechos confusos	21
Ruidos, distorsión del contexto del mensaje	21
Información expresada deficientemente	21
Pérdida de información	21
Información con escucha limitada y la estimación anticipada de la misma.....	21
Comunicación de forma impersonal	22
Desconfianza o temores en la comunicación	22
Tiempo insuficiente ante los cambios y exceso de información	22
1.4. Estilos de comunicación	22
1.5. Comunicación interna asertiva.....	24
1.6. Valores organizacionales de confianza.....	24
1.7. Ontología del Lenguaje.....	26

Capítulo segundo

Desarrollo, análisis y resultados.....	28
2.1. Marco organizacional	28
Reseña Histórica	29
Visión	29
Misión	29
Servicios	30
Valores de la Empresa.....	30
2.2. Desarrollo del estudio	30
Primera fase: Alineación empresarial	32
Segunda fase: Grupo focal	34
Tercera fase: Encuesta de comunicación interna	36
Cuarta fase: Programa de capacitación: desarrollo de la comunicación asertiva y valores organizacionales de confianza.....	38
Taller número 1 Diagnóstico situacional	38
Taller número 2 Sensibilización y concientización.....	38
Taller número 3 Liderazgo con valores y comunicación asertiva.....	39
2.3. Ejecución	39
Resultados y análisis de las ventajas	40
Retroalimentación	41
Variables consideradas.....	41
El asertividad de la comunicación interna	43
Carga emocional comunicativa	46
Influencia de la comunicación interna asertiva	47
Sistema comunicacional asertivo conectado con los valores de confianza.....	48
Obstáculos de la comunicación interna en ANDICONS Constructora Andina	51
Liderazgo comunicacional asertivo.....	56
Qué expresar	56
Cómo expresar	57
Cuándo expresar.....	58
Para qué expresar las cosas	59
Necesidad de defenderse	59
Necesidad de convencer.....	59

Dónde expresarse	59
Endomarketing como estrategia interna asertiva	60
Causas y efectos de la comunicación interna no asertiva.....	62
Resultados de la encuesta de comunicación interna	63
Capítulo tercero Propuesta	73
3.1. Plan de comunicación interna asertiva.....	73
3.2. Contenido de la información.....	73
3.3. Herramientas metodológicas de investigación	74
3.4. Programa de ejecución.....	74
3.5. Círculos de calidad comunicacional	75
3.6. Evaluación del plan de comunicación interna	76
Conclusiones	78
Recomendaciones.....	80
Fuentes de Información.....	81
ANEXOS	

Antecedentes

La comunicación interna es un factor fundamental en una empresa para motivar a su personal y se convierte en un problema cuando está mal focalizada, peor aún, si no se detecta a tiempo porque genera situaciones de conflicto entre los colaboradores.

En ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda., las redes de comunicación han sido informales y los rumores se propagaban con información poco confiable, distorsionada y confusa, que afectaba a la organización en su ambiente laboral y productividad. La aseveración se desprende de la información que proporcionaron los trabajadores, en el grupo focal, que se conformó como fuente primaria de investigación.

El trabajo se encaminó a determinar la influencia de la comunicación interna asertiva, en el fortalecimiento de los valores organizacionales de confianza de la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía Ltda.

Los valores son los elementos idóneos para que las personas trabajen juntas en la búsqueda de los mismos objetivos empresariales y, por convicciones propias, contribuyan a mejorar el desempeño, en un ambiente de trabajo más saludable y en un entorno laboral de beneficio colectivo, bajo las normas de conducta válida de la empresa.

Durante la primera reunión, con la dirección de la empresa, se acordó realizar el diseño y elaboración de la encuesta de comunicación interna, para alinear los objetivos y determinar la necesidad de mejorar la comunicación interna. La información cuantitativa base marcó el inicio de la investigación, la misma que se complementó con el grupo focal, a fin de delimitar los alcances y las metas a conseguir en los resultados.

La vinculación de los valores organizacionales de confianza requirió un programa de capacitación y el diseño de un sistema de comunicación directa, desde los mismos valores, por medio de tres talleres prácticos de interacción con los colaboradores y, en lo posterior, evaluaciones de retroalimentación con los integrantes de la organización (empleados y empleadores).

El plan comprendió: foros de discusión, análisis y sensibilización junto a los colaboradores con ejercicios de interacción, preguntas claves y la metodología de grupo focal, para ratificar los valores de confianza (honestidad, responsabilidad, lealtad y solidaridad).

Los valores de confianza se analizaron y orientaron a fortalecer las relaciones humanas, en gran medida, durante la aplicación del programa de capacitación para disminuir una de las formas más nocivas de comunicación informal: el rumor. En la práctica se instauraron canales de comunicación adecuados, sin caer en la rigidez desmedida de la comunicación vertical.

El programa también estableció la influencia de la comunicación interna efectiva y la aplicación de un sistema de comunicación asertiva y horizontal, con enfoque en los valores de confianza. La información real que facilitaron los trabajadores de la empresa fue útil en la definición de estrategias, con metodologías que se adaptaron a las necesidades de la organización.

La influencia de la comunicación asertiva demostró a los líderes que existe un campo de acción más saludable para el manejo de información, así como el uso de canales y medios asertivos para llegar a las personas de manera clara y precisa, sin dobles discursos y con el fortalecimiento de los valores. De tal manera, que la comunicación es clave en la consecución de un ambiente laboral sustentable, para mejorar la productividad y la rentabilidad empresarial.

En última instancia, la propuesta de una estrategia comunicacional, con el apoyo de herramientas de comunicación asertiva, como: grupos focales, encuestas, talleres de capacitación y un plan desde los valores organizacionales de confianza, estableció el intercambio adecuado de información y retroalimentación necesarias para minimizar el rumor y los conflictos.

Planteamiento del problema

La investigación propuso determinar la influencia de la comunicación interna asertiva en el fortalecimiento de los valores organizacionales de confianza, por medio de un diagnóstico de la situación actual de la empresa y el diseño de un plan de acción sobre la base de un programa de capacitación comunicacional con los colaboradores para minimizar el rumor e implementar canales formales de difusión y su relación con los índices de gestión de la información.

Formulación del problema

¿Cómo influye la comunicación interna asertiva, en el fortalecimiento de valores organizacionales de confianza en la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. durante el último trimestre de 2016?

Objetivo general

Determinar la influencia o no de la comunicación interna asertiva, durante el tiempo del estudio, en el fortalecimiento de valores organizacionales de confianza de la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. Sede Quito para el último trimestre de 2016.

Objetivos específicos

- Identificar la influencia o no de la comunicación interna asertiva, por medio de la aplicación de herramientas de investigación como cuestionario, grupos focales, capacitación y evaluaciones en los valores organizacionales de confianza de la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda.
- Socializar los valores organizacionales de confianza y fortalecerlos en el contexto empresarial, por medio de la aplicación de talleres de sensibilización.
- Generar estrategias de comunicación interna asertiva con talleres de aprendizaje que aporten a la reducción de conflictos por la difusión inadecuada de información.
- Proponer a la empresa un plan, que aporte al desarrollo de una red de canales de comunicación interna asertiva formal, que mida su efectividad.

Capítulo primero Marco Teórico

1.1. Comunicación Organizacional

Cuando se habla de comunicación, como el componente más importante en las relaciones interpersonales e intrapersonales, se entiende que las personas son seres sociales por naturaleza que necesitan del contacto y la vinculación con otros seres no solo de su propia especie, sino con los demás seres vivos e incluso con el medio ambiente, con el fin de satisfacer su instinto de sobrevivencia y adaptación continua. (Fernández 2012, 25)

La comunicación es el proceso de transmisión de información entre personas, con el objeto de ser cíclico y contemplar su retroalimentación. En el lenguaje humano, las relaciones comunicacionales se realizan de diversas formas, con un mensaje que viaja bajo un código que interpreta símbolos y signos enviados por canales entre un emisor y un receptor. Los mensajes conllevan una experiencia previa y una experiencia objetiva.

En el contexto empresarial, el intercambio de información deriva incluso de procesos culturales, psicológicos y mentales imprescindibles en la configuración de la cultura organizacional. La manera en que se interrelacionan estos procesos de intercambio de información dentro de este marco empresarial se denomina “comunicación organizacional”. (Kreps 1990, 46)

En las organizaciones surgen dificultades o barreras comunicacionales que imposibilitan el adecuado proceso de transferencia de datos, mensajes e información empresarial que necesita innovación constante, con directrices estratégicas en productos y servicios, para garantizar una mayor estabilidad frente la competencia.

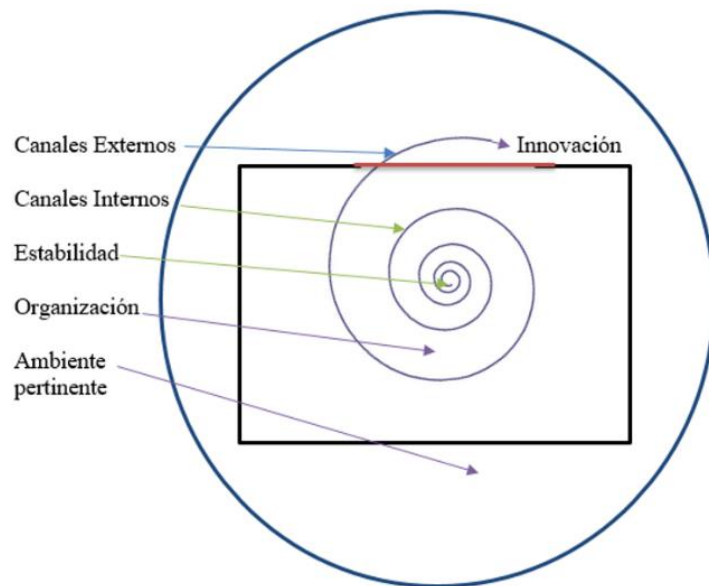
En la actualidad no hay que pensar solo en el comercio local o regional, sino ampliar a escala mundial por la dinámica de la tecnología y la globalización que impone su ritmo. Solo las empresas que se adapten al cambio serán altamente efectivas; en la búsqueda de su crecimiento corporativo y la satisfacción de las demandas de clientes o usuarios internos y externos.

Las decisiones y el compromiso de la dirección certifican la validez de la comunicación en la organización, con el fin de alcanzar metas colectivas y administrar de

manera asertiva, por medio de la influencia de los mensajes y el impacto adecuado a sus colaboradores, con énfasis en los valores organizacionales.

En consecuencia, las herramientas comunicacionales y su aprendizaje son de gran participación laboral, buscan el beneficio y bienestar que da lugar a la transferencia de información dentro de la organización que indague las exigencias de sus grupos de interés. (Frigoli 2009, 103)

Gráfico 1. Modelo integrativo de la comunicación en las organizaciones



Fuente: Adaptación propia

1.2. Comunicación Interna

La comunicación interna se entiende como todo proceso de intercambio que se desarrolla, de manera permanente y dinámica, entre los miembros que conforman la organización. Según Hay Group (2006, 485), por no ser actividades estáticas requieren retroalimentación constante, entre sus interlocutores, que influyen de forma directa o indirecta por diferentes variables como: la cultura, el clima laboral, y el estilo de liderazgo existente.

En relación con la cultura es necesario destacar la importancia de los valores organizacionales de confianza, que conlleva su estudio en escenarios distintos de la vida

cotidiana en la empresa, donde la comunicación fluye de distintas formas y evidencia su adecuada o inadecuada práctica.

La comunicación interna asertiva es primordial debido a que favorece la integración, la unidad y la alineación del conglomerado, para divulgar los mensajes que determinen la consecución de metas empresariales. Los medios de comunicación, formales o informales, brindan el elemento clave para identificar a una organización, la vuelven genuina y diferente de cualquier otra, así sea de su misma clase.

La comunicación posee un movimiento constante, ascendente y descendente. A medida que se ejecuta el plan de acción, cada actividad adquiere importancia porque identifica barreras comunicacionales y aspectos de mejora, según como se canalice la difusión de mensajes entre los niveles directivos y operativos. La utilización de herramientas adecuadas y adaptadas es necesaria para que los líderes transmitan sus ideas, conceptos y requerimientos. La retroalimentación positiva garantiza las buenas prácticas e incrementa la efectividad de la comunicación. (Manucci 2008, 127)

La arquitectura organizacional (organigrama) determina, en la mayoría de los casos los canales de información, difusión y comunicación que utiliza la empresa, y ofrece una visualización completa del mapa estructural y funcional de los procesos, perfiles y líneas jerárquicas para clarificar el papel del trabajador en el desempeño de sus labores.

La comunicación interna asertiva es el conjunto de acciones que se ejecuta en la organización, para instaurar y mejorar las formas de relación entre los trabajadores, en los medios de comunicación que existan o que se crearán en la institución.

La comunicación interna ayuda a comprender la realidad y el proceso tiene éxito cuando el mensaje, que es el vínculo, se entiende y retroalimenta. Los elementos adicionales son los canales, la respuesta o retroalimentación, ruidos, barreras y puentes que se utilizan, de manera adecuada. La superación de dificultades es la parte más crítica de este proceso, para que el interlocutor realice lo que necesita la contraparte o también influya en su modo de actuar, sentir o pensar. (Castanyer 2010, 261)

Además, la comunicación interna ayuda a desarrollar una ventaja competitiva. El accionar hacia el público interno (niveles jerárquicos y operativos) otorga protagonismo a cada persona como “vocero,” dentro de cada procedimiento al entender con claridad el

rol de cada actor, y afianzar su sentido de pertenencia e identificación con los valores organizacionales de confianza que se alinean a la filosofía empresarial. (Frigoli 2009, 61)

La comunicación interna toma en cuenta el tipo de información que se recopila en la organización y, para ello, es necesario identificar los escenarios en:

- Ambiente Físico
- Ambiente Social

En lo físico, las instalaciones que posee la organización son fundamentales para entender cómo se desenvuelven los espacios comunicacionales. Las entradas, las salidas, los lugares de interacción social, el diseño de las oficinas, los sitios de paso, estacionamientos, ascensores, escaleras, corredores, entre otros, son canales de información. La señalética, las carteleras, las infografías dan ese carácter simbólico que identifica a la institución. Desde los colores hasta la distribución de la arquitectura, interna y externa, son estereotipos de poder y autoridad.

El ambiente social contiene los factores que corresponden a la interrelación de sus miembros y a los vínculos entre ellos. Cada organización tiene áreas, procesos en los que se involucran sus integrantes y roles que asume cada participante en su trabajo donde son evidentes los escenarios comunicativos: reuniones formales o informales, conversaciones de pasillo, charlas con clientes y proveedores, entre otras. (Brisbane 2014, 37)

Flujos de la comunicación

La comunicación necesita la flexibilidad de recorrer toda la organización y la fluidez con rutas de acceso para efectivizarla. Las diversas disciplinas de las ciencias que estudian la comunicación del ser humano tiene la característica particular de cohesionarse. El síndrome del ser humano de razonar, por medio del pensar y usar el lenguaje para expresar o transferir su mensaje al otro y que éste reciba, analice y responda es la vía confiable que avala la capacidad de comunicarse con el otro.

La movilidad de la comunicación, desde la parte operativa y su transversalidad entre pares, se dirige hacia la instancia superior con los mandos medios que también interactúan entre las áreas de su mismo nivel y llega hacia la alta dirección. En este sentido, la comunicación es ascendente. La comunicación descendente se da a la inversa. Cuando una organización se maneja solo con una vía unidireccional descendente es muy

probable que existan problemas de comunicación. Sin embargo, tampoco si en una organización existe un flujo de comunicación ascendente y descendente disminuye la inadecuada comunicación, entre los mandos medios y altos.

La asertividad, es decir, la coherencia y la congruencia de los mensajes es fundamental y pone énfasis en alcanzar un equilibrio entre los canales de comunicación internos y externos, para que se produzca la adaptación en la organización. (Kreps 1990,64).

La armonía entre los canales de comunicación es un elemento determinante para que los colaboradores se conviertan en los mejores “vendedores” de una empresa como un principio de endomarketing. Si ellos comprenden con claridad la filosofía institucional (valores), los procesos claves, sus responsabilidades en el cargo y la vocación de servicio al cliente es una ventaja diferenciadora e implica generar sentido de pertenencia y de competencia transversal en la comunicación asertiva.

Comunicación descendente

La dirección es de arriba hacia abajo y es la más común porque los mensajes se emiten desde la dirección hasta los niveles inferiores. La constante revisión de planes, metas y objetivos se presenta en las organizaciones, cuya autoridad es centralizada y autoritaria.

Según Hay Group (2014, 257) si no se realiza esta parte de control, la institución cae en lo que se denomina “trampa de la actividad” o situación donde las personas realizan tareas que, en algún momento, fueron delegadas; sin embargo, la falta de guía en el tiempo genera un desconocimiento sobre si están en el camino correcto o no para cumplir los objetivos, si no cambian las metas o por lo menos saber si éstas se cumplen.

Los medios que utiliza son órdenes e instrucciones de forma oral al trabajador y emplea discursos, reuniones o conversaciones vía telefónica. En cambio, la comunicación escrita usa documentos como: memorando, cartas, informes, manuales, reglamentos, catálogos, revistas, folletos, reportes, etc.

La particularidad de este tipo de información es que se vuelve dispersa, aparecen ruidos, barreras y rumores que confunden o tergiversan la comunicación. Cuando se quiere dar a conocer políticas de trabajo o procedimientos, no es fácil controlar si se hace de

manera efectiva, ya sea por falta de comunicación, condiciones inesperadas que perturben las rutas o canales, o por no existir el compromiso y la actitud de la gente. De ahí que es necesario contar con un método que admita retroalimentar la información recibida, caso contrario, la empresa registra retrasos en la llegada de la información a su destino y fracasa la gestión de la empresa.

Comunicación ascendente

La dirección va de abajo hacia arriba y se muestra cuando los subordinados transfieren información a sus jefes. A diferencia de la descendente, este tipo de comunicación sufre interrupciones, barreras y dificultades, debido a que la transferencia no llega, de forma completa a los niveles más altos.

Así, en la organización aparece lo que se denomina el síndrome “teléfono dañado”, es decir, conforme asciende la información los receptores minimizan el mensaje y el impacto del contenido afecta a la comunicación en los informes o noticias negativas o imprevistas por la dirección. (Del Pozo 2000, 93)

El hecho se torna común en las organizaciones, cuando un trabajador no cumple con sus metas o existen problemas que inciden en su desempeño o la producción en general de la empresa, incluso si hay conflictos interpersonales o intrapersonales.

En circunstancias críticas, los responsables de las áreas por temor a sanciones, pérdida del trabajo, conveniencia de intereses personales o hasta el simple recelo a sus superiores, no proporcionan información clave, datos reales de producción, que generan pérdidas financieras, o de desempeño propio o de sus pares.

Entre algunos elementos que se utilizan para contrarrestar esta dificultad están: reuniones habituales, entrevista individualizada, círculo de calidad y mejora, comités, llamadas telefónicas o por internet, encuestas, sistema de quejas y sugerencias.

Comunicación cruzada, horizontal o diagonal

La dirección es horizontal y fluye entre niveles similares dentro de la organización, En los distintos niveles jerárquicos existe una comunicación diagonal o cruzada.

El éxito de una organización se ancla a este tipo de comunicación en razón que la entrega de la información es rápida, optimiza la perspicacia de la misma y la combinación

de energías para cumplir los objetivos empresariales. La comunicación cruzada, en este ámbito, es la más adecuada porque no siempre el flujo de la información se dirige por los recorridos que determinan los organigramas. (Fernández 2012., 144)

Sin embargo, el exceso desencadena situaciones no deseadas, como no seguir las rutas formales necesarias entre jerarquías, la fuga de información confidencial, la tergiversación por la informalidad y la falta de respeto a los procesos. El equilibrio es fundamental, por medio de un sistema que señale parámetros y acciones de comunicación interna asertiva dentro de la organización.

La comunicación escrita, oral y no verbal

En la organización, cada tipo de comunicación tiene su función y ventajas. El uso correcto de cada una de ellas genera beneficios. Por ejemplo, en las conferencias se utiliza material escrito, videos, diapositivas y la información del expositor, con la finalidad de que los asistentes comprendan los contenidos. (Pease 2014, 168)

Comunicación escrita

Hoy en día es la que más se usa en el ámbito laboral por su formalidad y se identifica, sobre todo, en los medios de editores de texto digital y redes sociales. Los mensajes son claros, puntuales y correctos, para facilitar la comprensión de la persona que lea. Entre los más utilizados están:

Convocatoria: medio por el cual la organización informa a sus empleados o a la comunidad sobre temas de interés, por ejemplo: las vacantes para puestos laborales, contratación de proveedores, promociones internas, anuncios relevantes, entre otros.

Memorándum: medio más común que utilizan las organizaciones y ayuda al colaborador a recordar instrucciones internas acerca de las tareas asignadas o nuevas indicaciones sobre un trabajo específico.

Circular: medio de comunicación interno en que la alta dirección o los mandos medios informan a todo el personal o una parte de la organización.

Boletín interno: medio que maneja información especializada más corta y rápida, para el interior de la organización.

Encuesta: medio de comunicación que tiene el propósito de conocer las opiniones, criterios, satisfacción u otras ideas o recomendaciones para mejorar procesos, productos, servicios de la empresa, o también se usa sobre algún tema direccionado.

La principal ventaja de la comunicación escrita está en el hecho de proporcionar un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, aparte de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación, además de cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información. (Frigoli, Comunicación Interna 2009, 245)

La desventaja de la comunicación escrita es el alto costo del papel, la falta de una retroalimentación de manera inmediata y la demora, en algunas ocasiones, para la notificación de la recepción, la comprensión y la respuesta. (Fernández 2012, 36)

Comunicación oral

Forma de comunicación que tiene como elemento fundamental la palabra, con la presencia de un emisor y un receptor para que el mensaje llegue de manera directa y se obtenga una respuesta. El proceso es formal o informal, planeado o espontáneo.

En una organización, la comunicación oral se utiliza con mayor frecuencia, pero la comprensión de la información no siempre es la que se desea y/o espera, porque los procesos tienen la influencia e interpretación de cada persona y obedece a estímulos internos o externos. Entre algunos ejemplos están: seminarios de capacitación, asambleas, video conferencias, telefonía fija y celular. (Del Pozo 2000, 64)

Comunicación no verbal

Modo de comunicación de mayor impacto en los sentidos por ser el complemento de lo gestual y corporal. Varios autores afirman que el lenguaje no verbal transmite mucho más que el oral y el escrito. El ser humano retiene en su mente la comunicación no verbal, debido a que el cuerpo delata cuando una persona miente, desconfía, está alegre o triste. Los medios visuales son parte de esta clasificación y tienen como objetivo retroalimentar lo que se intenta expresar o informar. Los medios visuales que se usan son los siguientes:

Murales. Información motivacional que se coloca en puntos estratégicos de la organización, a fin de lograr visibilidad. Es una herramienta válida en marketing interno.

Cartelera. Información que recopila imágenes, gráficos, fotografías, para sensibilizar e informar sobre las actividades o campañas de la organización.

Señalización. Información determinada de uso en la seguridad industrial de cualquier empresa, entre otras: señalética, letreros de peligro o advertencia, espacios restringidos, vías y rutas de acceso, emergencia, mapa de las instalaciones. (Frigoli, Comunicación Interna 2009, 52)

1.3. Barreras comunicacionales

Según (Van Riel, Comunicación Corporativa 1997, 274), las medidas precautelares para disminuir las barreras se plantean en la implementación de acciones de comunicación interna donde se realicen actividades que fomenten una adecuada interacción de la información entre sus miembros.

En la práctica, en una organización, la planeación resulta incompleta y produce incertidumbre en la toma de decisiones si no se incluyen mecanismos de comunicación interna. De la misma manera, limita o trastorna de forma negativa la relación laboral si no dispone de una plataforma funcional comunicativa efectiva.

Las barreras que se presentan en el traspaso de información inician en el emisor, el mensaje no es claro y en su transmisión es posible que se tergiverse por ruidos, o el receptor no entienda bien lo que el emisor desea comunicar. Así se afectará la retroalimentación de la información que se recibe. En consecuencia, las barreras están en cualquier etapa del proceso comunicativo.

En la investigación se analizaron las barreras comunicaciones posibles, por medio de la aplicación de la encuesta de comunicación interna, entre las que se consideraron las siguientes:

Ausencia de Planificación

El indicador es frecuente en razón que una comunicación organizacional adecuada y que cumpla con sus objetivos surge de una planeación, análisis y formulación del mensaje a transmitir. Además, la persona que se comunica elige el canal de comunicación más conveniente y el espacio de tiempo oportuno, para la transmisión de la información, y de esta forma detener la resistencia al cambio.

Supuestos o hechos confusos

En general, la transferencia de información se da por hecho y no se emite información relevante que aclare ciertos vacíos pendientes, los prejuicios, las interpretaciones inadecuadas e incluso la inseguridad que transmite un mensaje equivocado.

Ruidos, distorsión del contexto del mensaje

Los ruidos se asocian con la distorsión de contexto o semántica del mensaje. Los estímulos externos como la ambigüedad de una palabra resulta un fenómeno coyuntural que se repite en las organizaciones e incluso en la sociedad general.

Información expresada deficientemente

Las palabras correctas y los mensajes claros ayudan a que la información llegue al receptor de manera eficiente. Las incongruencias, algunos términos o estructuras incorrectas del mensaje generan un alto costo para la organización, por lo tanto, los líderes o los emisores requieren desarrollar competencias de comunicación asertiva y poner atención en la codificación del mensaje y ser conscientes de a quién se dirige la información. (Villegas Comunicación e Ideología 2003, 38)

Pérdida de información

La información que se comparte, la mayoría de veces, pierde precisión. El hecho es bastante común en la organización. En estos casos es importante realizar acciones de protección como respaldo de información, repetición de datos y el uso de canales simultáneos.

Información con escucha limitada y la estimación anticipada de la misma

La ausencia de escucha activa es un factor preponderante, ya que la limitación a solo oír presenta una conexión irreal con la temática. Algunas veces, las personas tienden a juzgar por sus paradigmas culturales o creencias sociales sin analizar, con objetividad, la información que reciben. (Lucas 2014, 144)

Comunicación de forma impersonal

Según (Schamm, How Communication 1955, 116) el uso de algunos medios de comunicación obstaculiza la transmisión de la información. La comunicación es más eficiente cuando hay contacto personal, así se genera un mayor nivel de confianza y comprensión para la retroalimentación asertiva.

Desconfianza o temores en la comunicación

La correlación entre los integrantes de una organización determina las directrices, para que la comunicación sea óptima o deficiente y eso depende de la influencia de sus líderes sobre cada uno de sus equipos de trabajo que genere un entorno laboral adecuado. Cuando no se cumple esta condición se fomenta desconfianza y temor a manifestarse sobre hechos que ocurren en el entorno laboral.

Tiempo insuficiente ante los cambios y exceso de información

El constante cambio en que están inmersas las organizaciones, así como el flujo excesivo y constante de información inciden en personas que no se adaptan con facilidad ni asimilan de manera rápida los mensajes; lo que deriva en inconvenientes y no logran captar la totalidad del mensaje expuesto. (Schamm, How Communication 1955, 157)

1.4. Estilos de comunicación

De acuerdo con (Castanyer 2010, 21) existen tres estilos que aportan a esta investigación con énfasis en la asertividad de la comunicación interna:

- Comunicación Agresiva
- Comunicación Pasiva
- Comunicación Asertiva

La **comunicación agresiva** es un estilo que busca conseguir sus objetivos, sin preocuparse de la satisfacción del otro, con estrategias como el sentimiento de culpabilidad, intimidación o enfado.

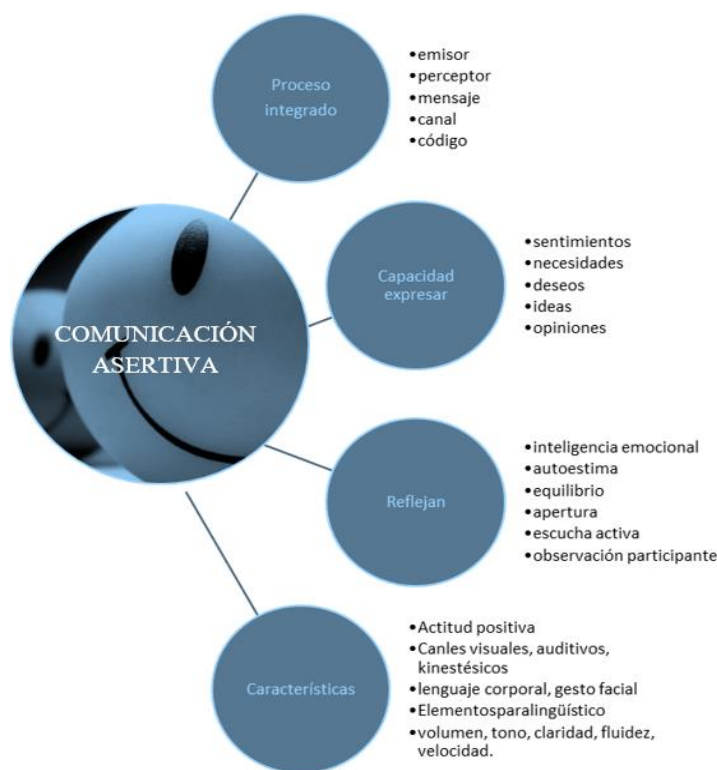
La **comunicación pasiva** “en su mayoría es utilizada por las personas que evitan la confrontación y llamar la atención. Para ello responden de forma pasiva, evitando

implicarse en el tema o mostrando conformidad con todo aquello que se plantea.” (Brisbane 2014, 121)

La **comunicación asertiva** es natural, clara y directa, refleja autoestima y seguridad.

Busca plantear cuestiones que sean satisfactorias para todos sin recurrir a manipulaciones ni simulación. Ser asertivo significa atender necesidades propias, al mismo tiempo que se debe mostrar comprensivo con las necesidades de las demás personas. La comunicación asertiva también faculta a las personas a ser responsables de sus actos, sin rencor ni culpar a los demás por los propios errores. (Pease 2014, 79).

Gráfico 2: Mapa mental modelo comunicación asertiva.



Fuente: Elaboración propia.

De la comunicación asertiva se derivan técnicas como: el compromiso viable, el banco de niebla y la interrogación negativa.

El **compromiso viable** es una opción en la que una persona está segura del respeto por sí misma y que no comprometerá como consecuencia de ello, es decir, la persona está en capacidad de negociar los objetivos que le interesan, a menos que ese compromiso teórico afecte al respeto que siente por sí misma.

El **banco de niebla** permite a un individuo aceptar críticas, pero de una forma tolerable ante criterios adversos, sin que llegue a asimilar una crítica manipulativa o ubique a la persona en posición defensiva o ansiosa ante ello. El objetivo se logra si se reconoce la crítica constructiva, al final la persona posee libre albedrío para tomar sus propias decisiones. (Castanyer 2010, 45)

La **interrogación negativa** se consigue al sugerir la expresión de sentimientos negativos con hincapié en el valor de la honestidad consigo mismos, para mejorar la calidad de la comunicación. La persona estará dispuesta a escuchar opiniones adversas, a comprender el significado de la crítica vertida y a utilizar la información que sea útil. En este caso existe la opción de ignorar la información si se presta para la manipulación.

1.5. Comunicación interna asertiva

En la investigación realizada, se revisa conceptos generales de comunicación organizacional e interna y se incluye la noción de asertividad como un nuevo elemento que aporta al conjunto de ideas al momento de hablar de un referente en el marco teórico, de los tres tipos de comunicación agresivo, pasivo y asertivo se propone tomar la tercera para generar la influencia de este tipo de comunicación interna en los valores organizacionales de confianza al ser esta variable la que permite vincular un proceso integrativo que conjugue la capacidad de expresión de las emociones, deseos opiniones, entre otros y reflejen la escucha activa y la observación participante para promover a esta trabajo de la características necesarias para determinar el positivismo en los colaboradores que participan en este trabajo; lo cual quiere decir que son las ideas fundamentales y básicas que forman a los argumentos, por lo cual se transforma en algo indispensable para poder realizar, de manera convincente y coherente

1.6. Valores organizacionales de confianza

El presente constructo nace de un análisis previo que se realizó con el grupo focal bajo el liderazgo del Gerente General y con la participación del siguiente personal: Jefe Administrativa, Arquitecto residente, Supervisor de obra, técnicos de seguridad industrial, albañilería, soldadura, electricidad, transporte y plomería.

En el taller preliminar se hizo el análisis comparativo de los valores de la empresa y los valores organizacionales de confianza. El resto de la organización ratificó la decisión en el primer taller planeación estratégica, donde evidenció que el éxito de una organización depende de su visión estratégica y del uso de los valores organizacionales de confianza como apoyo para las políticas que contribuyen a la filosofía empresarial.

La buena comunicación interna se convertirá en una herramienta de transmisión de la misión, visión, valores, objetivos, y estrategias empresariales, por ello esto constituye un instrumento esencial en la gestión del cambio e innovación que se orienta a la “comunicación aplicada” (Del Pozo 2000, 41) que permite a los trabajadores transmitir una imagen de la organización positiva hacia el exterior.

Los valores de confianza distinguen a una empresa de otras. “Al potenciar los valores empresariales se espera que la comunicación interna aporte con estrategias acorde a realidad empresarial y proporcione un mayor sentido de pertenencia y compromiso de su personal por medio de relaciones interpersonales más asertivas”. (Manucci 2008, 76)

La empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. tiene como objetivo primordial el logro de la excelencia en la calidad en su trabajo, con la capacidad de responder a las necesidades de sus clientes, ser protagonista mediante una orientación sistémica de la comunicación interna asertiva que aborde el cambio cultural donde los valores de confianza permitan cohesionar la identidad, el compromiso y la satisfacción laboral de sus miembros.

La comunicación interna asertiva actúa como el mecanismo de identificación del colaborador con los valores organizacionales de confianza de la empresa, bajo la influencia de la comunicación positiva como un proceso de interacción social que responda a las necesidades de la organización, por medio de un conjunto de procedimientos que faciliten la creación de espacios permanentes de información, participación y opinión.

La identificación de los colaboradores con los valores de confianza genera equilibrio entre los intereses individuales e institucionales, la unión, la convivencia y los objetivos en común.

1.7. Ontología del Lenguaje

Echeverría (2008, 59) comparte una nueva visión del ser humano, no solo desde el uso de los sentidos como se estudia a lo largo de los años, sino de una observación más profunda donde plantea que todo fenómeno social es un fenómeno lingüístico.

El autor considera el lenguaje humano, desde el sentido del devenir hasta la definición del ser, con el apoyo en diferentes teorías entre las cuales cita a Flores, Nietzsche, Heidegger, Searle y Maturana, quienes establecen el paradigma del funcionamiento biológico, metafísico, filosófico, sociológico y psicológico y plasma su influencia en la comunicación y comprensión, en general, que implica una interpretación posmoderna de lo que significa el ser humano, desde tres puntos importantes: el dominio del cuerpo, la emoción y el lenguaje en sí mismo. En conclusión, este último, el lenguaje es acción que crea realidades y sigue la travesía del instinto, la emoción y el pensamiento.

Los seres humanos viven en constantes interpretaciones de la realidad, le dan un significado a un significante y codifican por medio del lenguaje. Los sentidos facilitan una percepción verídica de los objetos y los interpreta. Los seres manifestamos entonces los pensamientos, sentimientos, percepciones y acciones, diseñamos, construimos y usamos al lenguaje como un poder de acción y comprensión transformadora y no como se lo consideraba siglos atrás como un acto descriptivo y pasivo.

Buber (2002, 54), filósofo del siglo pasado, señala tres ejes conversacionales que se vinculan entre sí:

El primero es la interacción con las demás personas, ya que los seres humanos se definen de acuerdo con la forma cómo conversan, cómo se expresan, cómo escuchan y el tema del que tratan convierte el entorno de aprendizaje vital.

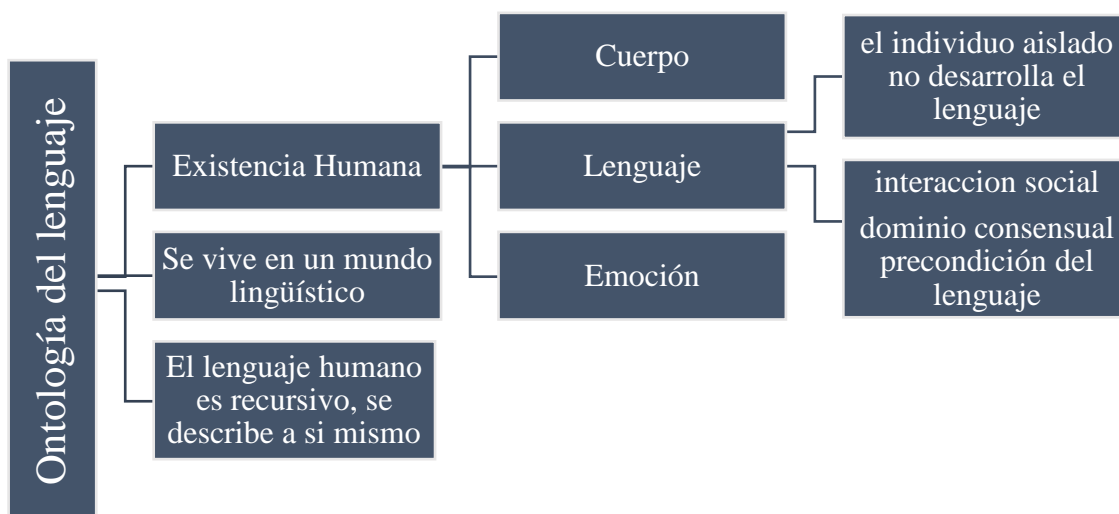
El segundo eje es la conversación consigo mismo, cómo se habla, cómo se escucha, cómo se dicen las cosas y las que no se dicen. La introspección permite el reconocimiento de nuestra alma humana, el maestro interno que despierta a la reflexión que confronta nuestra susceptibilidad propia con paradigmas sociales. Aquí se evidencia la búsqueda del instinto.

El tercer eje, Echeverría (2008, 375) interpreta como la manera de definir a los seres humanos y que, de manera inevitable, se practica al enfrentar el misterio de la vida, y busca el propósito esencial que posee cada uno. Por lo tanto, la transformación define

dos caminos que se convierten en decisiones, la actitud de comprometerse a cambiar uno mismo, acceder a la oportunidad del desafío de aprender y reaprender, desarrollar la propia capacidad de modificar la acción para mejorar, dirigir y hacer el esfuerzo para conseguir dicha transformación, con poder en el aprendizaje, es decir, lo que una persona ignoraba y no lo podía hacer.

Así vence la barrera natural del pensar y lo lleva a actuar de forma distinta y diferente con el objetivo de cambiar el mundo, o en sí su propio entorno, pero esto no sería posible sin el lenguaje de acción que se transfiere a la comunicación, con un fin decisivo de evolución, que se fortalece por valores como la trascendencia y el dejar huella en cada obra y en el hecho de emprender como elementos base de la nueva comunicación en el futuro.

Gráfico 3: Cuadro sinóptico adaptado a los postulados de la Ontología del Lenguaje



Autor: Rafael Echeverría.

Capítulo segundo

Desarrollo, análisis y resultados

2.1. Marco organizacional

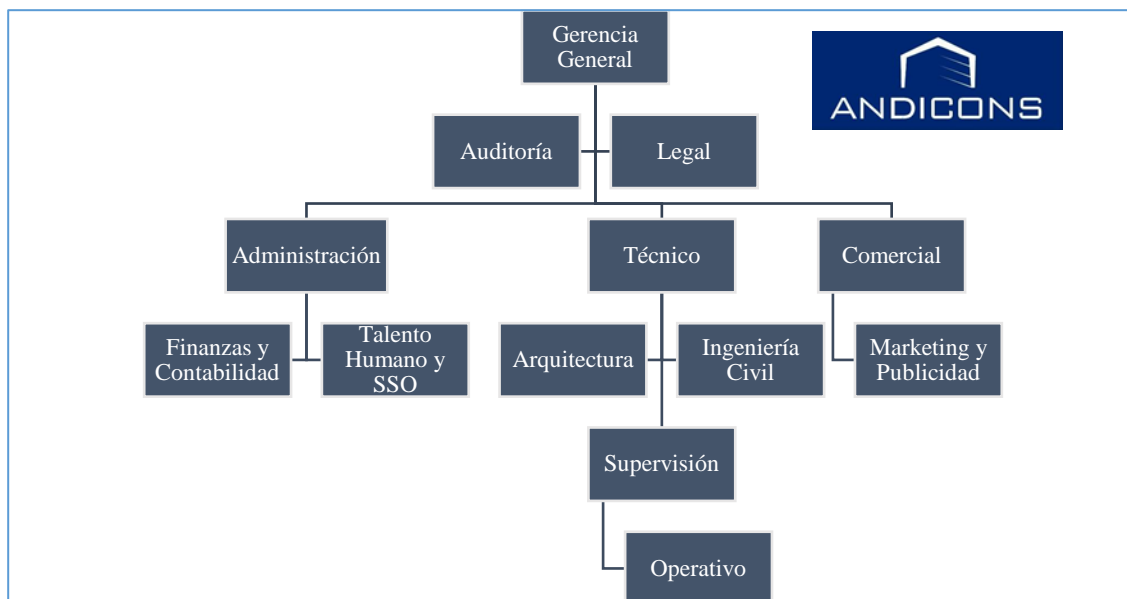
La información se tomó de los manuales de procesos de la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. con la debida autorización para su uso en este estudio,

ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. es una empresa que se constituyó el 5 de septiembre de 1995, el número de Registro Único de Contribuyente es 1791304543001; domiciliada en Ecuador, provincia de Pichincha, con sede en la ciudad de Quito, en el sector sur de la ciudad, parroquia Eloy Alfaro, Ciudadela México, dirección calle Paute S-675 y Upano edificio EXDA Primer piso, donde se encuentra su oficina matriz. Los números de contacto son: (593) 22642779 – (593) 22649850. El correo empresarial: andicons@msn.com y su página web es www.andiconsconstructora.com

La organización cuenta con personal en el grado gerencial (1), asesorías (2), administrativo (3), técnico (23) y comercial (3), con un total de 32 personas.

El organigrama es el siguiente:

Gráfico 4. Organigrama Institucional



Fuente: Manual de Procesos de ANDICONS 2016

Autor: Carmen González

Reseña Histórica

ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. es una empresa que se dedica a la construcción, a dar servicios técnicos de construcción industrial a empresas multinacionales, como ventaja competitiva, con personal altamente calificado para el desarrollo de proyectos de innovación en infraestructura, diseño y construcción con estándares de calidad nacional e internacional.

La empresa dispone de equipo humano con años de experiencia que se forma a medida que crece la organización. A más de disponer recursos económicos y tecnológicos propios tiene una red logística de proveedores de materiales, herramientas, maquinaria y vehículos por medio de alianzas estratégicas con excavadoras, tractores, camiones de volteo, motoniveladoras, rodillos compactadores, trituradoras, plantas de asfalto, plantas de hormigón, cargadoras, generadores, grúas, entre otros.

La trayectoria profesional le consolida como una organización competitiva que demuestra eficacia y calidad en todas las obras y con sus clientes, a quienes satisface sus necesidades. El compromiso con las empresas que confían en su gestión tiene como base el principio de brindar servicios garantizados, así como la propuesta de fomentar la producción a gran escala. El lema institucional declara que la construcción es la mejor inversión para el desarrollo del país.

La responsabilidad hacia el futuro es mantener valores y principios éticos, por medio del desarrollo de procesos de adaptación a los cambios y constante innovación tecnológica para incrementar la productividad, mejorar la competitividad y fortalecer la pro actividad de sus colaboradores, a fin de consolidar una organización efectiva.

Visión

Ser la empresa líder en construcción industrial técnica especializada en Ecuador.

Misión

Brindar servicios de calidad en la construcción, mediante el aporte de profesionales especializados y maquinaria técnica de alto rendimiento, para entregar obras eficientes que contribuyan al desarrollo productivo de sus clientes.

Servicios

Ejecución de proyectos de alta complejidad en la construcción de estructura metálica apernada y soldada con el cumplimiento de estrictas normas, diseños y controles de calidad que demandan los clientes con el fin de ofrecer la más alta garantía y fiabilidad. Entre los principales proyectos se destacan:

- Estructuras Metálicas
- Galpones y Naves Industriales
- Puentes grúa
- Vigas y columnas armadas
- Sistemas de almacenamiento modular
- Pisos Industriales
- Proyectos llave en mano
- Diseños residenciales, urbanos, campestres, institucionales, comerciales e industriales.
- Construcción de obras de infraestructura, urbanismo y vivienda.
- Servicios complementarios

Valores de la Empresa

- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Calidad
- Servicio al cliente

2.2. Desarrollo del estudio

El trabajo de investigación se desarrolló con el objeto de crear espacios comunicativos en la empresa, a fin de potenciar la actitud de sus trabajadores frente al cambio, conocer el pensamiento y sentir de los actores de la empresa y los recursos de

solución a las dificultades descubiertas en el ambiente de la interacción general dentro de la organización.

La asertividad se relaciona con la madurez psicológica. La persona asertiva establece un vínculo comunicacional sin irrumpir a su interlocutor, es decir, prima la escucha activa, la empatía con el otro, por medio del entendimiento de su emocionalidad y el lenguaje. Así, mejora la retroalimentación y el receptor percibe, de manera más sencilla, el mensaje de su emisor. A su vez logra comunicar la finalidad del mismo y protege sus intereses.

El éxito de una organización depende de su visión estratégica comunicacional y de los valores organizacionales de confianza, como apoyo para sus políticas y la obtención de un alto grado de sentido de pertenencia del personal a la filosofía empresarial.

En el proceso de investigación se pretende identificar una serie de fases que facilite la comunicación interna asertiva, para que se convierta en la herramienta de apoyo a la gestión de comunicación y potencie los valores organizacionales de confianza como factor clave del ambiente laboral de la empresa.

La aplicación idónea busca fomentar la capacidad de diálogo y las acciones de comunicación interna que influya o no en los valores organizacionales de confianza y genere mayor flujo de información positiva entre los colaboradores de ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. .

La expectativa se centró en contar con una dirección participativa de la gerencia, construir alternativas de trabajo en equipo con personas que colaboren con el estudio y apoyen con sugerencias que se orienten a brindar soluciones a los problemas en la comunicación, para motivar al personal a sentir orgullo y compromiso.

La investigación también buscó mejorar los procesos comunicativos internos con el aporte de un programa de capacitación, que alcance mayor rendimiento en la gestión de la comunicación con calidad y se enfoque a la productividad y satisfacción de sus clientes.

En lo fundamental indagó la información circulante en la empresa para revisar los canales de comunicación formales más asertivos, como medio adecuado y herramienta base en la elaboración de un plan de comunicación que difunda las estrategias empresariales, a fin de canalizar una mejor toma de decisiones.

El estudio investigó la influencia o no de los medios y canales existentes y la creación de otros más idóneos para la empresa, en consideración que la comunicación informal ocasionó pequeños conflictos.

Además insertó como elemento de apoyo en la cultura organizacional el programa de capacitación y el plan de los medios de comunicación física y electrónica (cartelera, redes sociales, correo electrónico, medios de comunicación interactiva, reuniones mensuales) con el propósito de disminuir la verticalidad de la comunicación en la empresa, (la evidencia se obtuvo en el grupo focal).

La tesis generó una relación más participativa de los colaboradores con la n y dirección y los responsables tienen más elementos de retroalimentación para tomar mejores decisiones con respecto a las necesidades prioritarias de los trabajadores de ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. A partir de esta experiencia entre los integrantes quienes se empoderaron y mostraron la confianza de involucrarse con la empresa se destinaron espacios para comunicar sus problemas y sugerencias de solución. Las inquietudes se plasmaron como una de las habilidades adicionales para la consecución de los objetivos de esta tesis.

Con los antecedentes descritos se planteó la pregunta para este estudio: ¿Cómo influye la comunicación interna asertiva el fortalecimiento de valores organizacionales de confianza en la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda.?

El objetivo principal es conocer la influencia de la comunicación en el fortalecimiento de los valores organizacionales de confianza, además de la identidad empresarial como un punto complementario, para mejorar relaciones laborales que integren a los colaboradores en la cultura comunicacional interna asertiva y lograr que sus niveles de satisfacción sean relevantes.

La comunicación oficial por donde se transmiten datos sobre cambios legales, normativas o políticas empresariales incluye a las redes sociales, eventos y construye los canales de comunicación en la empresa.

Primera fase: Alineación empresarial

El primer contacto con la empresa fue fundamental para el estudio. La apertura de la dirección y los colaboradores fue facilitó la información, reuniones, planificación y

ejecución de las actividades comunicacionales en la organización que se alinearon a los objetivos, por medio de la intervención de las áreas y la disponibilidad de los medios adecuados para su ubicación, permisos y coyuntura, sobre todo en las condiciones para una rápida adaptación.

Así se estableció el primer protocolo de inducción y reinducción para presentar al personal, los departamentos, interlocutores más directos e instalarse en el ambiente de trabajo bajo sencillos pasos para desarrollar la investigación.

La adaptación dependió de las características del estudio y evidenció que el detalle de información no tenía el mismo nivel en la inducción a un subalterno que a un ejecutivo. La estandarización se apoyó en una inducción general y se especializó en una inducción específica para cada cargo, debido a que una de las falencias comunicacionales es que las personas no conocían asertivamente sus funciones y responsabilidades para cada proyecto. Sin embargo, cuando se motivó a establecer mejores canales de comunicación disminuyó la dificultad.

A más de los reglamentos internos que por ley se entregan, resultó útil crear un protocolo de bienvenida, de forma exclusiva para las nuevas incorporaciones a la organización, menores a un año, con quienes se realizó una reunión cálida junto a los colaboradores antiguos a fin de agradecer su valioso aporte y, en algunos casos, reconocer la trayectoria de personas que trabajan en la organización más de 15 años.

Los actos simbólicos fueron de gran impacto para la sinergia y empatía entre todos y el punto de partida para sembrar una nueva experiencia comunicacional. Ahí se conocieron aspectos sencillos de las personas y por ser el primer encuentro con metodología vivencial fue bastante persuasiva para la aceptación y participación del grupo en la investigación. Entre los puntos más relevantes de la inducción citamos los siguientes: La presentación de la organización: su historia, estructura, modo de funcionamiento, cultura y valores de la empresa.

- El organigrama funcional con el detalle de lo que hace cada área.
- Visión de las principales líneas de negocio, actividades productivas, producto y metodologías de la empresa.
- Políticas y normativas de la empresa.
- Reglamento interno de seguridad industrial y salud laboral.

- Sistema de remuneración y compensaciones, bonos, horarios, transportes, régimen de jubilación.

La identificación de las personas y sus cargos, dentro de la organización, facilitó la integración con los trabajadores y se sensibilizó a medida que se realizaron los talleres y las reuniones.

Segunda fase: Grupo focal

En nuestra sociedad, la lucha constante por la consecución de nuevos clientes, se afecta por el cambio constante en la economía ya que decae y obliga a suprimir presupuestos lo que deteriora a la empresa y provoca incomodidad dentro de la institución.

En este tipo de situación es oportuno buscar una táctica de comunicación interna asertiva que involucre el entorno laboral y sus actores, de tal manera que viabilice en la edificación de una proyección conceptual comunicacional, no solo como el eje para la socialización de métodos de organización, sino que asista al afianzamiento de un óptimo ambiente de trabajo, resultante primordial para la construcción de la identificación empresarial. La agrupación de estos elementos en un solo instrumento, ayuda a descubrir los problemas recurrentes que afectan en la comunicación interna, en su ambiente y de manera paralela descubrir y aplicar las posibles soluciones.

Para esto se buscó conocer el estado de comunicación interna de la empresa, en una reunión estratégica con la dirección donde se definió, por medio de un cuestionario base a un grupo focal, la principal problemática para investigar. En un inicio se determinó diseñar una encuesta de comunicación interna, en lo posterior, se complementó con un programa de capacitación y la ejecución de los talleres con enfoque en la comunicación.

Con el grupo focal base se realizó el levantamiento de información cualitativa como fuente primaria. El trabajo permitió conocer los valores organizacionales de confianza (honradez, responsabilidad, lealtad y solidaridad) que luego sirvieron para identificar las fortalezas y debilidades de la comunicación interna asertiva entre los miembros de la empresa. La influencia que esta ejerza sobre dichos valores comprobará o no la hipótesis que se planteó en la investigación. En este trabajo se evidenció, por medio de la interacción y respuestas de los participantes, la necesidad de contar con canales adecuados de información, concientizar el manejo de la comunicación para minimizar la

tergiversación de mensajes que provocaron malestar a los diferentes niveles operativos por no comprender el encargo de la dirección desde sus mandos medios.

La práctica se realizó, de manera vertical, en las redes de comunicación existentes, lo cual abrió el primer acceso para interpretar los límites y ventajas en favor del equipo de trabajo, sus relaciones y sus contradicciones con el fin de identificarlos dentro de un marco contextual existente, lo que ayudó a lograr resultados efectivos sobre la propia dinámica de la empresa.

En el grupo focal, al aplicar el cuestionario se emitieron datos de la influencia de la comunicación interna, que fueron útiles para saber de buena fuente, si funciona el sistema formal o informal de comunicación.

La herramienta ayudó a obtener la retroalimentación por parte de los sujetos de estudio, con el fin de promover acciones que mejoren la comunicación interna. En esta etapa es importante optimizar los recursos y mientras más directa es la manera de obtener dichos datos, la investigación es más fiable para encontrar las diferencias entre cómo se comunica en el diagnóstico inicial y cómo se comunica después de la intervención experiencial andragógica.

La estrategia se aprobó en conjunto con la dirección, que respondió una serie de preguntas en una reunión al estilo de grupo focal, previo a definir y difundir las acciones de comunicación interna.

Cuestionario grupo focal

Fuente: Elaboración propia

- ¿Qué mensaje se pretenderá transmitir a los colaboradores?

Respuesta: Valores organizacionales que aporten a un mejor ambiente laboral y generen mayor productividad

- ¿Qué resultados se espera de las acciones de comunicación que vamos a emprender?

Respuesta: Minimizar los rumores y conflictos interpersonales para fortalecer las relaciones interpersonales y las formas de comunicación adecuadas para la organización

- ¿Qué mensaje se aspira transmitir?
Respuesta: La compañía es una familia que busca crecer en conjunto con sus colaboradores con responsabilidad, lealtad, solidaridad, honradez y respeto.
- ¿En qué plazo se conseguirá los resultados esperados de la comunicación?
Respuesta: En corto plazo con un programa de capacitación focalizado, a mediano plazo con un plan de comunicación interna.
- ¿A qué población se busca influir?
Respuesta: Al personal de todos los niveles.
- ¿Cuáles son los canales adecuados para difundir los mensajes?
Respuesta: Las reuniones efectivas, conversaciones directas, información de primera mano, inducciones en cada proyecto, carteleras generales claras y concisas.
- ¿Qué herramientas va a utilizar?
Respuesta: Medios de comunicación sencillos, rápidos y oportunos a bajo costo y sin mayor complicación.
- ¿Cómo se medirán los resultados de comunicación?
Respuesta: Encuesta de satisfacción de las acciones implementadas.
- ¿Qué otras herramientas que no son estrictamente de comunicación apoyarán los mensajes que se emitan?
Respuesta: Capacitación personalizada a las necesidades reales de la empresa.
- ¿Quién o quienes será el responsable de la comunicación?
Respuesta: Dirección y jefaturas en primera instancia y la parte técnica operativa que retroalimente la información y su entendimiento.

Tercera fase: Encuesta de comunicación interna

En este sentido fue importante programar las siguientes actividades previa la encuesta recibir a los colaboradores el primer día y acompañarle en los primeros momentos, describir la organización de la empresa tanto en el ámbito personal y profesional de los intervinientes, preparar la encuesta y una breve entrevista con cada uno de los colaboradores fue fundamental para orientar sobre aspectos que no eran de fácil comprensión según cada caso, se conversó sobre aspectos administrativos con los

principales interlocutores, el diálogo se brindó con una introducción al conocimiento de la organización, con empleados especializados en cada una de las áreas, el acercamiento a la forma de hacer valores y cultura de la empresa por medio de personas clave dentro de la organización.

El cuestionario se elaboró con preguntas claras, sencillas y de fácil comprensión de los distintos elementos de comunicación interna, que permitieron un análisis real de las respuestas de los empleados, sobre cómo desarrollar la destreza de comunicación y cómo mejorar las preguntas en referencia a los aspectos siguientes:

- Escalas de valoración sobre uso de canales formales e informales, redes sociales, aviso de noticias por cartelera, señalética u otros medios.
- Campañas que se lleven a cabo y su impacto en la resolución de tergiversación de la información y rumores que distorsionan los mensajes, barreras y limitantes de la comunicación.
- Sentimiento de pertenencia en la organización, por medio de sus valores y la influencia de la asertividad en la comunicación interna.

La encuesta de comunicación interna ayudó a identificar las barreras de la efectividad individual y organizacional, saber cómo minimizar para mejorar el desempeño de las personas, equipos de trabajo y de la organización en su conjunto.

En los resultados, las personas manifestaron la necesidad de generar una gestión comunicacional más adecuada y adaptada a su realidad. La información que se obtuvo se sumó a los antecedentes empresariales y la base teórica y se explicaron en la reunión de entrega de los resultados con la dirección de la empresa.

En la reunión se propuso un plan de acción y se debatió sobre la mejor estrategia para que los colaboradores de la organización asimilen el aprendizaje, promuevan espacios de participación y sientan que son parte del proceso de cambio.

Las necesidades se solventaron por medio de la enseñanza, donde se establecieron conceptos fundamentales de la comunicación y la aplicación pragmática, por medio de dinámicas lúdicas de interacción con el grupo.

Así, el cuestionario del grupo focal y la encuesta fueron los insumos clave para el diseño y elaboración del programa de capacitación en comunicación interna, que se

focalizaron en los valores de confianza correlacionados a las relaciones humanas, como propuesta principal de esta investigación.

Cuarta fase: Programa de capacitación: desarrollo de la comunicación asertiva y valores organizacionales de confianza.

En esta etapa se estableció una serie de pautas para la ejecución de normativas en los talleres, entre las cuales se consideran las siguientes:

Exponer solo lo necesario para cumplir con las metas señaladas.

Segmentar la información para difundir a los grupos con características y necesidades semejantes al objetivo de la empresa.

- Definir las dimensiones de comunicación interna asertiva coherentes y congruentes, es decir, producir buenos resultados direccionados entre sí.
- Inclusión gradual de medidas comunicativas para que la información se distribuya de manera proporcional.
- Adaptación y adecuación para buscar el máximo compromiso entre las personas, por medio de valores organizacionales de confianza.

El investigador diseñó y ejecutó el programa que se aplicó en los talleres de acuerdo con un orden cronológico en los siguientes temas:

Taller número 1 Diagnóstico situacional

Planificación estratégica para la comunicación interna efectiva.

Objetivo: Conocer y aplicar técnicas de diagnóstico situacional de la comunicación por medio de un exhaustivo análisis de la asertividad y carga emocional del mensaje, a fin de promover relaciones humanas funcionales en los equipos de trabajo.

Taller número 2 Sensibilización y concientización

Influencia de la comunicación interna asertiva en los valores organizacionales de confianza.

Objetivo: Aplicar técnicas de programación neurolingüística, psicología sistémica y coaching empresarial, para desarrollar herramientas de comunicación asertiva con la

finalidad de alinear la estrategia comunicacional interna a los valores organizacionales de confianza.

Taller número 3 Liderazgo con valores y comunicación asertiva

Objetivo: Combinar los conocimientos actuales con las nuevas estrategias planteadas de inteligencia emocional para optimizar el rol del liderazgo en la comunicación organizacional de equipos, a fin de contar con el valor agregado de un talento humano comprometido, motivado y orientado al desarrollo personal.

2.3. Ejecución

El primer taller del programa de capacitación fue un diagnóstico participativo de la situación del momento, el cual consistió en elegir una definición que explique de manera significativa las variaciones que existen sobre los conceptos de compromiso y desempeño dentro de la organización. Todos los talleres se trabajaron con equipos multidisciplinarios y diversos. La aplicación total fue posible, por ser una población pequeña, lo cual ayudo a obtener resultados reales y actualizados.

La generación de datos e interpretación de los resultados dio la pauta para que las mejores prácticas de la organización se conviertan en acciones tangibles y fue el aspecto más retador en el proceso de investigación.

Las capacitaciones aportaron a los líderes herramientas claves, objeto de dar seguimiento a las acciones que se implementaron en la empresa, como por ejemplo: los protocolos para las reuniones de inducción antes de iniciar una nueva obra, dar a conocer las políticas de la empresa en temas de seguridad industrial, definir las destrezas operativas y el cronograma de ejecución a los colaboradores en todos los niveles, fijar la reunión mensual con la gerencia general para la medición de objetivos y la prevención o corrección de los canales de información y la colaboración entre compañeros, con énfasis en los valores organizacionales de confianza (honestidad, responsabilidad, lealtad y solidaridad).

El área de talento humano estableció normativas más asertivas como la utilización del fondo de descuentos para un plan de incentivos con una comida especial cada mes (la alimentación así como el salario cumplen una función especial de motivación en este

grupo de colaboradores de la empresa, como sinónimo de gratitud por un trabajo bien realizado), la apertura de espacios en la cartelera para mensajes motivacionales, reconocimientos por la labor cumplida por parte de los trabajadores, campeonato de fútbol con valores “juego limpio”. Este último dio la apertura para la interacción de familias del personal en jornadas deportivas saludables (La iniciativa fue clave y aportó a la disminución representativa del alcohol entre los miembros de la organización), entre otras acciones que permitieron el acercamiento entre la alta dirección, mandos medios, y la parte operativa de la empresa.

La implementación de tácticas de comunicación interna, en los talleres de capacitación, pretendió minimizar conflictos, rumores y problemas entre las personas, por medio de los valores para fortalecer la asertividad en la cultura empresarial. En la actualidad los colaboradores se sentirán valorados e integrados a su empresa, pues antes no se realizaron aprendizajes didácticos con donde se apliquen metodologías lúdicas y experienciales para concientizar su aporte a la consecución de metas.

Con base a lo expuesto con anterioridad se ejecutaron los contenidos pragmáticos de los talleres, de acuerdo con una planificación flexible, a la hora de interactuar con los participantes. Si bien se cumplieron los procesos comunicacionales, de estas experiencias salieron necesidades adicionales que se revisaron, y tuvo el apoyo necesario en la información de la encuesta y sus resultados.

Resultados y análisis de las ventajas

El análisis que se efectuó en la reunión de planificación con la dirección de ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda., después de obtener los resultados con la encuesta y el grupo focal para desarrollar el programa de capacitación en comunicación interna se estableció de la siguiente manera:

- Determinar la influencia de asertividad en la comunicación interna y los valores organizacionales de confianza.
- Fortalecer los valores empresariales con los colaboradores quienes se sienten incluidos en temas importantes y de interés para la empresa.
- Desarrollar talleres con enfoque en la comunicación, para ejecutar acciones que solucionen los problemas existentes.

- Mejorar los índices de satisfacción del personal en su ambiente laboral para generar una identificación y sentido de pertenencia con la empresa.
- Evidenciar las barreras comunicacionales en los talleres (conflictos, rumores, o desinformación) por medio de la retroalimentación para incrementar la eficiencia del proceso comunicacional.

Retroalimentación

El involucramiento de los líderes fue vital, en razón que sus seguidores estuvieron atentos a las actitudes y aptitudes que manejaron en el ámbito de la comunicación.

La observación participante se evidenció la influencia de la comunicación en los diferentes estilos de liderazgo, que se apoyó en lo administrativo en las personas implicadas en el proceso, por medio de una metodología aplicada a superar dificultades y asegurar que el proyecto sea sustentable y rentable para la organización.

La retroalimentación con la dirección se logró en reuniones después de cada actividad, por ejemplo: la encuesta y el grupo focal que apoyaron al programa de capacitación comunicacional en talleres experienciales con una variedad de herramientas dinámicas para su ejecución.

Las críticas constructivas ratificó el empoderamiento y liderazgo de varios participantes que dieron sus sugerencias, criterios, puntos de vista, opiniones, dentro y fuera de los espacios comunicacionales que se destinaron para este efecto, los cuales permitieron realizar acciones de mejoras en las siguientes etapas.

Variables consideradas

Comunicación interna asertiva. - Durante los talleres se requirió la alineación de los líderes con los mensajes difundidos, el proceso de reaprender y aprender en conjunto con todos los subordinados permitió avanzar en el trabajo de investigación, se obtuvieron resultados tangibles en las experiencias recogidas.

De acuerdo con la retroalimentación del personal y los líderes se forjaron nuevas conductas, desde el simple saludo diario hasta el sentido de colaboración, respeto y consideración común, como, por ejemplo: facilitar ayuda en tareas cotidianas de limpieza, lo que hizo posible el aporte inicial para procesos posteriores a este estudio.

Un espacio comunicacional donde las personas, por primera vez, en un mismo tiempo y espacio, hablaron de sus formas de trabajo, el para qué de sus técnicas o el simple hecho de ser escuchados por sus líderes mejoró las relaciones interpersonales, la camaradería, la empatía y el respeto.

La efectividad también dependió de las variables externas, y la capacidad de la empresa de convertir esta táctica en el mecanismo regente de la conducta organizacional que se complementa con la construcción de abajo hacia arriba, por medio de un proceso participativo en el que los empleados aportaron sus ideas a los jefes como contraparte.

La madurez organizativa que se requirió para poner en marcha el estudio fue positiva. Los colaboradores que trabajan varios años para la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda., tienen un rango entre 30 y 60 años de edad, con familias numerosas en algunos casos, hogares disfuncionales por la crisis de 1999: divorciados, padres y madres solteras, abuelos que criaron a sus nietos, realidad que es un indicador recurrente en nuestro país.

Los resultados de esta experiencia fueron complejos, en especial, aquellos casos donde se tomó en cuenta la opinión y participación de la mayoría del personal operativo, que tiene una concepción y un sistema de creencias que al principio obstaculizó el fluir espontáneo de la parte comunicacional, y al final esta debilidad se convirtió en fortaleza durante los talleres.

Valores organizacionales de confianza. - La comunicación internase desarrolló, sobre todo, a nivel interno de manera asertiva. La apertura de los líderes de la empresa y la flexibilidad de la aceptación del programa de capacitación fue un logro relevante para realizar la investigación experiencia. El pequeño grupo ayudó a controlar las variables base, las diferentes políticas de la compañía y los comportamientos del personal.

Los colaboradores experimentaron un proceso nuevo y fue un factor motivacional importante en su capacitación actitudinal e impartir instrucciones y técnicas sobre el manejo operativo de herramientas, direccionamiento de obra, práctica en el uso de la maquinaria, es decir, la empresa tenía un modelo de enseñanza práctico en su cultura aprender – haciendo, por lo cual el programa de capacitación no podía ser diferente a este aspecto.

La variable que también tuvo acogida de los integrantes fue la retribución como hito clave en los talleres, así como en el trabajo operativo, aspectos como la alimentación, y el jornal semanal a tiempo.,. En el plan de acción, la alimentación y la capacitación fueron incentivos muy valorados.

La idea de empresa en familia y no de una empresa familiar tomó fuerza. De esta manera, los colaboradores consideraron a la empresa como su segundo hogar, por el tiempo que pasan con sus jefes y compañeros. Además, esta fuente de trabajo permite llevar el sustento a sus hogares, y fomentar respeto como personas honestas ante la sociedad, solidarias y meritorias por su trabajo.

Así, la retribución como herramienta permitió a la empresa conseguir metas pequeñas que los colaboradores fijaron con cada taller. La normativa retributiva se convirtió en un eficaz instrumento de comunicación para la dirección, al explicar los principios que reconocen el esfuerzo de sus colaboradores.

Al inicio del proceso existió malestar por los rumores sin fundamento y porque no se entendieron los objetivos de los talleres. En el primer encuentro se reunió un grupo focal para comprender la realidad y manejar una guía de las palabras técnicas en un lenguaje común, con apoyo de la comunicación gestual y oral.

Durante la aplicación de la técnica se evitó el error común que se produce cuando se envía esta información, vía electrónica, o sin la conducción adecuada, La claridad de las instrucciones y la personalización sirvieron para obtener un resultado válido. En otros modelos, la facilidad de entender el contexto se regir y adapta a cada organización. No existe una receta para todos, sino más bien una base para aplicar de acuerdo con los compromisos adquiridos para que tenga una mayor efectividad. La estrategia en cada empresa se construye de manera individual, según el tipo de actividad, la madurez organizativa y el sector en que se desarrolla.

El asertividad de la comunicación interna

La gestión del conocer para vincular la filosofía corporativa que se plasma en los valores de confianza como una ventaja competitiva de las empresas es la asertividad de la comunicación interna de la organización, su valor para innovar y diferenciarse por su capacidad productiva en segunda instancia, es decir, si existe una sincronía de las

habilidades sociales que generan un ambiente laboral saludable, por medio de las relaciones conversacionales, para recibir mensajes de manera adecuada y, por lo tanto, tomar decisiones en beneficio de una organización que potencia la formación actitudinal, el aprendizaje experiencial y la práctica de principios coherentes con la cultura empresariales el reto más importante para que una persona trascienda en su vida personal y profesional.

La idea de llevar a cabo en una entidad se marca por la habilidad de superar las barreras comunicativas y limitantes de pensamiento, sentimiento, expresar y liderar con justicia, pasión, solidaridad, respeto y responsabilidad. El momento crucial, cuando un colaborador decide trabajar por convicción y amor a lo que hace, provoca que desencadene en sus logros y es motivo de realización acorde con sus planes de vida.

Los clientes cada vez son más exigentes y demandan productos a la medida, servicio de primera, atención personalizada y los vínculos de confianza entre la empresa y su cliente son lo que permiten relaciones a largo plazo.,

Las economías de escala hoy por hoy se identifican por la especialización para conquistar el mercado, por ello, el endomarketing desarrolla canales de comunicación que terminan por tratar a sus colaboradores como sus mejores clientes, de tal manera que todos y cada uno de ellos serán quienes vendan la empresa con su servicio.

En un entorno de estas características, la gestión del conocimiento es clave para el éxito de la empresa, con técnicas, herramientas y mecanismos para asegurar el aprendizaje de las personas, incluso de generación a generación. Así se traspasa a la organización y se despliega un clima de aprendizaje donde se recompensa y reconoce aspectos como el hacer bien su trabajo, tener un pensamiento crítico constructivo, que se asume con la aceptación de responsabilidades, retos y riesgos.

Los valores de confianza aumentan el empoderamiento, generan un ambiente de compañerismo, mejoran la capacidad de decisión de las personas, quienes asumen roles de apoyo y no de imposición en todos los niveles de la organización y permiten evolucionar a estilos de dirección de formadores. , , La influencia de la comunicación asertiva, con un campo de acción más claro, despierta el pensamiento positivo, mejora la comunicación en sus hogares y causa un efecto dominó de impacto.

En un inicio, el proceso tuvo altibajos, hubo momentos en que se utilizaron técnicas grupales de coaching de equipos, terapia psicológica ocupacional y, en algunos casos, se direccionó a algunas personas a revisiones físicas preventivas y, en otros, a especialistas psicológicos por hallazgos de violencia intrafamiliar, alcoholismo y drogadicción.

La orientación al cliente interno y externo reconoce el cumplimiento, la anticipación de las posibilidades, las necesidades de espacios comunicacionales y los entornos de cambio.

Bajo este parámetro se vincularon iniciativas, sobre todo, relacionadas con el deporte. La dinámica del fútbol de valores tuvo aceptación y se volvió un modelo estratégico de concientización y sensibilización que evidenció las típicas prácticas de la trampa, la viveza criolla, el bulling, la mentira, el chisme, la venganza, la violencia, las simulaciones que desenmascaran algunas artimañas enraizadas por un colectivo que dejó que estas prácticas formen parte de la cultura empresarial.

Los antivalores se aprovecharon para transformar en valores por medio de fábulas, parábolas y anécdotas lúdicas que se trasladaron a dinámicas de psicodramas, donde se interactuó con el ser interior de las personas, con descubrimientos interesantes para solventar, desde la comunicación, habilidades de empatía frente a la crisis como una oportunidad para el cambio, la práctica del perdón y el reconocimiento de la humanidad del otro.

El modelo organizativo flexible, que evolucionó de un modelo funcional jerárquico rígido a modelos basados en el conocimiento de los procesos comunicacionales y pequeños proyectos con los valores organizacionales de confianza, nacieron de la iniciativa propia de los participantes en los talleres, algunos desde la simulación de lo que aprendieron en la escuela o lo que encontraron en los medios digitales, la proyección de audiovisuales, cine foros, la sonrisa para saludar, compartir los alimentos, contar sus experiencias de vida fueron motores que impulsaron la creatividad y la innovación de resolver problemas sin necesidad de grandes inversiones y la reutilización de recursos. El reciclaje fue uno de ellos, hasta el punto de establecer mingas para ayudar a un compañero a terminar su vivienda. Estas y otras acciones llevaron a comprender otros niveles del

comportamiento del ser humano, el involucramiento y cariño con su trabajo, el desarrollo de amistades y ser parte de una nueva cultura que se adoptó a raíz de la investigación.

Las características que se aplican en el marco de los valores de confianza llevan a la excelencia en entornos cambiantes y la comunicación interna trasciende los medios habituales., En este tipo de organizaciones prima la comunicación horizontal y las relaciones entre las personas cambian de forma radical y pasan de modelos más tradicionales a modelos profundos de conocimiento desde sus cimientos hasta la gestión de las relaciones entre personas.

En este tipo de empresas, las herramientas de comunicación interna no tienen vinculación con las nuevas tecnologías, más bien, prevalece la presencia física entre los comunicantes ya que es habitual contratar a personas sin preparación académica por su oficio en la construcción s donde sobresalen sus habilidades motrices, fuerza física, y resistencia a duras jornadas de trabajo. Las instrucciones son más directas para establecer principios, pautas y objetivos a cumplir lo que deja poca libertad a las personas en la realización de su trabajo.

Carga emocional comunicativa

Uno de los aportes de este trabajo fue el contenido de la carga emocional. El mensaje contiene, de forma intrínseca, elementos emocionales que se encuentran en tonos, matices, gestos y todos aquellos no verbales con contenidos positivos o negativos como: alegría – tristeza, temor – valentía, amor – odio, perdón – venganza, agrado – desagrado, emoción – decepción, afecto – desprecio, paciencia – intolerancia, agresividad – pasividad, irritación – tranquilidad, valoración – subvaloración.

Los componentes en mención se resumen en asertivo y no asertivo, valores – antivalores. La comunicación interna, como eje transversal, influye en ambos lados y depende de cómo se aplica, percibe, o interpreta. De ahí que la comunicación tradicional necesita elementos holísticos naturales del ser humano. Así, la carga emocional funcional generó homeostasis, es decir, armonía del sistema, sin olvidar que su constante evolución y adaptación al cambio fue indispensable para la concreción de los resultados..

Influencia de la comunicación interna asertiva

El principal aporte de la presente investigación es que la comunicación interna asertiva se convirtió en el proceso de interacción social que influye en el comportamiento organizacional de la empresa ANDICONSConstructora Andina Cía. Ltda. .

El hecho se logró con la aplicación del canal de comunicación experiencial en talleres, que se alinearon, de forma transversal, a los valores organizacionales de confianza, por medio de símbolos que en su cultura estaban inmersos como la honradez, la responsabilidad, la lealtad y la solidaridad.

Los talleres fueron la metodología práctica que estimuló a que estos valores de confianza se enfoquen al convivir cotidiano. Además, los sistemas de mensajes ayudaron en la gestión comunicacional. Las dinámicas lúdicas vivenciales y las sugerencias de los participantes permitieron construir una base que se consolidará en lo posterior a esta investigación.

El mensaje principal llegó a los colaboradores de la empresa, quienes tienen la convicción que su trabajo en la construcción deja huella en cada obra, edificio, nave industrial, puente o casa. La relación con su trabajo es un fuerte motivo que se complementa con la idea de bienestar para ellos y sus familias. La estabilidad económica y laboral juega un rol importante, el buen trato y la alimentación como insumos del día a día hace que su esfuerzo se compense en lo monetario y en lo emocional con un ambiente laboral saludable.

La creación de espacios de comunicación interna fue determinante para incrementar los niveles de satisfacción y comprender la importancia de la comunicación asertiva para minimizar rumores y conflictos.

Además, en los talleres se planteó el mecanismo de mediación con acuerdos para motivar conductas más empáticas, descartar el acoso laboral entre pares, que era uno de los aspectos más fuertes de mitigar, utilizar dinámicas lúdicas como el fútbol de valores que más impactó y pasó a ser un hábito saludable como motor de energía y recreación, que impulsa a vencer barreras comunicacionales desde lo tangible.

La técnica ayudó a modificar reglas hasta encontrar el mecanismo para socializar de modo ameno y entender que, a pesar de los obstáculos, en equipo y con una buena

comunicación se consiguen objetivos pequeños como hacer un gol o alcanzar una meta, sin romper las normas y adaptarse a ellas.

En los talleres, otra de las dinámicas fue elaborar escudos y lemas de equipo, con el propósito de identificar liderazgos positivos y negativos donde se logró de equiparar la balanza de los tipos de liderazgo con la implementación de valores de confianza y la comunicación con su propio lenguaje para lograr un ejercicio eficiente del liderazgo y ayudar al cambio cultural de los miembros de la organización.

La táctica de influencia del líder es el argumento comunicacional asertivo que convence a sus seguidores sobre el cambio a seguir e integra sus intereses y valores de confianza.

La estrategia comunicacional incrementó el desarrollo de competencias en este grupo de personas, sobre la base de la conversación, la ontología del lenguaje, el coaching, la psicología sistémica y la inteligencia emocional desde la perspectiva de un ser humano integral, donde influye el lenguaje corporal, las tonalidades de voz, las potencialidades cerebrales y el predominio de los canales de comunicación.

Sistema comunicacional asertivo conectado con los valores de confianza

La estructura sistemática de la comunicación interna, desde la entrada que es el emisor y el mensaje que se transmite, surgió a partir de un impulso de expresar emociones o aclarar dudas.

En el taller de sensibilización y concientización se trabajó en el sentido que el mensaje se transfiere de acuerdo con la percepción del argumento del emisor, en un proceso interno que se manifiesta y contiene una carga emocional propia del ser humano. El receptor crea un estímulo neuronal en su mente, por medio del lenguaje corporal y la palabra acompañada de su tonalidad experimenta la siguiente fase de recepción de lo que transmitió el emisor.

La percepción decodificó el mensaje y la persona que recibió el mismo respondió acorde con sus creencias y experiencias que se relacionan con vivencias o instintos y dependen del contexto, el momento y el tiempo en que se realizó, es decir, interpreta la carga emocional que proporciona el significado y le da una categoría positiva (asertividad y valores) o negativa (rumores y antivalores).

La percepción de los valores organizacionales de confianza fue producto de la recepción del mensaje comunicacional interno asertivo. Los perceptores contestaron con una carga emocional propia (positiva la mayoría de veces) en relación con la retroalimentación experiencial de canales de comunicación asertivos.

La respuesta llegó al emisor y se convirtió en un nuevo estímulo para reiniciar el sistema a partir del proceso: recepta, interpreta y emite una nueva respuesta. El objetivo general de los talleres era motivar la influencia de la comunicación interna en los valores organizacionales de confianza, la comunicación en general contiene esta estructura; sin embargo, en esta investigación, el plus adicional fue cambiar el resultado y lograr que siga su curso habitual en función de la modalidad asertiva, que facilita la solución a conflictos.

La estructura sistemática de la comunicación interna asertiva permitió analizar los efectos positivos o negativos. En este caso, los valores organizacionales hicieron la función de copo de nieve que, en la forma de bola de nieve, resbala de un nevado, y se transforma en una avalancha comunicacional a manera de un desastre o un acierto. El resultado depende de otros factores sobre todo, el monitoreo y el seguimiento de las acciones del plan que a largo plazo modifique la cultura de la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. para que sea constructivo.

A continuación se cita uno de los casos de análisis como ejemplo de la experiencia que se vivió en los talleres:

El supervisor de obra del proyecto que se realizaba en la empresa cliente Pinturas Cóndor percibió que uno de sus colaboradores dejaba las herramientas en zonas de riesgo de accidente. El operador se confió que nadie lo vigilaba. El técnico de seguridad industrial emitió un informe sobre el incumplimiento que implicó una multa a ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda., La empresa citó al trabajador a una reunión donde se le llamó fuertemente la atención debido a que el supervisor observó que, en la última semana, bajó el nivel de desempeño. La acción desencadenó en conflicto. El mensaje incluyó una carga emocional con tonos de voz que trasfieren reclamo e inconformidad.

El colaborador recibió e interpretó el mensaje como negativo, sintió que era un reclamo y se defendió con las siguientes palabras: “Doy lo mejor de mí y por una cosa tan

sencilla que olvidé por una ocasión tengo problemas por el chisme del técnico de seguridad de la empresa que le caigo mal. Lo que sucedió es que mi jefe no me escuchó primero y solo hizo caso de lo que dijo este señor”.

La respuesta contiene la carga emocional que creó en función de su decodificación del mensaje: yo doy lo mejor de mí todo el año, pero es usted el que no me escucha y jamás ha reconocido mis aciertos en el trabajo, no valora mi responsabilidad y puntualidad solo ve lo malo de un día.

En este escenario, el supervisor luego de recibir el mensaje concluyó que el trabajador debía asumir la multa y consultó con el gerente de operaciones, quien no inspeccionó bien el caso y autorizó la multa. La acción provocó un clima de tensión entre las partes. El trabajador se sintió perjudicado y dejó de laborar con buena actitud.

En los talleres se trabajó psicodramas con la representación de la escena en la que participaron otros colaboradores para simular la acción y el resto del grupo buscó alternativas de solución distintas a la descrita en el caso. Después de varios criterios y aportes se reconoció que existen alternativas de solución y se hizo hincapié en los valores organizacionales de confianza.

La alternativa de respuesta que se adoptó en consenso llegó al líder, quien decodificó e interpretó una mala actitud por parte de su colaborador y preguntó por qué razón se le defendió si la idea era que haga conciencia y se comprometa a mejorar. El nuevo contexto evidenció que era posible el aumento de la comunicación conflictiva por lo que se consideró la acción asertiva de retirar la multa por esta ocasión, definir un período de prueba para la persona en mención de no volver a cometer esta acción de riesgo, reconocer su aporte en el proyecto y llegar al compromiso que si la falta se volvía repetir se ejecutaría la multa correspondiente.

El grupo quedó satisfecho y dio paso al análisis de diferentes casos con esta herramienta, a fin de buscar otras alternativas, indagar mejor las causas y llegar a compromisos cuando la situación incurre en faltas graves, donde ambas partes reconozcan su grado de responsabilidad o si es solo una parte no se vuelva a repetir.

Obstáculos de la comunicación interna en ANDICONS Constructora Andina

Las barreras palpables que imposibilitan la comunicación en ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. son la distancia física y el ruido. En definitiva las barreras intangibles tuvieron la misma importancia que una barrera tangible, ya que dificultaron la fluidez de la comunicación entre emisor y receptor.

En todos los niveles de emisores de la empresa se detectaron los sobrentendidos o suposiciones cuando se consideró que es innecesario profundizar en detalles que respalden el mensaje, ya que las personas consideraron obvios. La principal consecuencia era que el receptor no comprendía el mensaje en su totalidad, e interpretaba como personal, que no era real y, por ende, distorsionaba la información, por ejemplo, uno de los casos típicos y más común era cuando se publicaba alguna normativa en la cartelera principal y se asumía que todos los colaboradores habían leído, pero algunas personas de la empresa no saben leer, o los términos técnicos no eran de fácil comprensión para todos.

Esta barrera de comunicación interna se mitigó en las reuniones informativas periódicas y en los procesos de inducción y reinducción para cada proyecto. Ahí surgió la iniciativa de generar un cronograma y designar responsables coordinadores que promuevan reuniones para emitir sugerencias, comentar avances, dificultades del proyecto anterior y mejoras con una acción más participativa.

La expresión corporal era otra en la empresa en especial cuando el gerente de operaciones, quien con su estilo de liderazgo autoritario daba una orden o una felicitación a todas las personas o de forma individual, con la misma voz de mando, enérgica e impositiva, de tal manera que las personas no sabían si cuando les felicitaba era una ironía o un sarcasmo. y la orden perdía el impacto de la carga emocional.

La solución a este tipo de barrera se trabajó con los líderes de la organización donde se recalcó la importancia de modular los tonos de voz, las posturas y la coherencia entre los actos y las palabras que decían, tal como lo haría un orador con un discurso que llegue a las personas.

La acción descrita fue parte del plan y permitió que los líderes descubrieran una nueva etapa acorde con un liderazgo situacional necesario para la convivencia y mejora de resultados de la organización. Así sus seguidores lograron identificar los mensajes con mayor facilidad.

El descontrol emocional, impaciencia e incomprensión constituye otra barrera y como consecuencia el emisor transmite un mensaje que contiene un código disfuncional, cuya secuela es que el receptor percibe la comunicación como negativa.

En el área operativa, este punto fue un reto debido a factores que inciden en la carga emocional como la violencia, el bullying, el morbo y que era parte de la vida cotidiana de esta empresa. Los talleres lograron minimizar en cierto grado, pero aún quedan raíces propias de los antivalores que provienen de sus hogares por la agresión que han sufrido desde su infancia, rasgos de humillación, discriminación, abuso y baja autoestima producto de su condición socioeconómica, lugar donde viven, poca educación, y malas experiencias. Sin embargo, se sembró una semilla de esperanza para que estos actos de violencia disminuyan, aunque de lo que se advierte prima su instinto de sobrevivencia de la ley del más fuerte.

La inseguridad es otro factor que se identificó en mensajes con contenidos de temor como: ¿qué tal si soy imprudente, o capaz que no les gusta lo que digo, mejor me quedo callado?

La inseguridad en los mensajes generó falta de credibilidad en el perceptor, por lo que en los talleres se trabajó con dinámicas que permitieron a los participantes exponer ideas, con debates que se focalizaron en la comunicación asertiva, los problemas cotidianos y la integración de los valores organizacionales de confianza. El hecho que todos los participantes actuaron, por los menos una vez, permitió que se disminuya el factor inseguridad para hablar ante su pares, líderes y subordinados, según el caso.

Durante los talleres se identificó la falta de preguntas del perceptor por el temor de parecer tonto, y se tuvo que utilizar un rapport sigiloso, empatía y la camaradería sin dejar caer en la burla o la mofa para no perder el control.

Los perceptores, ante un mensaje incomprensible, eligen no hacer preguntas por temor a ser vistos como ignorantes. En las prácticas se utilizaron metáforas para desinhibir al grupo y, desde entonces, afloraron experiencias previas que vivieron en el contexto organizacional o de índole educativa o familiar.

En las capacitaciones se retomó el tema de las burlas, apodos sobre apariencia personal, orientación sexual, bromas entre miembros del equipo y facetas propias del expositor para mostrar la forma de superarlas en un ambiente de confianza para que los

integrantes del equipo expresen con mayor libertad sus ideas sin correr riesgos de ser criticados o ridiculizados.

La acción fue parte de un compromiso previo con los líderes con quienes se estableció un convenio psicológico, para que no se convierta en un asunto de índole personal sino que se oriente a buscar mejoras en el proceso.

La falta de cultura para escuchar también fue un obstáculo en la empresa. En las presentaciones se mejoró la atención a los detalles por parte de los receptores que solo escuchaban parte del mensaje dejaban de lado y la información clave en la comprensión e interpretación del mismo. Las diapositivas se diseñaron con gráficos sencillos e información clave que en un porcentaje significativo era de carácter iconográfico o frases cortas de gran poder y reflexión.

La costumbre de no escuchar de manera activa es común en varias organizaciones, por lo que es necesario incluir en planes de acción para desarrollar nuevas competencias comunicacionales. En la empresa, a uno de los maestros mayores le gustaba hablar de todo sin concretar nada. Con esta persona se trabajó en acciones que se orientan a ser preciso, debido a que por el hecho de no terminar la primaria su mecanismo de defensa era hablar fuerte y de todo aunque no lo supiera e inclusive inventaba historias que sus subordinados le creían ya que también carecían de educación básica.

La estrategia consistió en dotar de herramientas de supervisión y potenciar sus fortalezas en razón que es el maestro mayor con más experiencia y conocimiento en la práctica de su trabajo. La recomendación fue elaborar un manual de procesos sobre usos de herramientas de albañilería como un mecanismo asertivo, para capacitar a los nuevos trabajadores, en el documento, la empresa le puso como coautor y al observar su nombre y la firma, a más de la realización de un acto sencillo generó un cambio positivo.

La mala predisposición era otra barrera arraigada en la empresa por sucesos que ocurrieron con anterioridad y bloquearon la disposición para escuchar a alguien en particular.

El proceso consistió en reforzar a los líderes con el método de habilidades claves de control de sus emociones, ya que sus expresiones de exaltación no fueron fáciles de superar y generaron bloqueos en sus seguidores.

En los talleres se trabajó el tema de la tolerancia para desbloquear este tipo de barreras. La práctica del valor organizacional de confianza (respeto) y su complemento con el perdón o la petición de disculpas fue una alternativa asertiva. En temas fuertes y sensibles se estableció la regla de tres días para dar una respuesta. El cambio de actitud del líder creó nuevas relaciones que ratificó la armonía en el equipo.

Los sobreentendidos, suposiciones o asumir que se entendió, la falta de paciencia o apuro, la angustia por no terminar su pensamiento porque finalizó el turno de su interlocutor o las interrupciones eran también barreras en la comunicación.

A eso se suman los casos de personas sabelotodo o todólogas, quienes estaban convencidas de saber todo y tenían la costumbre de completar las frases de otros o impedir que expresen sus argumentos.

Al respecto se identificó que los líderes eran susceptibles a experimentar dichas barreras como emisores o como perceptores, por ello se hizo énfasis en trabajar con ellos, entrenarlos y consolidar los planes de acción para potenciar su estilo con mayor responsabilidad como otro valor organizacional de confianza. Cuando estas barreras existen en los seguidores, el líder actúa como potenciador, ayuda a tomar conciencia y a generar acciones para vencer estos obstáculos.

La influencia de la comunicación interna asertiva permitió confrontar otros estilos de comunicación como la pasiva que es aquella que transmite mensajes con inseguridad, temor a las consecuencias, indecisión y desestima de sus ideas, autocrítica destructiva. Este estilo de comunicación, con frecuencia, tenía su origen en supuestos disfuncionales del emisor.

En la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda., la carga emocional negativa generaba excesiva ansiedad en el perceptor y el emisor transmitía sus ideas de forma pasiva o incluso omitía expresarse para evitar problemas.

El comunicador pasivo estructuraba el mensaje con un preámbulo innecesario que, a su criterio, mejoraba la percepción, por ejemplo: “espero que no me mal interpretes o tomes a mal lo que te diré”. La frase en lugar de predisponer de manera asertiva al perceptor, más bien activaba sus mecanismos de defensa.

El mensaje del comunicador pasivo llevaba una carga emocional que afectaba su comunicación y era decodificada de forma disfuncional. La forma más evidente es

sentirse víctima de su entorno y entre sus pretextos más comunes están: nadie me entiende, a todos les parece mal lo que yo digo, a los demás no les importa lo que yo pienso o quiero.

Los líderes paternalistas utilizan este estilo de comunicación y, luego de conocer la reacción de los emisores, piensan que las personas son mal llevadas y prefieren un trato apático o discriminatorio.

Aquí apareció otro fenómeno que fue a más evidente en los estilos de los directivos: la comunicación agresiva, por el ámbito cultural donde se desarrolló el entorno educativo de los ingenieros civiles y arquitectos ya que el mal trato a los albañiles era parte de su formación académica. En la actualidad se continúa esta práctica, a pesar de los nuevos reglamentos de trabajo y derechos humanos. La apatía, prepotencia, ofensa y crítica destructiva a los demás, todavía se usa con la excusa de ser directo "yo digo las cosas tal y como son, al que le guste bien y al que no también con una carga emocional agresiva, que desestima lo que sienten quienes lo escuchan. Lo único que interesa es expresar sus pensamientos, ideas, opiniones y supuestos que causan un malestar ajeno.

El comunicador agresivo era el capataz de sus perceptores, y suponía que con esta manera conseguía resultados efectivos en las personas, pero, aunque estos demuestren sometimiento y obediencia, en el fondo eran víctimas reprimidas e infelices y más bien la interacción ocasionaba un perceptor agresivo y una confrontación con conflictos agudos y difíciles de solucionar.

El enfoque a los líderes, como piezas claves para mejorar esta situación, implicaba responsabilidad por cada una de las acciones y decisiones de los miembros de su equipo, pero había momentos que perdían el control de sus emociones con respuestas agresivas. El trabajo hágase centró en hacer conciencia sobre las consecuencias que producen dichos estímulos.

En los talleres de comunicación interna y valores organizacionales de confianza se establecieron pautas, para minimizar la agresividad y pasividad en la comunicación y adoptar a la asertividad como eje prioritario.

- Cuando iniciaba un conflicto, la regla era no expresarse si la persona tenía poco control de sus emociones y se apoyaba en técnicas de respiración.
- La respuesta inmediata a estímulos estresantes, por ejemplo, recibir malas noticias, pérdida de objetos, errores, indisciplina, entre otros, no era una opción adecuada y

primero se debía investigar en una fuente confiable de información, no suponer lo ocurrido y tomar el tiempo necesario, según el caso.

- Los ejercicios que se aprendieron en la pausa activa laboral se incentivaron con el fin de controlar los niveles de adrenalina del cuerpo. El ejercicio, aunque sea poco, hace que los músculos consuman la adrenalina y salga del sistema nervioso.
- La relajación, caminar hacia otro lugar, cambiar de ambiente, aunque sea por unos instantes fue otra alternativa para desviar la atención del conflicto por unos minutos.

Los compromisos con el personal se orientaron a aplicar las herramientas prácticas que se aprendieron en el diario convivir laboral.

Liderazgo comunicacional asertivo

En páginas anteriores se hizo referencia a este estilo de comunicación y su capacidad de exteriorizar pensamientos y emociones, sin vulnerar a otros y sin reprimir el impulso de la expresión. El comunicador asertivo transmite seguridad, control emocional, empatía, convicción, consistencia, credibilidad, es capaz de hacer críticas funcionales constructivas. La aplicación en el liderazgo es esencial ya que logra influenciar en otros con honestidad y sin represión.

La investigación, con énfasis en este tipo de comunicación, consideró los elementos básicos del asertividad.

La apertura de la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda., fue un elemento esencial para plasmar los lineamientos de trabajo en los talleres con la finalidad de responder a las interrogantes poderosas: qué, cómo, cuándo, para qué y dónde expresar las cosas.

Qué expresar

Radicó en discutir si los participantes iban a decir algo real o un supuesto y enunciar como percepción mas no como afirmación.

Gráfico 5, Cuadro ejemplo 1 Comparativo de afirmación vs. percepción

<u>Mensaje transferido como afirmación</u>	<u>Mensaje transferido como percepción</u>
Pones pocas ganas a tu trabajo	Percibo que estás desanimado.
Te distraes en cosas irrelevantes para el trabajo.	Te siento despreocupado en tu trabajo.

Fuente: Elaboración propia

En estos ejemplos extraídos de los talleres es evidente que no cambia el objetivo del mensaje, lo que se altera es el código afirmativo que tiene en la primera columna. Cuando se afirma una percepción, adicional a la posibilidad de estar equivocado, se activa en el perceptor la necesidad de defenderse y se excluye la posibilidad de crear conciencia y responsabilidad de acción hacia el cambio.

Cómo expresar

En las dinámicas fue necesario identificar la manera en que se decían las cosas y la carga emocional que contenían los mensajes: agresividad, pasividad o asertividad. De ahí la importancia de resaltar en los participantes la forma de modular los tonos, matices y lenguaje corporal que se utiliza en la comunicación.

Los colaboradores hablaron en primera persona, ya que cuando se evaluaba la actitud de alguien, se hacía un diagnóstico con el riesgo de recibir el rechazo del perceptor, lo que provocaba un bloqueo a su proceso de autoconciencia.

La manera más sencilla de identificar si se repetía esta falta era cuando las afirmaciones comenzaban con un pronombre personal, en segunda persona, tú o usted, y se utilizaba los verbos ser o estar atributivos.

Gráfico 6, Cuadro ejemplo 2 Comparativo de segunda persona agresividad vs. asertividad primera persona

<u>Mensaje en segunda persona y en forma agresiva</u>	<u>Mensaje en primera persona y en forma asertiva</u>
---	---

Tú no consideras el trabajo del equipo.	Podrías esforzarte un poco más valorando a tus compañeros, así juntos obtendríamos mejores resultados
Usted no habla claro lo que quiere.	Nos ayudaría mucho, que seas más claro en tu comunicación, así podremos ser más efectivos en su pedido.

Fuente: Elaboración propia

En estos ejemplos, como en el caso anterior, el objeto del mensaje no cambió y, al utilizar la primera persona, se mejoró la forma asertiva de comunicar, debido a que se redujo la carga emocional disfuncional.

Cuándo expresar

Saber cuándo es el momento oportuno para decir algo a alguien es fundamental en la comunicación. En los talleres se trabajó con la metodología de rol playing o intercambio de roles, con la finalidad de establecer parámetros sobre la base de situaciones cotidianas. Si una persona, por ejemplo, tiene un choque y llega a la organización eufórico y, además, tarde a una reunión, lo más probable es que si alguien le hace un reclamo, esta persona pierda su compostura y estalle en un ataque de ira.

Los tiempos son necesarios identificar porque si se alteran los estados emocionales del perceptor, todo mensaje lo interpretará de manera disfuncional y responderá de mala manera.

Los ejercicios se enfocaron para que la comunicación asertiva se apalanque en la escucha activa, Aunque el emisor sea agresivo, no había que responder en ese instante sino esperar un tiempo prudente, Así se argumentó lo que sucedía y se hizo hincapié, de manera asertiva, sobre la agresividad que fue víctima la otra persona. Citamos un ejemplo: Conversemos sobre el suceso de ayer, la manera que hiciste el reclamo no fue la mejor, comprendo que estabas alterado; sin embargo, quiero que consideres que las palabras que escuché me ofendieron.

En algunos ejercicios se cumplió la primera parte de la escucha activa y la reacción asertiva posterior, sin responder a la agresividad, pero, en algunas ocasiones, las personas

consideraron que si ya pasaba el tiempo era mejor no retomar el tema y la reacción volvió al tipo pasiva. En este caso, el sujeto se sometió a la agresividad de la otra persona y no expresó su propio sentir.

Para qué expresar las cosas

Al principio, los participantes no les encontraban mayor sentido a las estrategias comunicacionales y comentaban que, al final, se hacía lo que decía el jefe y punto, nada iba a cambiar.

El compromiso de los líderes fue decisivo para incentivar a las buenas prácticas de los colaboradores y paso a paso se asimilaron los aprendizajes que ayudaron a solventar varios dilemas internos. El para qué de las cosas se alinea con el cumplimiento de los objetivos y motiva a las personas a continuar con el proceso.

Necesidad de defenderse

En los debates que se generaron en los talleres, los mecanismos de defensa se activaron cuando el mensaje tenía por objeto defender una posición. Aquí fue necesario valorar si la crítica que recibieron era real o una percepción por creencias adquiridas.

Necesidad de convencer

Los emisores expresaron sus argumentos, con el objeto de influir en los demás y utilizaron las capacidades de persuadir para alcanzar un objetivo colectivo.

Dónde expresarse

El lugar proporciona sentido simbólico al mensaje, no es lo mismo realizar un reclamo por un error o una falta a un empleado frente a sus compañeros de trabajo, que realizarlo de manera individual para escuchar su posición.. Así, la oficina del jefe no se considerará el cuarto de tortura, sino un espacio de diálogo asertivo de puertas abiertas. La gravedad de la situación también es determinante para la ubicación de lugares neutrales que generen mayor apertura y confianza para no viciar a la oficina de trabajo.

Algunos ejemplos de comunicación agresiva y su transformación a un estilo de comunicación asertiva fueron parte del análisis:

Gráfico 7, Cuadro ejemplo 3 Comparativo de mensaje agresivo vs. mensaje asertivo

<u>Mensaje Agresivo</u>	<u>Mensaje Asertivo</u>
Si entendiste o como siempre no prestaste atención	Me hice entender, o si deseas volvemos a revisar.
Siempre es lo mismo, no haces bien tu trabajo, eres desorganizado por eso se te olvidan las cosas.	Al parecer has tenido dificultades con esta tarea, consideras que realicemos un plan de organización, para que no se te acumulen las tareas y recuerdes con facilidad las cosas que te solicito
¡Eres desconsiderado y manipulador!	Qué es lo que consideras que hace falta de mi parte, para que seas más considerado con los demás.
¡Ya no te esfuerzas, y siempre haces el mínimo esfuerzo, mediocre!	En los últimos días he notado que ha bajado la calidad de tu trabajo, coméntame como te ayudo para que mejore tu rendimiento.

Fuente: Elaboración propia

Endomarketing como estrategia interna asertiva

La táctica fue sustancial para mejorar el funcionamiento de la comunicación interna asertiva en la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda.; como una forma directa de incidir en la motivación de los trabajadores y, como consecuencia, en el clima laboral y en la productividad.

La investigación determinó que los problemas de comunicación interna alteraban la actitud del empleado hacia su propio trabajo y hacia la empresa, que repercutía en su grado de integración, motivación, y productividad.

El plan de acción propuso iniciativas del endomarketing para generar la idea de que los primeros clientes satisfechos son los mismos colaboradores de la empresa.

Así, la buena comunicación interna fue rentable para la institución, ya que los trabajadores bien informados, reconocieron los objetivos de la empresa, la importancia de su tarea, la contribución al engranaje productivo de la organización, la evolución del

mercado, las funciones y responsabilidades, y la tendencia a exteriorizar una actitud positiva hacia el trabajo, que se volvió más efectivo.

El método de comunicación ascendente que se generó en la empresa permitió que los trabajadores accedan a los ámbitos superiores, por medio de los talleres. Las solicitudes, quejas y sugerencias llegaron de manera directa a la dirección, lo que aportó a la mejora de la organización en las actividades y en el aumento de los resultados económicos.

La implantación y desarrollo de una estructura informal con relaciones personales conflictivas, que convivían con la estructura formal, ocasionó distorsiones en la circulación y contenido de la información, y dio lugar a un tipo de comunicación sobre la base de rumores, que alteraban la realidad de la empresa.

Los canales de información descendentes que utilizó la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. para informar a su personal fueron complementarios.

Aquí presentamos las tablas de datos de información, que se recogieron con la encuesta de comunicación interna.

Gráfico 8, Cuadro resultados encuesta comunicación tipos de información

<u>Tipo de información</u>	<u>Utilizado</u>	<u>Inutilizado</u>	<u>Total</u>
Proporcionada por la Dirección	95%	5%	100%
Contacto directo con el área de Talento Humano	70%	30%	100%
Cartas y oficios informativas	36%	64%	100%
Cartelera	17%	83%	100%

Fuente: Elaboración propia

Los canales de información ascendente con que los trabajadores de la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. envían a la dirección sus quejas, peticiones, sugerencias u opiniones

Gráfico 9, Cuadro resultados encuesta comunicación tipos de información

<u>Sistema de información identificados</u>	<u>Porcentaje de uso de los canales ascendentes</u>
Forma directa y personal	25%
Por medio de su línea inmediata superior	42%
Por medio de Talento Humano	18%
Por medio del buzón de sugerencia	15%

Fuente: Elaboración propia

Un dato del estudio es el referente a la información de inducciones. A los participantes se les preguntó si el proceso se proporcionaba a las personas que empezaban a trabajar, y casi no existía este protocolo, sobre todo, cuando iniciaba un nuevo proyecto. La justificación era que por ser una empresa pequeña con pocos empleados, la complejidad es mínima y los canales informales funcionaban con sencillez y precisión, sin ser necesarios los canales formales. De ahí que se establecieron parámetros de comunicación en las vías de acceso. La aplicación de talleres dinámicos fue la interacción que recibió mejor aceptación, para establecer lineamientos base de comunicación interna asertiva, el vínculo de conexión con el esquema de valores organizacionales de confianza y la necesidad propia de la empresa de que exista este relacionamiento para aportar a un mejor ambiente laboral y a una mejora en la productividad.

Causas y efectos de la comunicación interna no asertiva

El estudio sobre la población total de trabajadores, en el que se utilizaron técnicas cuantitativas como la encuesta de comunicación interna y los talleres de grupo, respectivamente, determinó que existía una actitud negativa hacia la comunicación interna como consecuencia de una serie de costumbres y reglas tradicionales de la cultura empresarial, que tuvo su origen en lo siguiente:

- Áreas funcionales independientes que se aislaban de otras, dentro de la estructura empresarial, que desencadenaban algunos conflictos.

- Mandos medios con baja capacitación profesional y niveles de información limitados.
- Ausencia de estrategias para alinear valores personales con valores empresariales.
- Niveles operativos desintegrados o con una comunicación interna insuficiente.

La consecuencia se concentró en una política de comunicación interna incorrecta que bloqueaba la información descendente y las aportaciones ascendentes no llegaban con oportunidad a los centros decisorios. Los efectos negativos se identificaron de la siguiente manera:

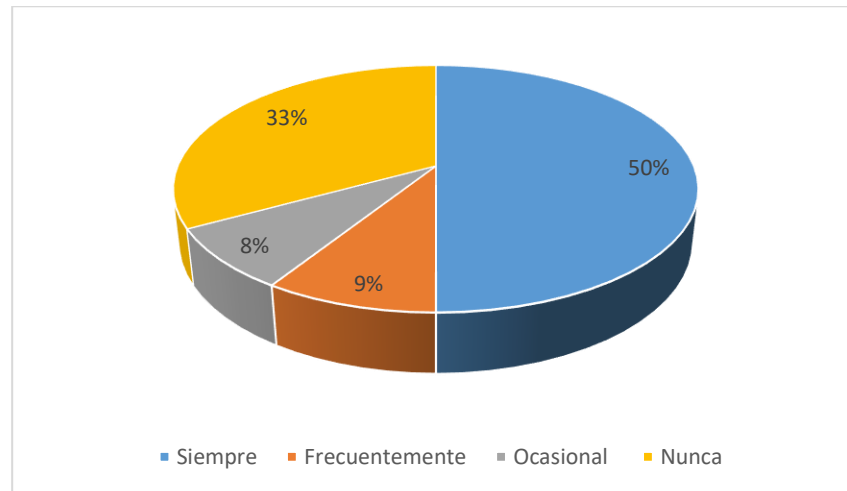
- Falta de empoderamiento y potenciación de los valores de confianza con la comunicación interna asertiva en los colaboradores, que dio lugar a una insuficiencia de motivación y de participación del empleado, lo que originó una disminución en la productividad unitaria y una insatisfacción personal.
- Desconocimiento de funciones y dualidad de mando, que distorsionaba las relaciones entre las distintas unidades, causaba conflictos y fomentaba incertidumbre cuando se desconocían los procesos o proyectos nuevos.
- Existencia de un sistema informal de comunicación, debido a la ineficacia del sistema formal. El famoso “teléfono dañado” se encargaba de transferir rumores y chismes, en lugar de informar. La mayoría de las ocasiones deterioraba la realidad.

Resultados de la encuesta de comunicación interna

La encuesta de comunicación interna fue el instrumento de medición cuantitativa y cualitativa, que confirmó la estrategia propuesta en esta investigación. El resultado evidenció que el 49% de la población no percibía la existencia de comunicación interna y un 15% consideraba su presencia, de manera ocasional.

Al aplicar el instrumento se pudo constatar la necesidad por parte de la organización de estructurar un plan de acción que permita mejorar la comunicación interna en la organización, este insumo fue clave para encaminar la investigación pues reflejaba el sentir y el pensar de los colaboradores, al existir mas del 60% de confirmación de la ausencia de comunicación, genero la pauta para proseguir con las siguiente fases del estudio basado en estos resultados cuantitativos.

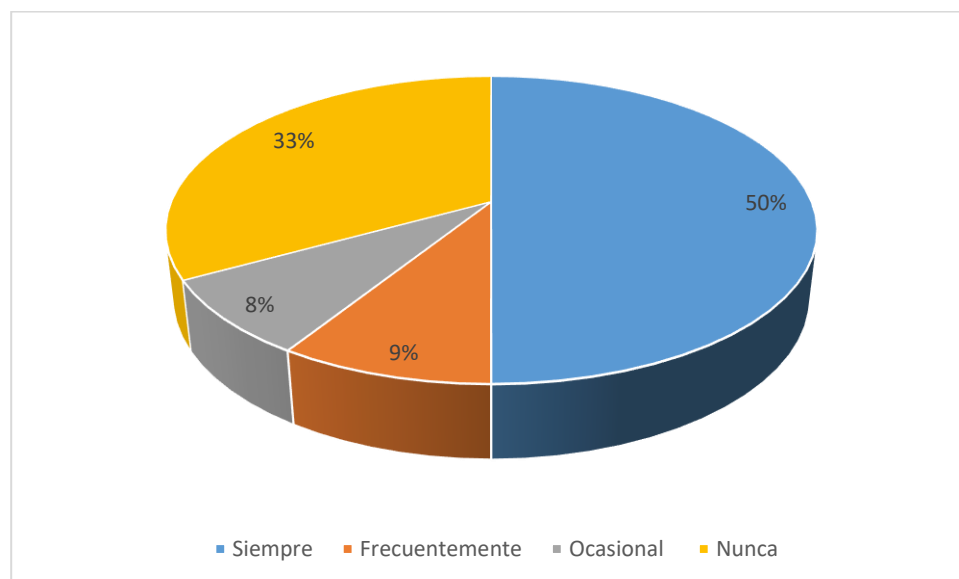
Gráfico 10, Cuadro resultados encuesta comunicación interna ANDICONS



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con datos de los empleados de la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. sobre su percepción de las barreras de comunicación interna se obtuvo que un 69% siempre encuentra barreras de comunicación y un 12% con frecuencia. La recopilación de esta información marcó el inicio para generar un plan de acción que se orientó a la sensibilización y socialización de la comunicación interna asertiva con los valores organizacionales de confianza como eje transversal.

Gráfico 11 Cuadro de resultados Barreras Comunicacionales ANDICONS

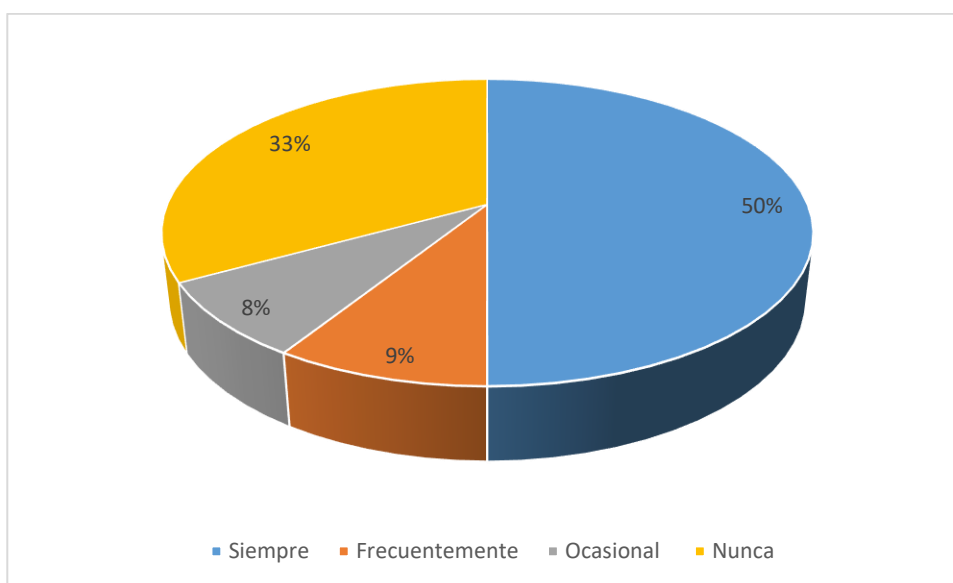


Fuente: Elaboración propia

El 41% de los colaboradores de ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. consideró que, a pesar de la existencia de canales de comunicación interna; sin embargo, el 59% respondió que tienen que ser más efectivos para fortalecer los valores empresariales,

A nivel general, las personas confirmaron estar satisfechas de prestar sus servicios para ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda., porque se sentían parte de la institución, lo que ayudó en la solución de dificultades.

Gráfico 12 Resultados Canales Comunicación interna ANDICONS



Fuente: Elaboración propia

Los resultados son más alentadores en el desarrollo de los valores organizacionales de confianza. Los colaboradores de ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. se mostraron seguros de que sus clientes valoran en alto grado el trabajo que ellos realizan, por la calidad y satisfacción de las obras, que se evidencia en las contrataciones que realizan los mismos clientes. Además, opinaron que ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. tiene una buena imagen, incluso en aquellos que no contrataron obras.

Los valores organizacionales fueron referenciales en el inicio del estudio, puesto que nadie conocía con total certeza o existía un acuerdo general, sin embargo, por medio

de los talleres se consolidó una serie de valores que se identificaron y transmitieron desde la administración y sus colaboradores.

En su mayoría, el personal reveló su aprobación con la empresa, su nombre se identifica a plenitud, los colores son atractivos, mantienen armonía con el personal, y el nombre ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. tiene reputación..

Con esta referencia, la empresa posee varias subculturas que se cohesionaron con las acciones de comunicación que se plantearon en esta investigación.

Al principio existió una directriz que definió la administración, pero que desconocía la mayor parte de los empleados, a excepción de las operaciones y el desempeño del trabajo donde había más claridad.

La confusión entre lo que es informar y comunicar en una organización fue lo primero que se visualizó en los datos de la encuesta, por esta razón fueron necesarias ciertas precisiones conceptuales, en especial, sobre el uso de los canales por parte de la institución.

La comunicación fue más allá que el uso de herramientas para transmitir información, y tuvo que ver con la influencia asertiva, las intervenciones oportunas, la interacción entre los sujetos sociales de la organización con argumentos laborales, mediaciones que no solo se limitan al hecho informativo de reducir el conflicto o el rumor, sino que se asimilan a la cultura organizacional en sus valores propios que se fundamentan en la confianza y la práctica de los sujetos dentro y fuera del trabajo.:

El ámbito laboral y extra laboral (familia, convivencia social), sus mecanismos, medios y canales; que se denomina informal, fueron transversales para dar énfasis a los valores organizacionales de confianza.

La parte comunicacional interna y su influencia desde la asertividad fue el elemento clave, porque definió el alcance de las interacciones intrapersonal y multigrupos. Ahí se instauró el modelo del funcionamiento biológico, metafísico, filosófico, sociológico y psicológico, que plasmó su influencia en la comunicación y la comprensión en general, que implicó la interpretación de lo que significa el ser humano integral y holístico, donde el dominio del cuerpo, la emocionalidad y el lenguaje en sí mismo confirmaron la acción positiva de realidades que siguen la travesía del instinto, emoción y pensamiento.

En el presente estudio se profundizó en las diferencias de las respuestas de los colaboradores y se entendió que cada persona es un mundo distinto. La cohesión en un entorno local fue el reto más complejo.

Entre las necesidades de corto plazo y de implementación inmediata se observó que la primera falla específica fue la falta de un manual de inducción, para la comprensión de los empleados sobre el manejo institucional, En varias ocasiones, el nuevo empleado recibió sus funciones en un ambiente solitario y se limitó a realizar sus actividades de acuerdo con su enseñanza propia e inclusive con desorganización. El hecho reveló que los trabajadores que ingresaron a la empresa, en los últimos años, no se adaptaron, de forma adecuada, a la cultura empresarial.

La mayoría de los trabajadores operativos manifestó tener información y recibir disposiciones de sus superiores, para cumplir su trabajo, y ejecutaron porque conocían el mismo por su experiencia o la enseñanza de boca a boca y no por la formación educativa o capacitación alguna. La antigüedad juega un rol importante en este aspecto, sobre todo, por el cargo y las funciones que desempeñan en la empresa.

La ausencia de información y directrices se atribuyó a falta de manuales operativos y de funciones. Los documentos que existen no se entregaron a los trabajadores y no se distribuyeron en todas las áreas razón por la que varias de las actividades se realizaron de manera intuitiva o por acciones que se desarrollaron en lo cotidiano. Ahora responden a procedimientos elaborados por jefes o compañeros.

Una de las necesidades indispensables fue contar con documentos informativos, que se destinen a tiempo a las diferentes áreas de la empresa, documentos que contengan un lenguaje claro y de fácil entendimiento, ya que la falta de ello podría convertirse en un riesgo en contra de las actividades de la institución. La opinión de los empleados es que no existió un manejo en la comunicación o una guía definida, sino actividades por separado. .

El rumor y el “chisme” fueron las herramientas de información institucional. La mayoría tuvo como práctica dialogar con los compañeros y amigos, en las horas del almuerzo. Los demás conversaban a la entrada, a la salida, o durante el trabajo en los breves descansos de su jornada. En esos espacios comentaban sobre las actividades, los cambios, los temas propios de su trabajo, conversaban de actividades del fin de semana,

la familia, la situación del país, los deportes y otros, es decir topaban varios temas, aunque la mayoría expresó que no le daba importancia a esta información.

Los canales formales de comunicación interna se utilizaron muy poco para conocer los asuntos oficiales o técnicos, por lo general recurrían al jefe inmediato, o leían las carteleras y anuncios cada semana, cuando acudían a cobrar su jornal; en otras palabras, no todos los días revisaban los anuncios y carteleras. De los resultados se evidenció que la empresa manejó un modelo de comunicación vertical descendente y ascendente por medio de órdenes, instrucciones y normas, que se usan para guardar información que son un riesgo o dominio para el emisor. La comunicación ascendente sirvió para presentar informes, enviar quejas, elaborar solicitudes, pero reflejó temor a tal punto que expresarse era algo ofensivo.

El modelo de comunicación vertical causó problemas entre emisores y perceptores por disposiciones mal entregadas o por aquellas que llegaron desde diferentes filtros con varios cambios e incompletas, los talleres vivenciales corroboraron que uno de los puntos de conflicto fue que la información o las disposiciones no eran lo suficientemente claras.

La desinformación y tergiversación fueron evidentes. Los participantes tenían información diferente y, como consecuencia, distinta percepción de la actividad que se iba a cumplir.

La estructura comunicacional de ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. obedecía a uno de los modelos piramidales, por ello la alineación de objetivos del estudio se debía conocer de manera efectiva para conseguir los resultados propuestos.

En la práctica se observó que la falta de medios y canales propicios afectó a la comunicación interna de esta empresa y los trabajadores no tenían un espacio que cubra sus necesidades de información.

En la encuesta, más del 70% consideró que en la actualidad la comunicación en la institución es superior a la de hace cinco años, no obstante, reiteraron que es inevitable una mayor apertura de los jefes para lograr una comunicación cada vez mejor. El pensamiento grupal exigió una mejor manera de comunicarse, por medio de la realización de talleres en los que las experiencias dentro del trabajo estén a la orden del día.

En los datos cruzados se valoró el diálogo directo como mecanismo idóneo para el acercamiento de subordinados y jefes. En los talleres también se sugirió ampliar los

procesos de integración, la generación de manuales para minimizar el debilitamiento e incluso rupturas en el flujo interactivo de información entre los diversos estamentos de la institución, esto, sin duda, está en relación directa con el estilo de liderazgo y de personalidad de cada líder junto con los rituales, buenas prácticas y hábitos asertivos que influyan de manera positiva en la comunicación y los valores organizacionales de confianza.

En la encuesta y durante las capacitaciones también se analizó el estilo de comunicación. Los jefes y trabajadores utilizaron determinados estilos de liderazgo y aprendizaje que facilitan o dificultan la comunicación.

La evaluación determinó que la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. asuma como política la comunicación interna asertiva, lo que dio paso a la selección de los medios más adecuados para la transmisión de los nuevos mensajes.

Los medios que tienen un mayor uso son: carteleras, equipos de mejora, almuerzos organizacionales, buzón de sugerencias, gerencia de puertas abiertas, intranet y correo electrónico interno, convenciones o reuniones anuales, cartas y memorándum, reuniones grupales, capacitación y formación, incentivos monetarios o no monetarios, encuestas de satisfacción, manuales de inducción, evaluación del rendimiento, revista empresarial, folletos publicitarios, entre otros.

La elaboración de un plan de acción comunicacional diferente que contemple la comunicación real y activa, la capacitación y concienciación sobre la capacidad de resolver problemas, disminuir conflictos y sobre todo influir de manera asertiva en coherencia con el enfoque de valores organizacionales de confianza son el pilar investigativo que ratifica la hipótesis que se planteó en el capítulo anterior.

Durante la ejecución de la investigación no se concretó todo lo que se planificó y algunas etapas se desarrollaron sobre la marcha, de acuerdo con las necesidades que se presentaron en los talleres que implicó la modificación de tiempos y el uso de lenguaje sencillo en reemplazo de palabras técnicas. El grupo operativo no sobrepasaba la instrucción primaria y el personal administrativo recibió entrenamiento para que apoye en las diferentes dinámicas lúdicas vivenciales.

En lo cultural, debido a la naturaleza propia de la organización, el cambio tomará un tiempo considerable, pero el primer paso permitió abrir los espacios comunicacionales

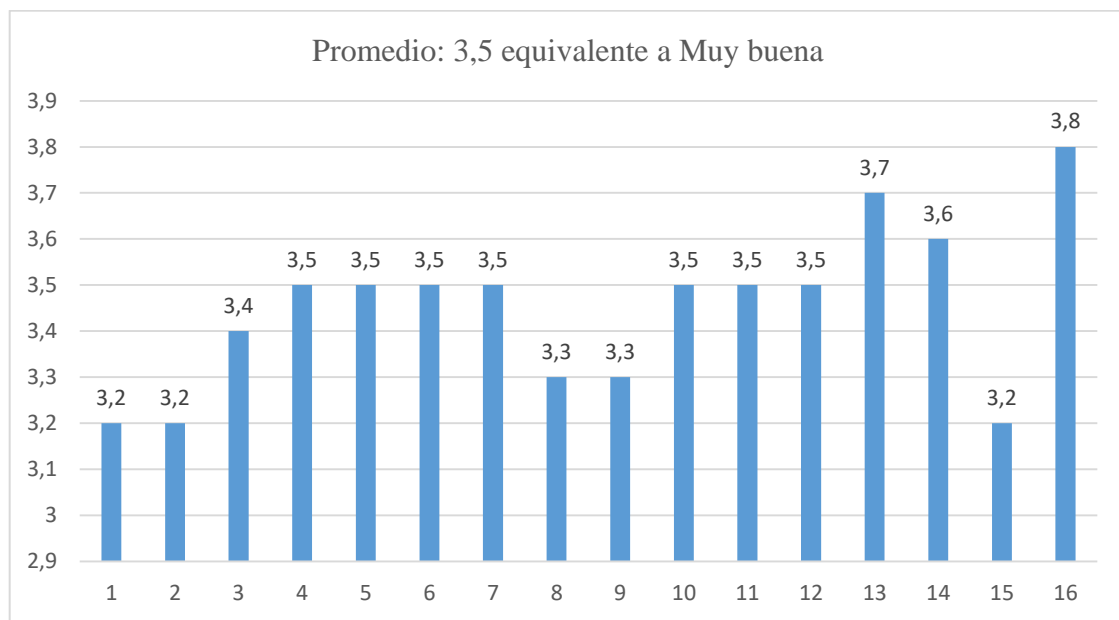
que ayudaron a mejorar las redes de comunicación informal y adoptar algunas estrategias en lo formal.

El segundo paso fue la creación de un ambiente laboral asertivo para sensibilizar y concientizar sobre la importancia de la comunicación en la organización, saber cómo influyen las barreras comunicacionales cómo superar a fin de mejorar el ambiente laboral y la productividad.

Las dinámicas en los talleres y el contexto teórico fueron un complemento para diseñar una base en los modelos de inteligencia emocional, psicología sistémica, programación neurolingüística y coaching. Las corrientes teóricas se seleccionaron en función del perfil de los colaboradores, la formación académica universitaria y experiencia profesional de los asistentes, desde los valores organizacionales de confianza para incrementar un ambiente laboral y mejorar el desempeño organizacional.

Al final se realizó un cierre del programa y la evaluación de satisfacción que se apoyó en una aplicación integral con todo el grupo. Los resultados fueron de naturaleza cuantitativa y cualitativa que permitió validar el programa y su nivel de impacto en la organización, A continuación se muestran los resultados que se obtuvieron en la evaluación de satisfacción.

Gráfico 13 Resultados de la evaluación de satisfacción programa de capacitación ANDICONS CONSTRUCTORA ANDINA CÍA. LTDA.



Fuente: Elaboración propia

En el informe de resultados se presentaron los datos pertinentes de las evaluaciones de satisfacción que se realizaron desde el 20 de agosto de 2016 hasta el 19 de noviembre de 2016, en tres talleres del programa de capacitación: Desarrollo de la Comunicación Asertiva y Valores Organizacionales de confianza, a los participantes de la empresa **ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda.**

Según los datos obtenidos, el índice de satisfacción fue de 80% en calidad de facilitador. Con un promedio de 3.4/4, lo que corresponde a la calificación óptima.

Los contenidos y metodología que se utilizaron para el aprendizaje alcanzaron un índice de satisfacción de 82%, calificación de 3.5/4, que corresponde a la calificación muy buena.

La logística obtuvo un índice de satisfacción del 85% con un promedio de 3.6/4, lo que corresponde a la calificación muy óptimo.

El promedio general presentó un índice de satisfacción de 85% con un promedio de 3.5 equivalente a muy buena.

Los resultados expuestos están fundamentados en la comprobación de la hipótesis inicial de que si se puede generar una influencia en la comunicación interna asertiva y aportar en el fortalecimiento de los valores organizacionales de confianza, se puede evidenciar que el objetivo principal si se cumplió en su mayoría, cabe resaltar que existe un porcentaje menor que se debe seguir trabajando en la organización para que las herramientas, técnicas y metodologías sean sustentables y sostenibles.

La investigación sobre el tema, determino que las barreras comunicacionales son un factor preponderante a la hora de multiplicar los conflictos, sin embargo el mejorar los canales de comunicación interna promovió a un cambio actitudinal importante en los colaboradores de la empresa, minimizando el rumor y se estableció mecanismo para llegar acuerdos de forma asertiva.

La estrategia de generar una alineación con la alta dirección fue determinante en el involucramiento de los líderes en todos los niveles, la generación de grupos focales cohesiono las ideas base para la planificación de los talleres de capacitación en sus fases de sensibilización, sociabilización y aprendizaje experiencial, el reconocer por parte de los colaboradores que existe varias maneras de resolver problemas, usando técnicas de preguntas sencilla de forma directa con respeto y empatía, concientizar que el trabajo se

vuelve como el segundo hogar y mantener relaciones interpersonales basados en la consideración son más saludables que utilizar la violencia en cualquiera de sus formas a nivel laboral, esto repercutió una mejora en la organización y se extendió a los hogares de los trabajadores, se incentivó a la aplicación de los aprendidos en los talleres con familiares y amigos, esta práctica motivo a reforzar lazos de amistad, comunión y solidaridad, así se encaminó un trabajo que a las personas les causó un impacto adecuado en su forma de actuar en diario convivir.

Los índices de satisfacción a nivel general, permite comprobar las oportunidades de mejora que se plantean en la propuesta del plan de comunicación interna, el esquema planificado tuvo aciertos en la cronología de los tiempos de ejecución, al contar con un público objetivo que se mostró ávido de conocimientos y con expectativas de lograr un cambio a nivel organizacional y profesional.

Se realizó una programación intensiva y vivencial, en donde se impartió los temas principales de esta investigación realizando talleres prácticos de aplicación, los participantes presentaron una muy buena actuación en los talleres, considerando siempre emitir comentarios acordes, durante los talleres se realizaron consultas constantes lo que permitió que se responda de manera oportuna y se cumpla con las expectativas para lo cual fue considerado el estudio.

La metodología andragógica fue vital para el aprendizaje, el utilizar dinámicas, casos reales de la organización por medio de la lúdica, el psicodrama, la interacción y el debate asertivo, con el fin de fortalecer el desarrollo de las habilidades comunicacionales, sociales y lo que ahora se conoce como valores organizacionales de confianza en la empresa, construir conceptos, soluciones alternativas e iniciativas propias de los participantes, elevo aún más el aporte a esta investigación que le retroalimentó al investigador de lecciones importantes para este trabajo y su vivencia personal, la comunicación humana y el tratar con personas de distinta formación educativa, índole cultural, deseos, emociones, personalidades abrió un mayor porcentaje de probabilidades con el fin de mejorar lo existente en la organización.

Capítulo tercero Propuesta

3.1. Plan de comunicación interna asertiva

El acápite contiene una síntesis de las principales sistematizaciones que contempló el proyecto, con el objeto de cumplir los objetivos de la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda., a mediano y corto plazo, en el ámbito de la comunicación interna asertiva con valores organizacionales de confianza, que favorezca en el logro de sus metas.

En el desarrollo de la investigación se consideró la complejidad del fenómeno comunicacional interno en el ambiente laboral de la empresa, el nivel de involucramiento de los directivos, en términos de estrategia, y la propuesta de un plan de comunicación interna asertiva para conseguir los objetivos de una buena comunicación en todos los sentidos.

La ausencia de un plan de comunicación interna asertiva supone un riesgo, mientras que su aplicación abre oportunidades a la empresa de acuerdo con sus necesidades y con el apoyo de modernas tecnologías que crean una nueva visión de la comunicación organizacional, con una dinámica más participativa, ágil y efectiva para la consecución de sus objetivos institucionales.

La empresa requiere de manera urgente el desarrollo de un plan de comunicación interna asertiva, una vez que se visibilizó el problema y los impactos negativos que generó la existencia de una comunicación obsoleta y casi nula entre directivos y trabajadores.

El plan de comunicación recogerá los objetivos, inquietudes del grupo objetivo, políticas organizacionales, estrategias y acciones de cada área para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3.2. Contenido de la información

La primera fase de sensibilización dio la pauta para utilizar la metodología andragógica con dinámicas vivenciales y espacios de interacción lúdicos. El diseño de las mallas curriculares de los talleres se apoyó en corrientes de aprendizaje que se enfocaron en la generación de experiencias propias, con guías teóricas de exponentes de la

psicología, comunicación, coaching y otras ciencias para abordar las temáticas con claridad y rapidez.

La metodología que se aplicó ayudó a identificar un mejor manejo comunicacional para minimizar conflictos y potenciar los valores organizacionales de confianza en la organización, como la estrategia social de la empresa respecto al beneficio de preguntar a los trabajadores sobre lo que más le interesa desde el punto de vista de la información.

3.3. Herramientas metodológicas de investigación

La encuesta de comunicación interna generó resultados cuantitativos, para alinear los contenidos informativos en los talleres que se impartieron en función de las características específicas de la empresa, que permitió obtener una serie de puntos sincrónicos que se tomaron en consideración, por ejemplo, los trabajadores deseaban una mayor información sobre los siguientes temas:

- Ámbito socio laboral
- Ámbito desempeño laboral

Dentro del ámbito social se anotaron inquietudes como el desconocimiento de políticas, reglamentos, plan de incentivos y promoción, planes de capacitación técnica, cómo acceder a las prestaciones médicas y seguro médico, funcionamiento de los beneficios de ley y el apoyo, dentro del área operativa, para culminar los estudios básicos.

En el desempeño laboral, el principal interés tenía relación con la seguridad industrial para proyectos nuevos, conocimiento en técnicas eficaces para el manejo de maquinaria, equipos y herramientas, la dinámica de la comunicación interna y manejo de conflictos.

3.4. Programa de ejecución

Las publicaciones tradicionales de la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. han sido medios impresos: cartas, oficios, buzón de sugerencias y carteleras, como canal formal de información, logró potenciar esta parte con mensajes más claros y visuales los cuales permiten a los colaboradores asimilar la información más fácil y oportuna, sobre todo, en la comunicación interna descendente.

El cronograma semanal, mensual, trimestral, semestral y anual, según la necesidad, establecerá la difusión de información general de la empresa, con noticias referentes a ciertos acontecimientos de interés para los empleados, por ejemplo, el ingreso o salida de personal, el inicio de nuevas obras o proyectos, alguna nueva ley que afecte o beneficie al sector de la construcción.

Las temáticas que se implementaron para la difusión son los siguientes:

- Cartelera Equipo de Trabajo
- Cartelera Misceláneos
- Cartelera Informe Anual

La Cartelera Proyectos se destinó a informar, de forma exhaustiva, sobre temas concretos; avance de obra, resultados, normas de seguridad industrial específicos según cada cliente y su tipo de industria. Cada mes se colocan fotografías de los trabajos con una breve descripción de la obra y del equipo o grupo laboral, a cargo del proyecto.

La Cartelera Equipos de Trabajo es un espacio para los colaboradores donde publican sugerencias, aportes e ideas de mejora, que se seleccionan en los buzones de sugerencias o círculos de calidad. Además felicita a los cumpleaños, jubilados o destaca alguna labor solidaria con fotografías y una breve reseña de su vida laboral.

, La Cartelera Misceláneos es un espacio de recreación con pasatiempos, chistes y humor como una forma de bienestar saludable, el mismo que se complementa con otro espacio para las ofertas de ventas, compras, alquileres o intercambios de bienes entre los propios trabajadores.

La Cartelera Informe Anual recopilará la información sobre resultados, balances, organigrama, estadísticas de personal, estrategias y proyectos, para determinar cuantitativamente la filosofía empresarial y su proyección en el entorno social en el que se desenvuelve la empresa.

3.5. Círculos de calidad comunicacional

Las medidas propuestas tienen el propósito de mejorar, la comunicación interna descendente, elevar el nivel de información de los trabajadores y dotar de eficacia a los canales de trasmisión. De manera adicional es necesario adoptar medidas oportunas para mejorar la comunicación ascendente y horizontal, con iniciativas de los empleados, pero

bajo la dirección y orientación correcta de los mensajes para dar a conocer el verdadero estado interno de la empresa que asegure una mayor comprensión de cada uno de los receptores.

Los buzones de sugerencias, los planes de iniciativa y los concursos de ideas originales constituyen formas válidas de participación de los empleados, quienes serán los responsables de socializar para obtener un mejor resultado y fomentar un verdadero trabajo en equipo y el empoderamiento de sus actores con la organización

Las reuniones de empleados de distintas áreas y niveles de grupos sociales analizarán las experiencias, dificultades y resultados de los problemas que se derivan del propio trabajo, a fin de consolidar la cultura organizacional. Sin embargo, el método idóneo para promover la participación de los trabajadores y que sea habitual en la empresa es la conformación de círculos de productividad, grupos de progreso o círculos de calidad.

3.6. Evaluación del plan de comunicación interna

El plan de comunicación interna demanda un procedimiento de evaluación permanente para determinar su influencia en la organización.

El proceso incluye el análisis de los canales de difusión de la información que se implementaron en la empresa, con el fin de lograr la optimización eficiente y eficaz de los recursos e incrementar el nivel de involucramiento de las personas con el afianzamiento de los valores organizacionales de confianza, La retroalimentación oportuna establecerá indicadores de gestión, medirá los avances y resultados, y verificará el estado actual de las comunicaciones para cumplir con los objetivos empresariales.

La empresa implementará mecanismos de seguimiento del plan de comunicación interna, a fin de verificar si tiene el impacto que espera la empresa, la evolución de las actividades en relación con los objetivos propuestos y el cronograma, con un índice aceptable de validez, confiabilidad e imparcialidad que se logra por medio del análisis comparativo de la realidad en relación con la propuesta inicial, la identificación de posibles causas de las diferencias que se encuentren y generar acciones para transformar las diferencias de acuerdo con las nuevas condiciones.

La metodología para la evaluación se plantea de la siguiente manera:

Elaborar un cronograma de actividades de medición semestral sobre la utilización de los canales de comunicación que contemple el plan de acción.

Realizar un plan de inducción para el personal que ingresa a la organización y, una vez que concluya el proceso, evaluar por medio de la aplicación de la encuesta de comunicación interna que se aplicó en este estudio.

Considerar los indicadores de satisfacción:

- % de la población que ingresa a la organización / % de personal que conoce los valores organizacionales de confianza
- % de la población que pertenece a la organización / % de personal que conoce los canales de comunicación interna
- Número de inducciones que se realizan al personal nuevo en el año
- Número de talleres de capacitación en comunicación interna que se realicen en el año.

Conclusiones

El presente trabajo se convirtió en una experiencia enriquecedora para el investigador, en razón que potenció las habilidades en, conocimiento de estrategias comunicacionales internas y su influencia en los valores organizacionales de confianza, así como en la aplicación de acciones en la empresa ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda. Con resultados claros y acciones prácticas para cumplir con los objetivos de la investigación. .

El objetivo general se cumplió en su mayoría, así lo evidencian los resultados de satisfacción general en un 80% de aceptación de lo realizado en esta investigación, con esto podemos confirmar que se puede influenciar de manera asertiva en la comunicación interna y vincularlo de manera coyuntural con los valores organizacionales de confianza, si bien existe aún una brecha por trabajar por parte de la empresa, se ha colaborado con la dotación de un plan de acción comunicacional, herramientas, técnicas y una metodología que puede ser replicada para continuar con el incremento de resultados positivos en la empresa.

En el proceso de se determinó la influencia de la comunicación interna asertiva, en los valores organizacionales de confianza de la empresa, por medio del desarrollo de herramientas metodológicas que generaron un efecto positivo en los integrantes de la organización. La planificación previa con la dirección fue clave para alinear el estudio y ejecutar las fases que contempló el estudio.

La aplicación de herramientas de investigación como la encuesta y grupos focales determinó el cambio actitudinal en las personas y la respectiva retroalimentación para cumplir el objetivo de generar espacios de comunicación asertivos que involucre valores de confianza. La constante comunicación entre las personas, la apertura al dialogo, foros, debates y el involucramiento de los directivos y trabajadores en las diferentes actividades abonaron en el empoderamiento y responsabilidad de cada participante y en la consecución de los objetivos.

Los talleres de sensibilización para socializar los valores organizacionales de confianza abrieron momentos de verdad y reconocimiento del otro, rompieron barreras comunicacionales y demostraron que es posible influir de manera positiva en las

personas, incidir en el autoconocimiento y motivación que trascienda la empresa y transmita también a sus hogares..

La generación de estrategias de comunicación interna asertiva aportó en la reducción de conflictos por la difusión inoportuna de información. Los espacios comunicacionales fueron el centro propicio para aclarar inconvenientes anteriores. Las guías y técnicas que se impartieron demostraron que siempre hay alternativas de solución para mediar y asumir compromisos de parte y parte.

La propuesta de un plan que aporte al desarrollo de una red de canales de comunicación interna asertiva formal, que coadyuve a la reducción del rumor en el ámbito laboral fue un acierto y su logro fundamental fue sellar a un compromiso entre los líderes y los colaboradores, para iniciar un plan de manera continua que sea sustentable y que se apliquen las metodologías que se enseñaron en los talleres de formación y capacitación.

La falta de información acerca de la dinámica en ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda., sobre cambios, acciones, e inclusive sus beneficios, impedía que los empleados conozcan de manera certera los planes y sus relaciones externas, por lo que no existía un flujo informativo continuo para fortalecer el compromiso con la institución, El presente estudio estructuró el plan para reducir este impacto organizacional y con ese propósito presentó una propuesta de evaluación del plan de comunicación interna que mida su eficiencia y eficacia.

Recomendaciones

Un plan de comunicación interna efectiva que involucre a sus actores, viabilice la proyección conceptual comunicacional, socialice los métodos de organización y para apoye al afianzamiento de un óptimo ambiente de trabajo, y proyecte su identidad corporativa.

Fortalecer los valores empresariales con los colaboradores, por medio de la metodología de entrenamiento y capacitación y la congruencia en los estándares de permanencia por la lealtad de los miembros de la organización.

Desarrollar el plan de capacitación anual, con programas y talleres para potenciar las competencias de los colaboradores de ANDICONS Constructora Andina Cía. Ltda.

Realizar evaluaciones de satisfacción semestrales, mediante el control de los avances a nivel de la gestión comunicacional interna como factor clave del clima laboral, con el fin de extender los beneficios de la identificación y sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa.

Elaborar indicadores de gestión de mejora de procesos, a fin de evidenciar los errores comunicacionales para continuar con las acciones de mejora e incrementar la eficiencia del proceso comunicacional.

Fuentes de Información

Bibliografía

- Ayala, Eugenia 2007. *Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas*. Huatulco :Editorial Universidad del Mar México
- Armengol, Manuel. 2004. *Marketing Interno para una investigación relacional de clientes*. Lima: Ediciones ISBN.
- Barranco, Francisco. 1993. *Planificación estratégica de recursos humanos del marketing Interno a la planificación*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Benveniste Émile. 1997. *Problemas de Lingüística General. Cap. V. Comunicación animal y lenguaje humano*, 56 – 62. Siglo XXI Editores, 19ª Edición.
- Castanyer, Olga.2010. *El asertividad expresión de una sana autoestima.*, 20-23. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer, S. A.
- Del Pozo, Marisa. 2000. *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Madrid: EUNSA Ediciones Universidad de Navarra, S.A. Pamplona.
- Echeverría, Rafael.2002. *Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen Editorial S. A.
- Etkin, Jorge. y Schvarstein, Leonardo2000. *Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio*. Buenos Aires. Editorial PAIDOS.
- Fernández, Carlos, 2012.*La comunicación en las organizaciones*, 2da. Edición, México D.F., Editorial Trillas.
- Frigoli, A. Brandolini - M. González. 2009. *Comunicación Interna*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía Ediciones.
- González, Herrero A. y Prat C.B. 1994. *A model in crisis communication management* (Tesis Master, Michigan State University), University Microfilms International, Editorial Ann Arbor.
- Gordon, J.R. 1997. *Comportamiento organizacional*. México D.F., Ediciones Prentice - Hall, 5a.ed.

- Hay Group. 2006. *Recursos Humanos* Quinta Edición. Navarra: Editorial Thompson - Aranzadi.
- Hellriegel, Don, Slocum John, y Woodman, Richard. 1998. *Comportamiento Organizacional* Octava edición. México D.F.: International Thompson Editores.
- Hersey, Paul. Kenneth H, Johnson. 1988. *Administración del comportamiento organizacional liderazgo situacional*. México D.F.: Ediciones Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, Roberto y otros.2010. *Metodología de la investigación* Quinta edición, México, McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Katz, D. y Khan, R.L. 1979. *La psicología social de las organizaciones*, México D.F. Editorial Trillas.
- Kinicki, Ángelo y Kreitner, Robert.2003, *Comportamiento Organizacional conceptos, problemas y prácticas*. México D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- Kreps, Gary L. 1990. *Organizational Communication*. Nueva York: Editorial Longman.
- Lucas Marín, Antonio.1997. *La comunicación en la empresa y en las organizaciones* primera edición. Barcelona: Bosh Casa Editorial
- López, Martín1984. *Sociología de la Comunicación Humana*, Madrid, Editorial Universidad de Madrid Fac. CC. Políticas.
- Maletzke, Gerhard. 1964. *Psicología de la comunicación colectiva*, Quito, CIESPAL.
- Manucci, Marcelo. 2008. *El Impacto Corporativo: diseño estratégico de la comunicación a la complejidad del contexto actual*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
- Peace, Allan.2014. *El lenguaje del cuerpo, como interpretar a los demás a través de sus gestos*. Buenos Aires: Editorial PAIDOS.
- Rodríguez, Juan Carlos, 2004. *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona, Editorial UOC,
- Sarriés Sanz, Luis y Esther Casares García, *Buena prácticas de recursos humanos*, Madrid, Esic Editorial, 2008.
- Schramm, W.1955: *How Communication*, Urbana, University of Illinois, Chicago Ed. Press.

- Siliceo, Alfonso, Aguilar David, y González José. 2002. *Liderazgo, valores y cultura organizacional hacia una organización competitiva*. México D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- Soto, Eduardo. 200. *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Editorial Thompson Learning.
- Van Riel, Cees B.M. 1997. *Comunicación corporativa*. España: Editorial Prentice Hall.
- Villegas, Luis.2003. *Comunicación e Ideología*. Quito: Editorial LNS
- Windell, L. French y Zawacki, Robert. 2007. *Desarrollo Organizacional transformación y administración efectiva del cambio*. México D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- Zambrano, Marcelo. 2010. *Liderazgo La Espada de un Argumento*. Quito: Ediciones Coaching Empresarial.

Páginas Web

- Adánez, Alfredo.2010. *El futuro es la empresa*.
http://coitt.es/res/revistas/Antena165_08b_Articulo_Futuro.pdf (último acceso: 22 de 05 de 2016).
- Brisbane, Herkimer. University of Wisconsin. 15 de 03 de 2014.
<http://www.uwec.edu/Counsel/pubs/selfhelp/upload/Assertive-Communication-An-Introduction.pdf> (último acceso: 15 de 07 de 2016).



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

La influencia de la comunicación interna asertiva en el fortalecimiento de valores organizacionales de confianza en la empresa Andicons Constructora Andina Cía. Ltda. Sede Quito para el último trimestre del 2016.

Tutor de Tesis: Andrés Padilla Gallegos
Autor: Eduardo Xavier Moreno Clavijo

Contenido

- I. Antecedentes
- II. Planteamiento del problema
- III. Objetivos
- IV. Metodología
- V. Comunicación Interna Asertiva
- VI. Valores Organizacionales de Confianza
- VII. Resultados y Evaluación
- VIII. Conclusiones y Recomendaciones

ANTECEDENTES



La comunicación interna mal focalizada es un problema, que si no es detectada a tiempo podría causar situaciones de conflicto entre los colaboradores; las redes de comunicación en esta empresa han sido encaminadas hacia la informalidad, por lo cual en ocasiones se han convertido en rumores que propagan información poco confiable, distorsionada y confusa esto afecta a la organización en su ambiente laboral y productividad, esta información fue proporcionada por los trabajadores en el grupo focal realizado para sustentar esta afirmación como fuente primaria de investigación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La tesis propuso investigar la influencia de la comunicación interna asertiva en el fortalecimiento de los valores organizacionales de confianza, mediante el diseño de un plan de acción que diagnostique la situación actual de la empresa, mediante una encuesta e implemente un programa de capacitación comunicacional a los colaboradores para generar un plan piloto que permita minimizar el rumor a través de la implementación de canales formales de difusión y su relación con los índices de gestión de la información.



OBJETIVOS

- Identificar la influencia o no de la comunicación interna asertiva, a través de la aplicación de herramientas de investigación como cuestionario, grupos focales, en los valores organizacionales de confianza de la empresa ANDICONS CONSTRUCTORA ANDINA.
- Socializar los valores organizacionales de confianza en el contexto empresarial, por medio de la aplicación de talleres de sensibilización.
- Generar estrategias de comunicación interna asertiva, mediante talleres de aprendizaje que aporten a la reducción de conflictos por la difusión inadecuada de información.
- Proponer a la empresa un plan que aporte al desarrollo de una red de canales de comunicación interna asertiva formal, que coadyuve a la reducción del rumor en el ámbito laboral.



METODOLOGÍA



Reunión con la Dirección

- Presentación de la propuesta
- Inducción empresarial



Grupo Focal

- Análisis de la problemática comunicacional
- Revisión de los valores.



Encuesta

- Diseño
- Elaboración
- Aplicación
- Resultados
- Alineación



Programa de capacitación

- Taller 1
- Taller 2
- Taller 3
- Evaluación



Plan Piloto

- Canales de comunicación interna asertiva
- Conclusiones
- Recomendación

Resultados y Evaluación

GRUPO FOCAL

- ¿Qué queremos transmitir?

Respuesta: Valores organizacionales que aporten a un mejor ambiente laboral y generen mayor productividad

- ¿Qué resultados esperamos de las acciones de comunicación que vamos a emprender?

Respuesta: Minimizar los rumores y conflictos interpersonales fortaleciendo las relaciones interpersonales y las formas de comunicación adecuadas para la organización

- ¿Qué mensaje queremos transmitir?

Respuesta: La compañía es una familia que busca crecer en conjunto con sus colaboradores con responsabilidad, lealtad, solidaridad, honradez y respeto.

- ¿En qué plazo queremos conseguir los resultados esperados de la comunicación?

Respuesta: En corto plazo con un programa de capacitación focalizado, a mediano plazo con un plan de comunicación interna.

- ¿A qué población queremos influir?

Respuesta: Se debe trabajar con todo el personal de todos los niveles.

Resultados y Evaluación

GRUPO FOCAL

- ¿Cuáles son los canales adecuados para lanzar los mensajes?

Respuesta: Las reuniones efectivas, conversaciones directas, información de primera mano, inducciones en cada proyecto, carteleras generales claras y concisas.

- ¿Qué herramientas vamos a utilizar?

Respuesta: Medios de comunicación sencillos, rápidos y oportunos a bajo costo y sin mayor complicación.

- ¿Cómo vamos a medir los resultados de comunicación?

Respuesta: Encuesta de satisfacción de las acciones implementadas.

- ¿Qué otras herramientas que no son estrictamente de comunicación van a apoyar los mensajes lanzados?

Respuesta: Capacitación personalizada a las necesidades reales de la empresa.

- ¿Quién o quienes va a ser el responsable de la comunicación?

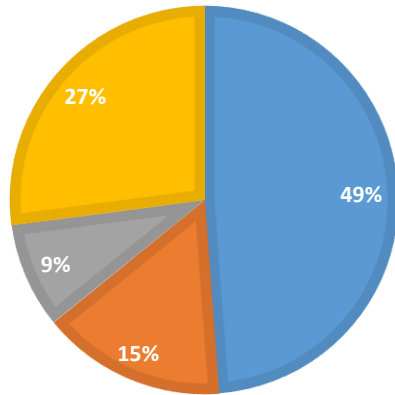
Respuesta: Dirección y Jefaturas en primera instancia y la parte técnica operativa que retroalimente la información y su entendimiento.

Resultados y Evaluación

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

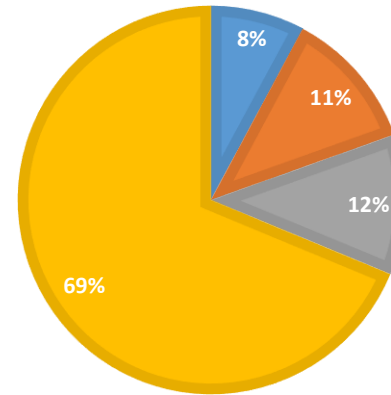
COMUNICACIÓN INTERNA

■ 1. NUNCA ■ 2. OCASIONAL ■ 3. FRECUENTE ■ 4. SIEMPRE



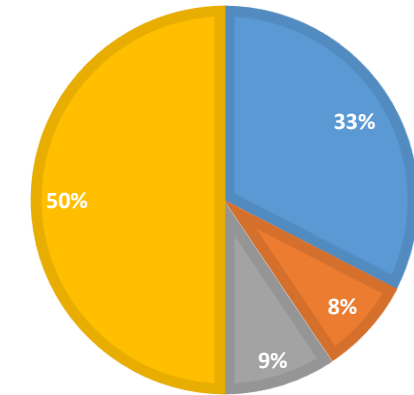
BARRERAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

■ 1. NUNCA ■ 2. OCASIONAL ■ 3. FRECUENTE ■ 4. SIEMPRE



CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

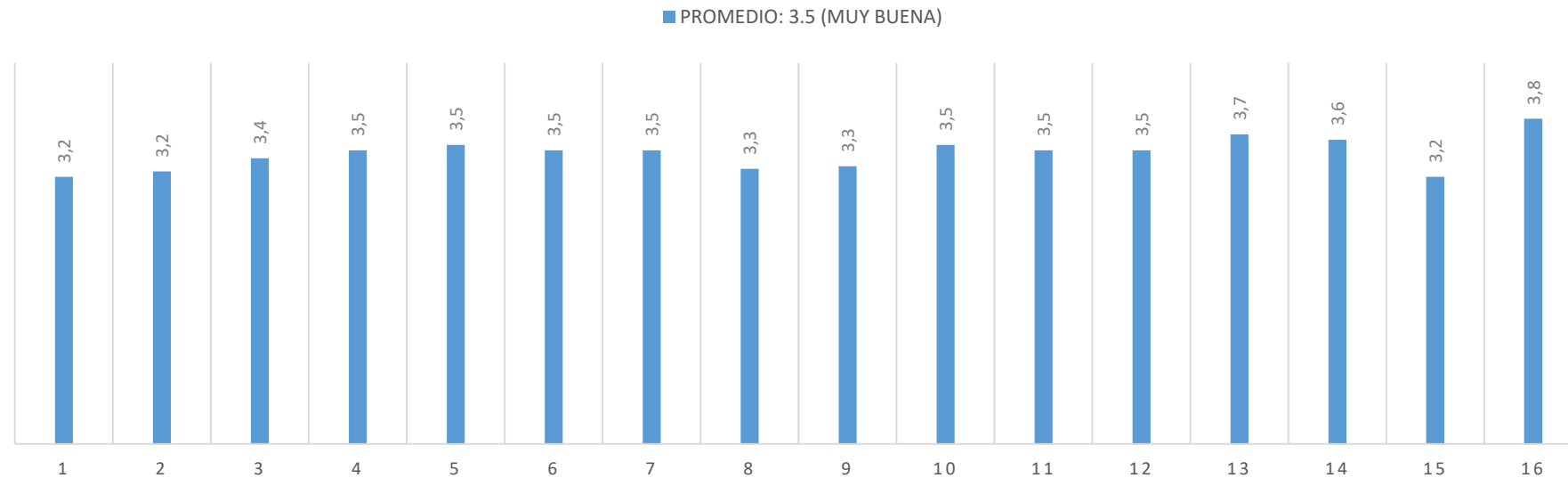
■ 1. NUNCA ■ 2. OCASIONAL ■ 3. FRECUENTE ■ 4. SIEMPRE



La encuesta de comunicación interna fue el instrumento de medición cuantitativa y cualitativa, que confirmó el rumbo a tomar en la estrategia propuesta en esta investigación.

- Se evidenció que el 49% de la población no percibía la existencia de comunicación interna y un 15% lo consideraba de manera ocasional su presencia.
- La percepción de las barreras de comunicación interna se pudo obtener que un 69% siempre encuentra barreras de la comunicación y un 12% frecuentemente.
- El 41% de los colaboradores de ANDICONS consideraron a pesar que existen canales de comunicación interna sin embargo el 59% respondió que deben existir canales de comunicación interna más efectivos.

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN GENERAL



- Según los datos obtenidos, se tiene un índice de satisfacción del 80% en calidad del facilitador. Con un promedio de 3.4/4, lo que corresponde a la calificación muy buena.
- En relación a los contenidos y metodología utilizada para el aprendizaje, se evidencia un índice de satisfacción del 82% una calificación de 3.5/4, lo que corresponde a la calificación muy buena.
- En cuanto a la logística utilizada en el evento, se evaluó un índice de satisfacción del 85% con un promedio de 3.6/4, lo que corresponde a la calificación muy buena.
- Finalmente, como promedio general, presenta un índice de satisfacción del 85% con un promedio de 3.5 equivalente a muy buena.

Conclusiones

- Esta investigación se convirtió en una experiencia enriquecedora para el tesista, pues potenció sus habilidades de comunicación, su conocimiento de las estrategias comunicacionales internas y su influencia muy gratificante del elemento asertividad, pues el enfoque hacia los valores organizacionales fue trascendental en el proceso, a-priori al identificar cuáles eran los más importantes para los colaboradores de la organización y como pueden generar sentido de pertenecía a través de la confianza, para colaborar en este estudio.
- La gestión de la comunicación y el desarrollo de los talentos humanos, es posible si se emplea técnicas que se encaminen hacia la parte actitudinal de las personas, esto es viable y factible lograr mediante la metodología andragógica, mientras más alto sea el énfasis en situaciones reales y su adaptación natural sea autentica las posibilidades de éxito son mayores, el nivel de involucramiento de los participantes depende de la transparencia del proceso, el estar inmersos en su realidad cotidiana y ser parte de ellos en situaciones sencillas, como por ejemplo compartir el alimento, escuchar activamente, o la misma observación participante permite al investigador empoderarse y empaparse de los problemas existentes para construir con los implicados las soluciones que parten desde su iniciativa, si bien en esta propuesta se estructuro un plan de acción, este se fue adaptando a las circunstancias dando paso a la actuación conjunta de líderes, seguidores, equipos y el facilitador.
- La falta de información acerca de la dinámica en ANDICONS, cambios, acciones, e inclusive sus beneficios, hace que los empleados no tengan conocimiento o lo que la información que conocen se convierta en muy superficial acerca de sus planes y sus relaciones externas, dando como resultado que sus miembros no tengan una relación informativa continua que permita fortalecer el compromiso con la institución, para reducir este impacto organizacional se estructuro el presente estudio.

Recomendaciones

- Generar un plan de comunicación interna permanente que involucre su entorno y sus actores, de tal manera que viabilice la proyección conceptual comunicacional no solo como el eje para la socialización de métodos de organización, sino que apoye al afianzamiento de un óptimo ambiente de trabajo, resultante primordial para la identificación corporativa.
- Fortalecer los valores empresariales con los colaboradores pues se han sentido incluidos en los temas importantes para la empresa, a través de la metodología de entrenamiento y capacitación implantada; adicional es importante la congruencia en los estándares de permanencia por la lealtad de los miembros de la organización.
- Continuar con el desarrollo del plan de capacitación anual, con programas y talleres que permitan potenciar las competencias de los colaboradores de ANDICONS.
- Realizar evaluaciones de satisfacción semestrales, mediante el control de los avances a nivel de la gestión comunicacional interna como factor clave del clima laboral con el fin de extender los beneficios de la identificación y sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa.
- Elaborar indicadores de gestión de mejora de procesos donde se puedan evidenciar los errores comunicacionales para continuar con las acciones de mejora e incrementar la eficiencia del proceso comunicacional.

MUCHAS
GRACIAS



BRUCE LEE

Vacía tu mente,

se amorfo, moldeable, como el agua.

Si pones agua en una taza se convierte en la taza.

Si pones agua en una botella se convierte en la botella.

Si la pones en una tetera se convierte en la tetera.

El agua puede fluir o puede golpear.

Sé agua amigo mío.

MES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión con la empresa	X																																							
Diseño plan de tesis	X	X	X		X	X																																		
Aprobación Plan de Tesis					X				X																															
Taller Diagnóstico Situacional		X																																						
Retroalimentación con directivos					X				X				X				X				X				X				X				X				X			
Tutoría de Tesis	X	X			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X		
Taller de Socialización y Sensibilización						X																																		
Investigación bibliográfica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revisión y Edición de Tesis										X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Selección de instrumentos							X				X				X				X				X				X				X				X				X	
Aplicación encuesta														X																										
Grupo Focal									X																X															
Consolidación información																					X	X	X	X	X	X	X													
Taller Experiencial																			X																					
Tabulación de datos											X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Informe de resultados preliminares																			X				X				X				X				X				X	
Elaboración del plan de acción											X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																				
Implementación de fase piloto de plan de acción																					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Propuesta de Evaluación																											X	X												
Taller de Cierre																													X											
Entrega Tesis																																	X	X						

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y VALORES ORGANIZACIONALES DE CONFIANZA

EMPRESA: ANDICONS CONSTRUCTORA ANDINA

RESPONSABLE: EDUARDO MORENO CLAVIJO

INSTRUCCIÓN: Del 1 al 4 valore las siguientes afirmaciones y señale con un círculo la que usted considera la más importante en cada pregunta.

	1. NUNCA	2. OCASIONAL	3. FRECUENTE	4. SIEMPRE
1. Me convocan a reuniones de trabajo.	1	2	3	4
2. Mis funciones están definidas.	1	2	3	4
3. Recibo tanta información que dificulta mi trabajo.	1	2	3	4
4. Se me comunica a tiempo la información que necesita para el desempeño de mi trabajo.	1	2	3	4
5. La información que recibo desde diferentes áreas de la empresa es la misma.	1	2	3	4
6. Se me informa sobre la utilidad, el valor y relevancia de mi trabajo en la organización.	1	2	3	4
7. Tengo una idea general de las funciones de los servicios de las áreas de la empresa.	1	2	3	4
8. Recibo la información necesaria por parte de mis superiores para el correcto desempeño de mi trabajo.	1	2	3	4
9. El área a la que pertenezco valora las propuestas de los profesionales.	1	2	3	4
10. En mi área existe un canal formalizado de comunicación interna.	1	2	3	4
11. Cuando un nuevo compañero se incorpora a la empresa se informa al resto sobre cuáles son sus funciones.	1	2	3	4
12. Existe una comunicación interna asertiva adecuada dentro de mi área.	1	2	3	4
13. El número de reuniones para transmitir información e instrucciones para el trabajo es adecuado.	1	2	3	4
14. Considero que los mandos medios están adecuadamente informados por la gerencia.	1	2	3	4
15. Existe una comunicación interna adecuada entre las áreas de la empresa.	1	2	3	4
16. Las reuniones son productivas, es decir ayudan a solucionar problemas.	1	2	3	4
17. Considero que una buena comunicación interna es importante para que se fortalezcan los valores empresariales.	1	2	3	4
18. Me siento identificado con los valores de la empresa.	1	2	3	4
19. Considero que los valores de la empresa se cumplen en mi trabajo.	1	2	3	4
20. Mi jefe inmediato me comunica decisiones importantes sobre mi desempeño y retroalimenta si existe novedades.	1	2	3	4

INSTRUCCIÓN 2: Si considera que algunos de los siguientes son problemas de comunicación en la empresa encierre con un círculo sobre el número que lo identifica los que le parezcan más importantes.

	1. NUNCA	2. OCASIONAL	3. FRECUENTE	4. SIEMPRE
1. Falta de adaptación a los cambios.	1	2	3	4
2. Desconocimiento del trabajo de los demás.	1	2	3	4
3. Falta de respuesta a los mensajes en general.	1	2	3	4
4. Falta de aprovechamiento de los recursos tecnológicos.	1	2	3	4
5. Deficiencias en el registro y archivo de la información.	1	2	3	4
6. Falta de interés en los trabajadores para comunicarse.	1	2	3	4
7. Barreras físicas entre las áreas.	1	2	3	4
8. Otros problemas (especificar)	1	2	3	4

INSTRUCCIÓN 3: ¿Con qué frecuencia utilizas los siguientes canales de información dentro la empresa?

	1. NUNCA	2. OCASIONAL	3. FRECUENTE	4. SIEMPRE
Correo electrónico	1	2	3	4
Documentos (Reglamentos, oficios, cartas, manuales)	1	2	3	4
Reuniones formales (Talleres de capacitación, sesiones, inducción)	1	2	3	4
Reuniones informales (pasillo, comedor, cafetería)	1	2	3	4
Página web	1	2	3	4
Cartelera, Informativos	1	2	3	4
Teléfono, Celular, Radio onda corta.	1	2	3	4

DATOS INFORMATIVOS: Escoga la opción a la que usted pertenece en función de su tiempo de trabajo y encierrela en un círculo.

A. MENOS 2 AÑOS B. DE 2 A 5 AÑOS C. ENTRE 5 y 10 AÑOS D. MÁS DE 10 AÑOS

Antigüedad en la empresa:	1	2	3	4
NIVEL EMPRESARIAL: Escoga la opción a la que usted pertenece dentro de la organización y encierrela en un círculo.	OPERATIVA	TÉCNICA	ADMINISTRATIVA	DIRECTIVA
Área a la que pertenece:	1	2	3	4

ANEXOS

Taller de Alineación Grupo Focal



Planificación Estratégica para la comunicación interna



Debate de ideas



Plan de acción comunicacional



Equipo Administrativo y Operativo



Dinamica Ciego y Laberinto: barreras de comunicación



Motivación y generación de valor



Exposición de Asertividad y su influencia en la comunicación interna



Dinámica persona y personaje valores organizacionales de confianza



Reflexión y retroalimentación



Metodología de aprendizaje comunicacional constructivista



Dinamica llevando agua a los visitantes



Empatía y relaciones de confianza



Fútbol de valores



Dinámica Equipos de trabajo



Escudos de la Identidad y compromiso



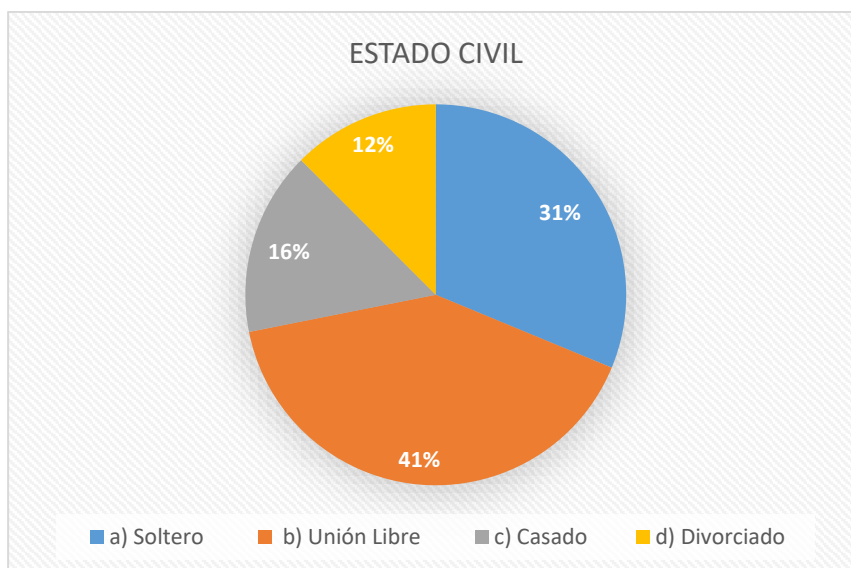
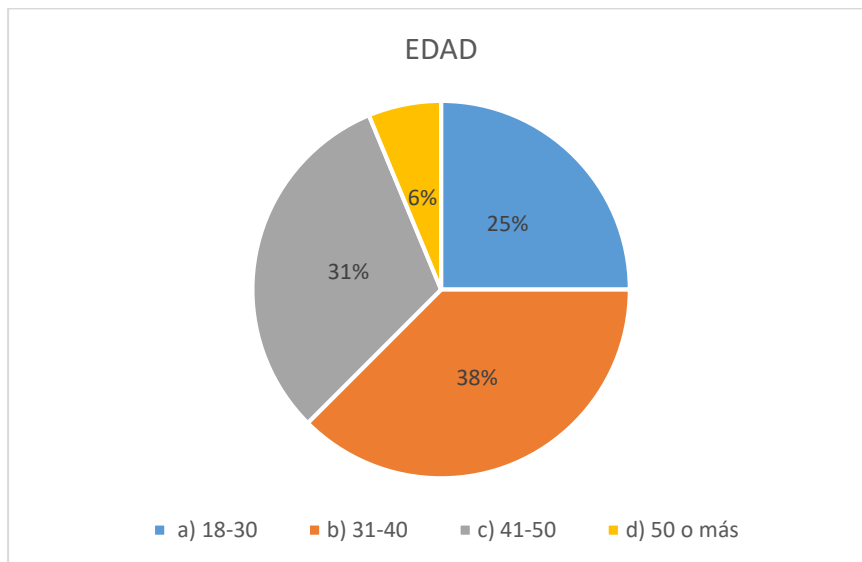
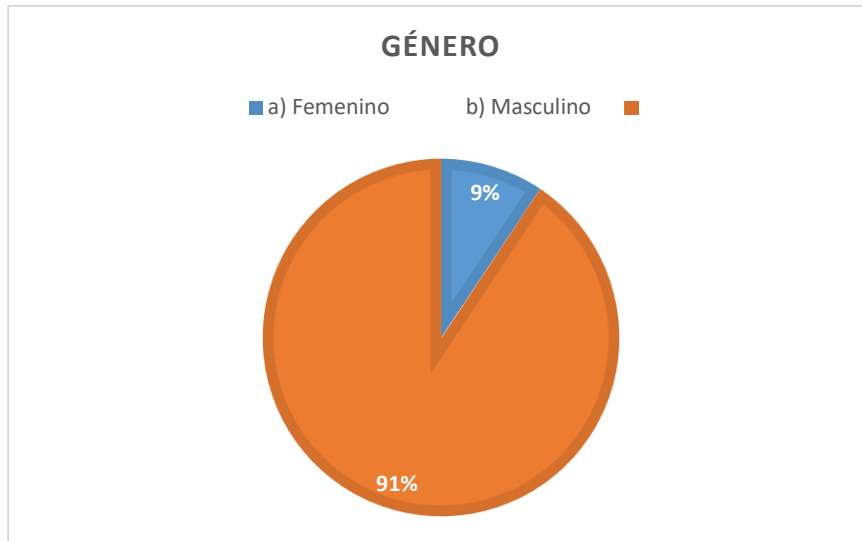
Preguntas de aprendizaje

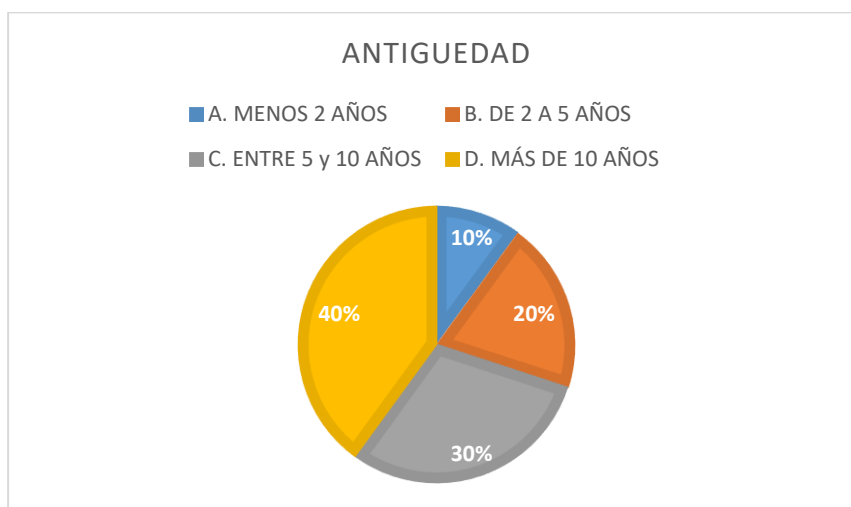
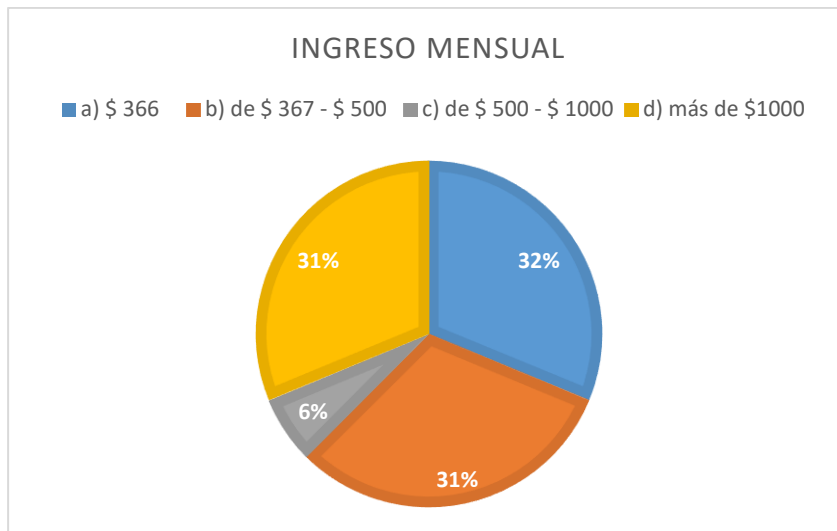


Comunicación y Valores

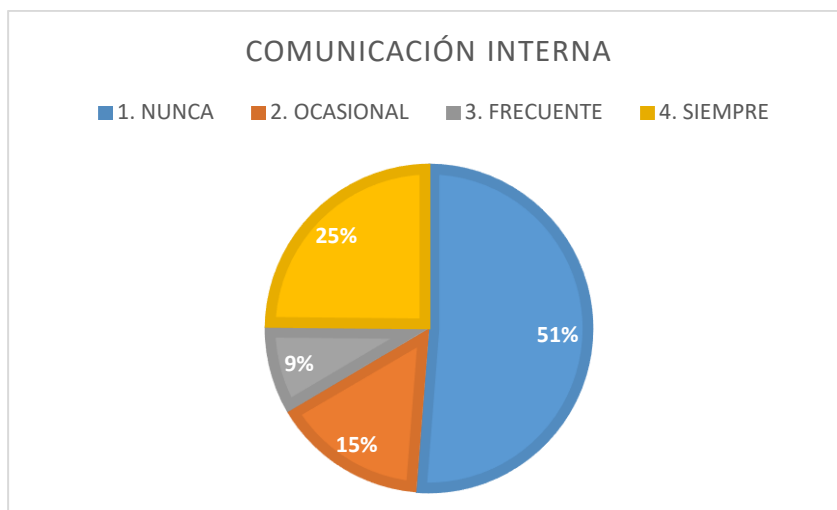


DATOS INFORMATIVOS GENERALES

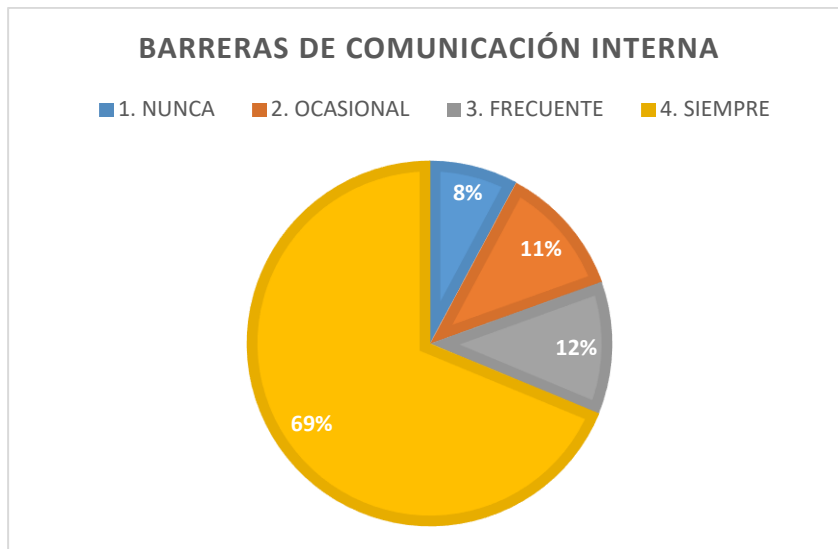




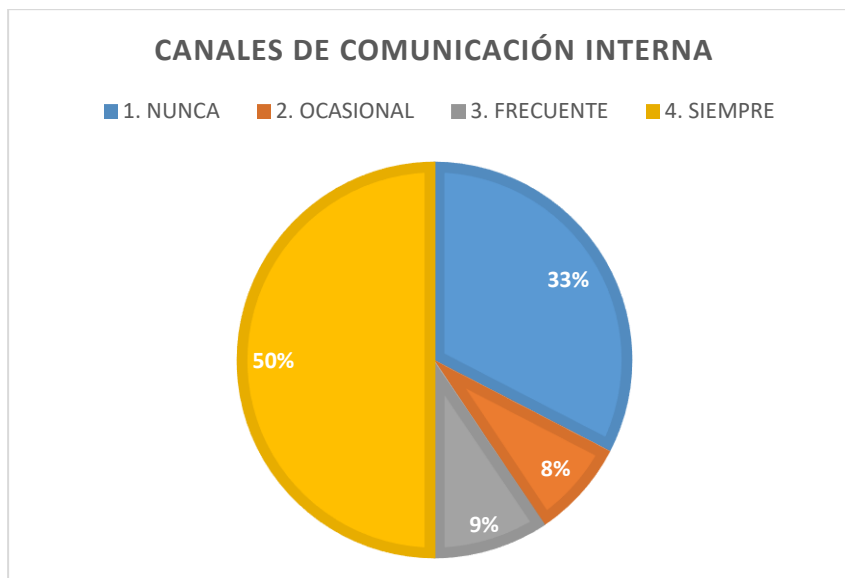
INFORMACIÓN GENERAL DE RESULTADOS



EL 66% de los colaboradores de ANDICONS considera que no existe comunicación interna en su empresa.

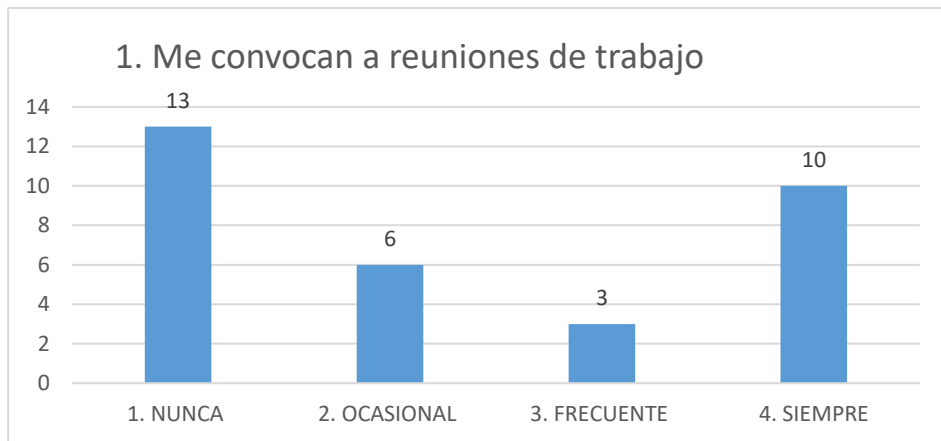


El 81% de los colaboradores de ANDICONS consideran que si existen barreras de comunicación interna en su empresa.

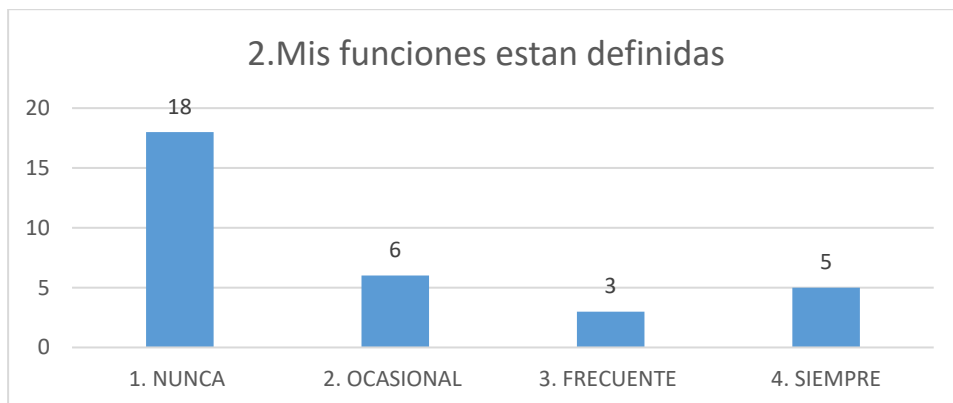


El 59% de los colaboradores de ANDICONS consideran que si existen canales de comunicación interna.

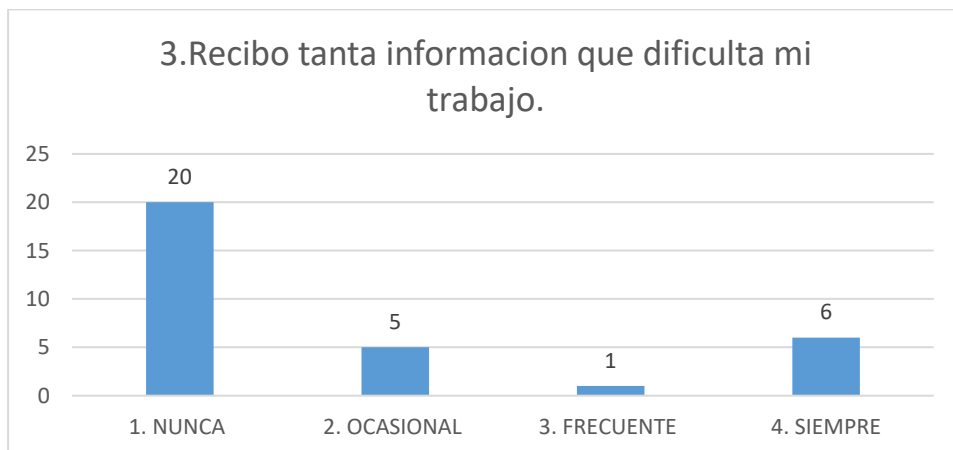
RESULTADOS POR PREGUNTA



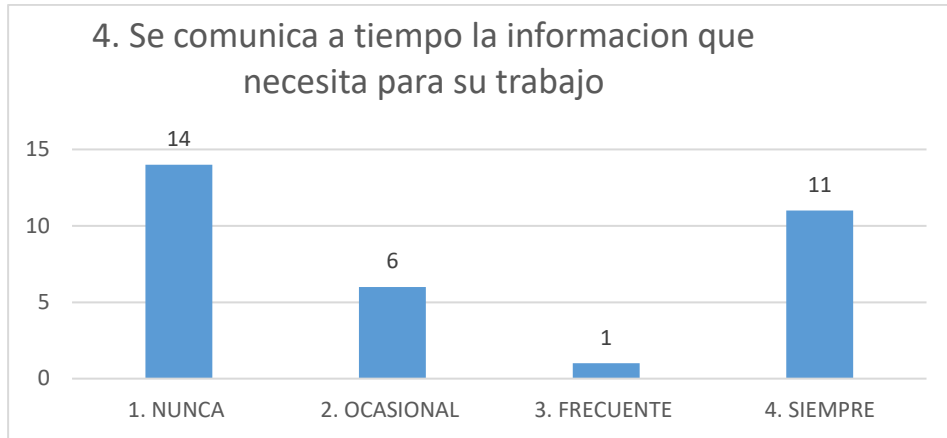
EL 59% de los colaboradores de ANDICONS considera que no les convocan a reuniones de trabajo.



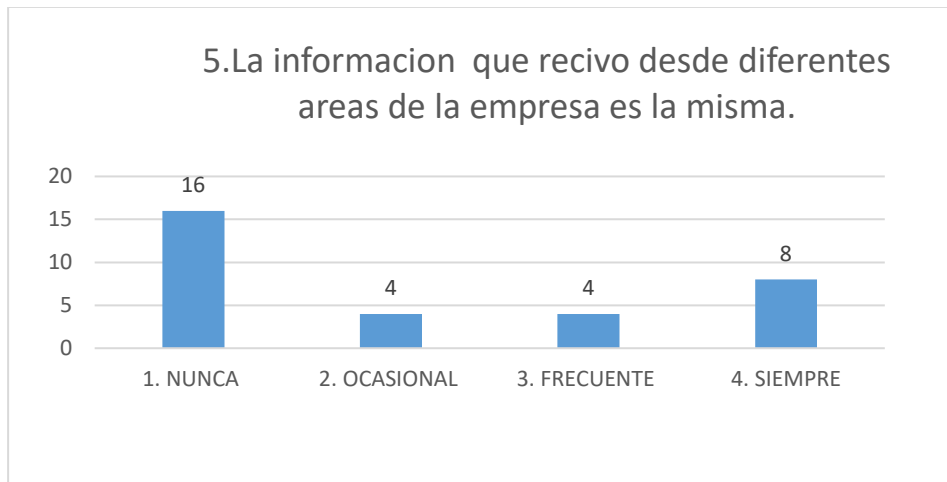
El 75% de los colaboradores de ANDICONS consideran que sus funciones no están definidas.



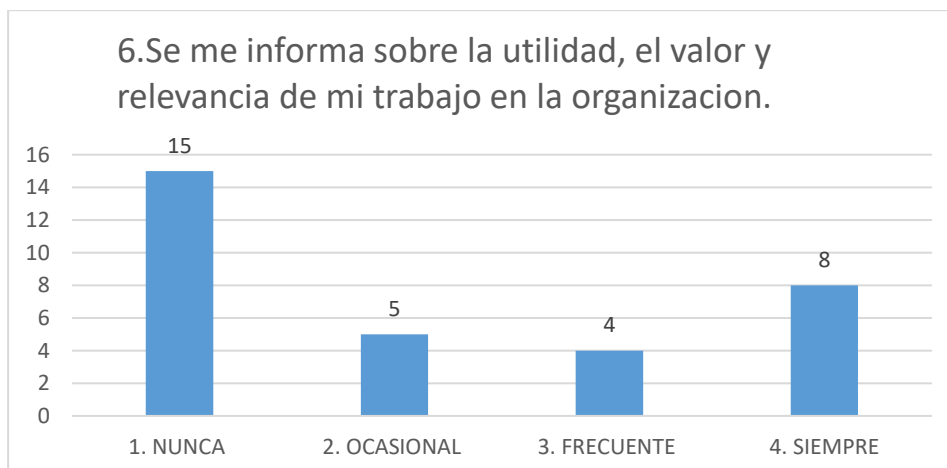
El 78% de los colaboradores de ANDICONS consideran que no reciben tanta información que dificulte su trabajo.



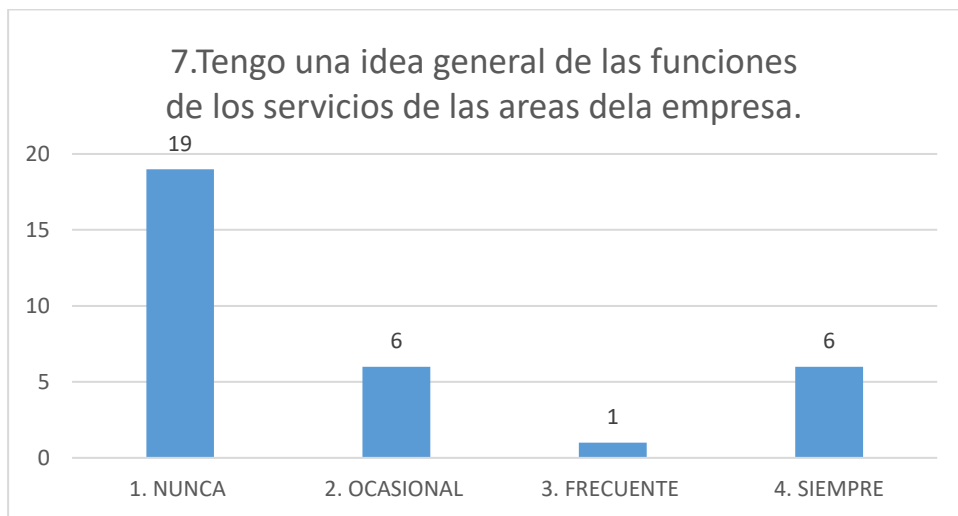
El 63% de los colaboradores de ANDICONS consideran que no se comunica a tiempo la información que necesitan para su trabajo.



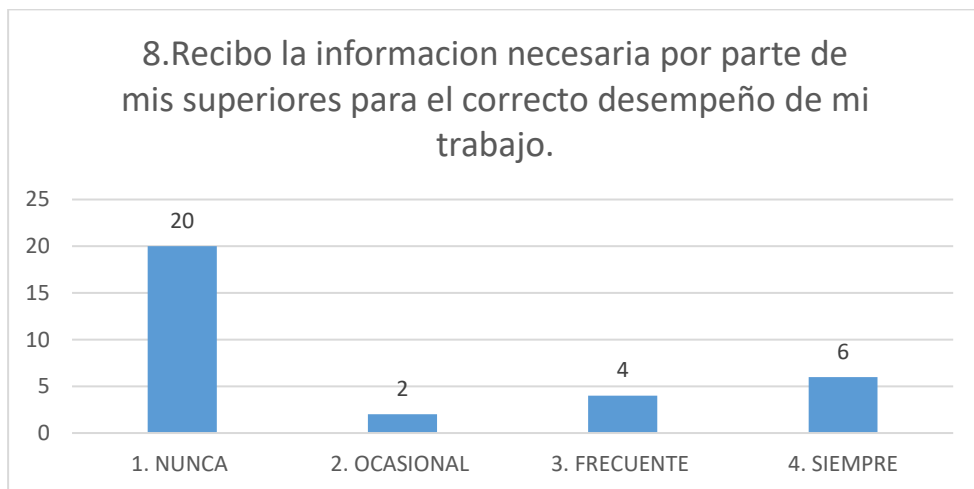
El 63% de los colaboradores de ANDICONS consideran que la información que recibe de la empresa no es la misma.



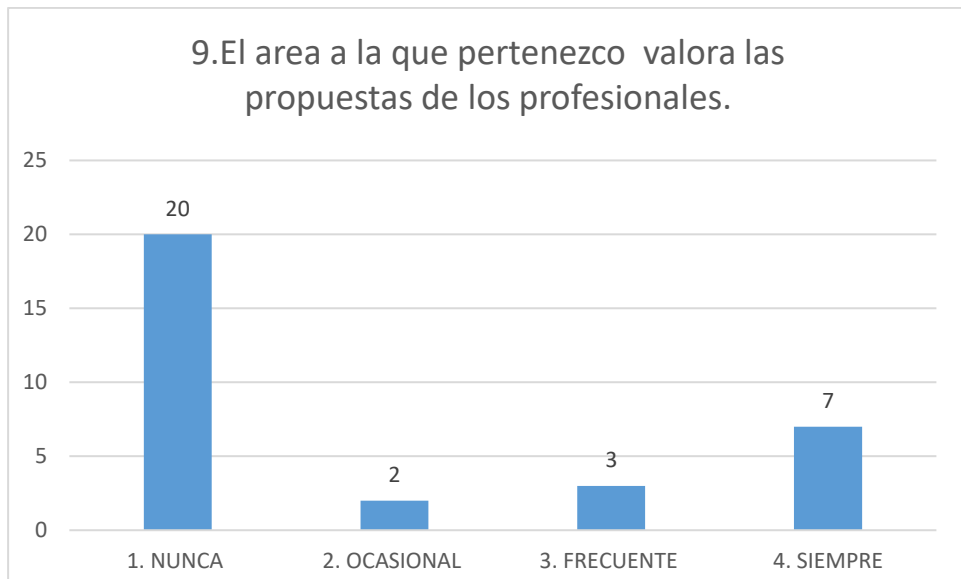
El 63% de los colaboradores de ANDICONS consideran que no se les informa sobre la utilidad el valor y relevancia de su trabajo en la empresa.



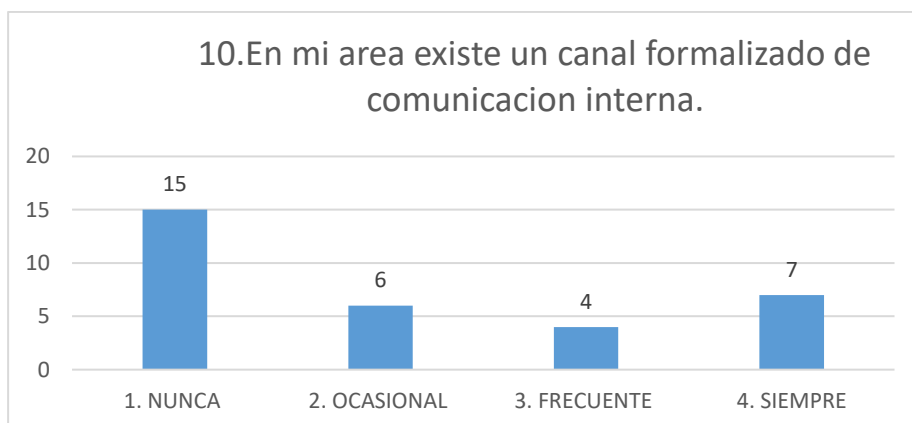
El 78% de los colaboradores de ANDICONS consideran que no tienen una idea general de las funciones los servicios de las áreas de la empresa.



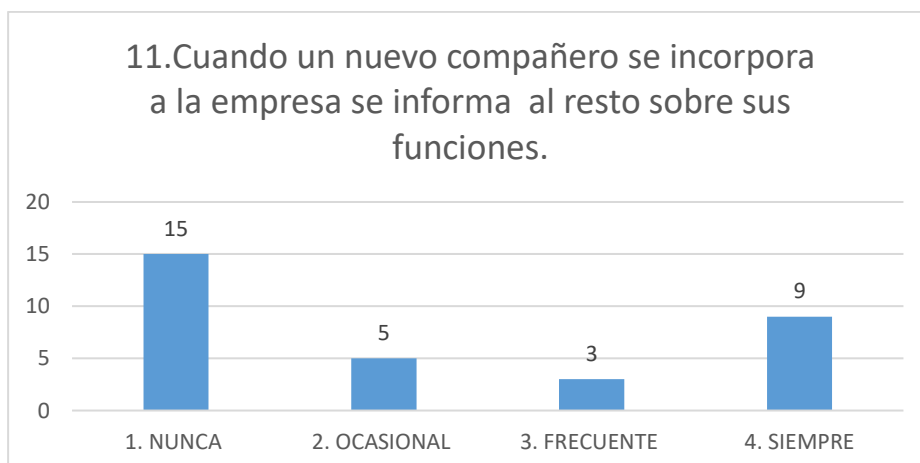
El 69% de los colaboradores de ANDICONS consideran que no reciben información necesaria de sus superiores para el correcto desempeño de su trabajo.



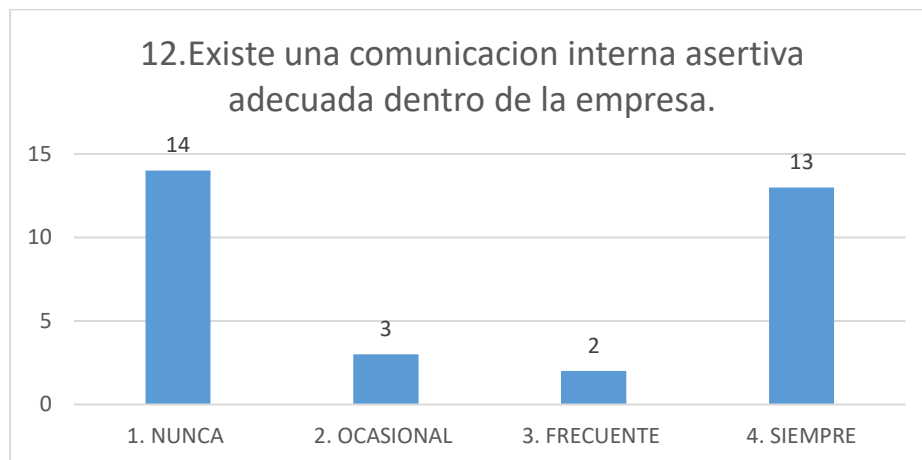
El 69% de los colaboradores de ANDICONS consideran que al área a la que pertenecen no valoran las propuestas de los profesionales.



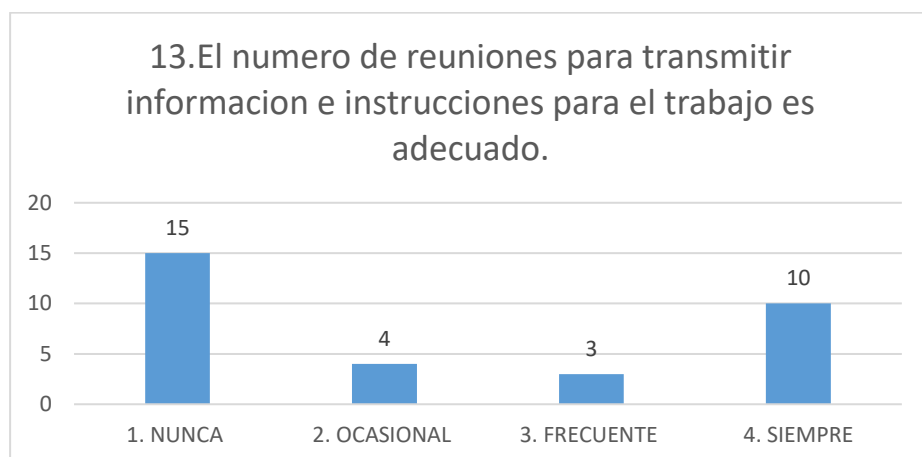
El 66% de los colaboradores de ANDICONS consideran que en el área que laboran no existe un canal formalizado de comunicación interna.



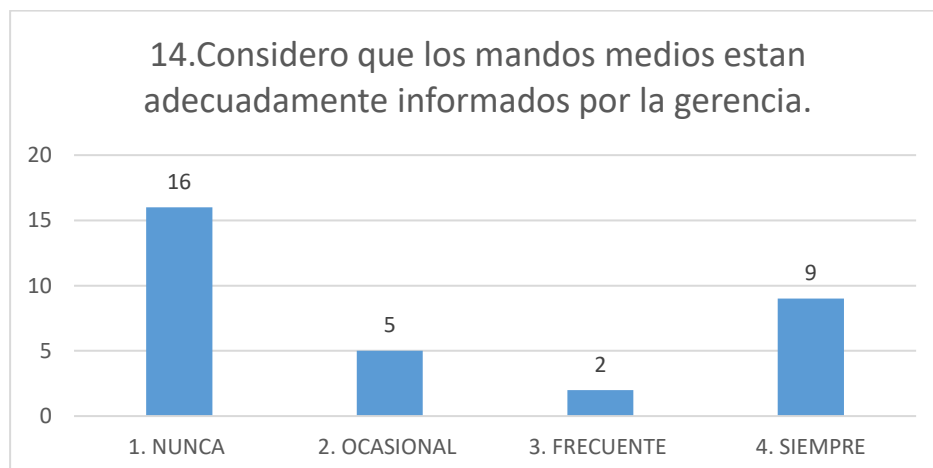
El 63% de los colaboradores de ANDICONS consideran que cuando un nuevo compañero se incorpora a la empresa no se le informa al resto sobre sus funciones.



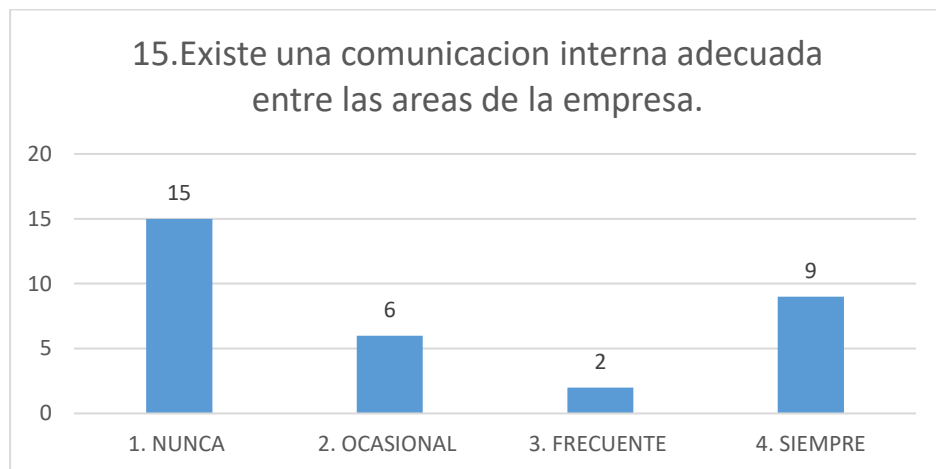
El 53% de los colaboradores de ANDICONS consideran que no existe una comunicación asertiva dentro de la empresa.



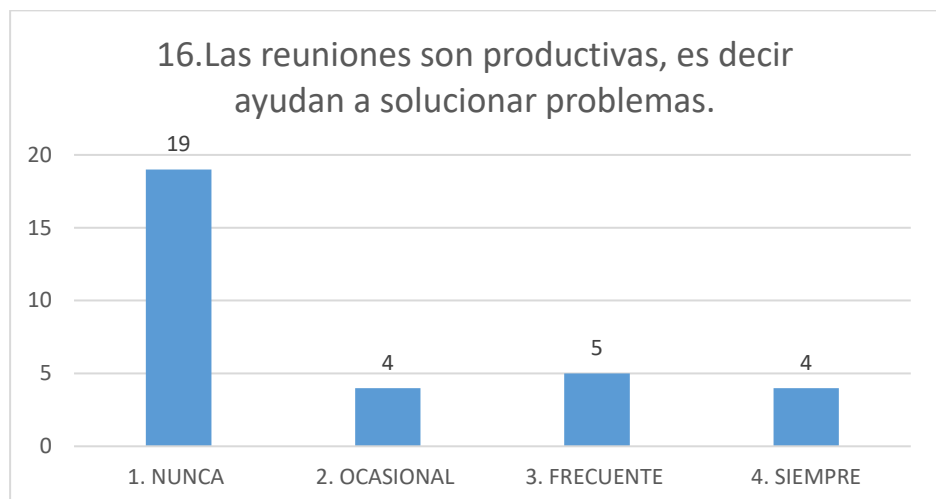
El 59% de los colaboradores de ANDICONS consideran que el número de reuniones para transmitir información e instrucciones para el trabajo no es adecuado.



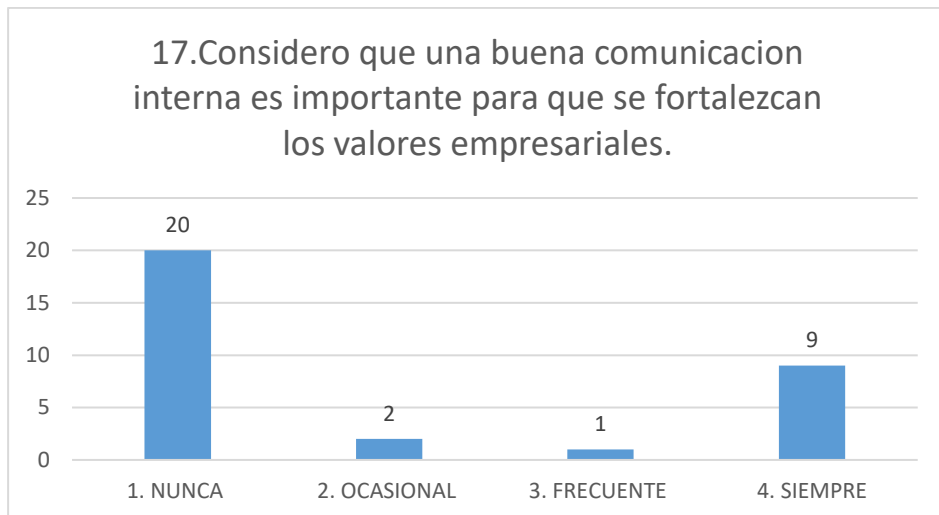
El 66% de los colaboradores de ANDICONS consideran que los mandos medios no están adecuadamente informados por la gerencia.



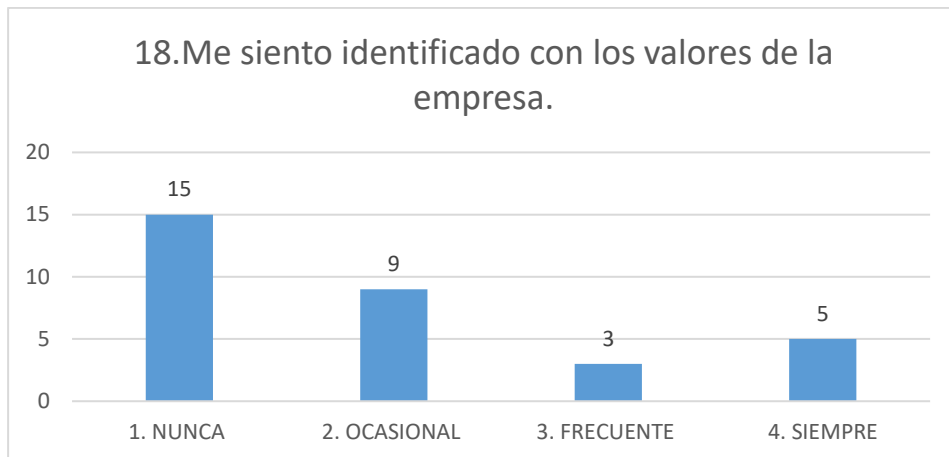
El 66% de los colaboradores de ANDICONS consideran que no existe una comunicación interna adecuada dentro de las áreas de la empresa.



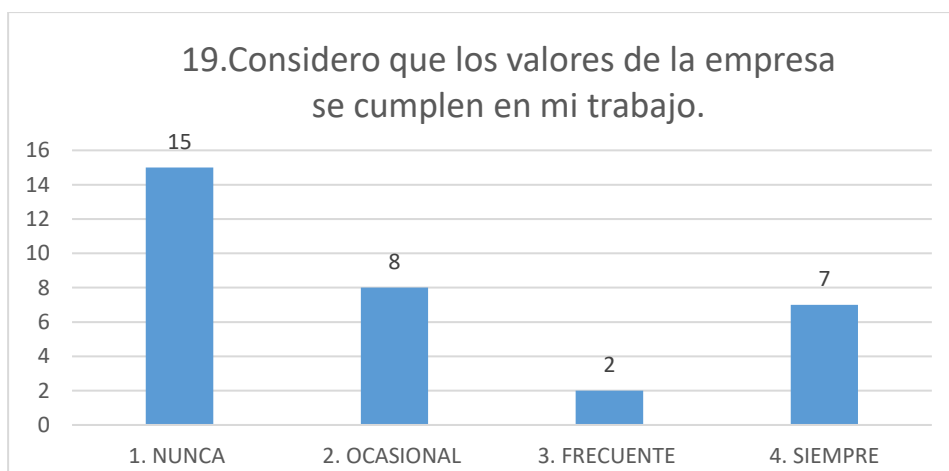
El 73% de los colaboradores de ANDICONS consideran que las reuniones no son productivas, es decir no ayudan a solucionar problemas.



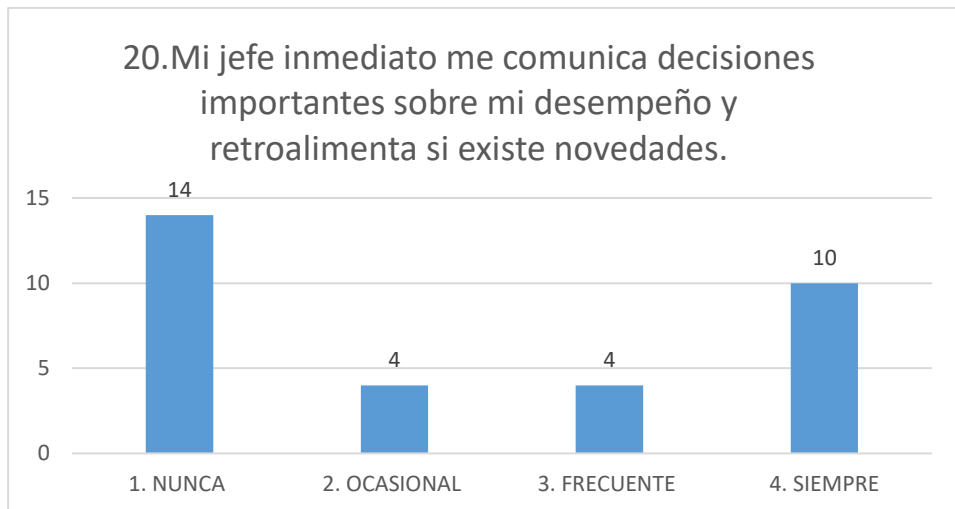
El 69% de los colaboradores de ANDICONS consideran que una buena comunicación interna es importante para que se fortalezcan los valores empresariales.



El 75% de los colaboradores de ANDICONS consideran que no se sienten identificados con los valores de la empresa.



El 72% de los colaboradores de ANDICONS consideran que los valores de la empresa no se cumplen en el trabajo.



El 56% de los colaboradores de ANDICONS consideran que el jefe inmediato no comunica decisiones importantes sobre el desempeño de los empleados y no retroalimenta cuando existen novedades.

Taller 1
Planificación estratégica
para la comunicación interna
efectiva.

Eduardo Xavier Moreno Clavijo
Maestría en Desarrollo del Talento Humano



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador



Objetivo:

Aplicar técnicas de diagnóstico situacional de la comunicación, por medio de un análisis de la asertividad y carga emocional del mensaje, a fin de promover relaciones humanas funcionales en los equipos de trabajo.



Contenido

1. Introducción

- ¿Qué es una organización?
- Diseño y estructura organizacional
- El organigrama y su importancia

2. Componentes de la comunicación

- Análisis de mi entorno
- ¿Qué son los valores organizacionales?
- Objetivos de la comunicación interna



Contenido

3. Análisis de la comunicación de la compañía

- FODA
- Habilidades de comunicación
- Sentido de pertenencia
- Comunicación y Valores

4. ¿Cómo desarrollar mis habilidades de auto-motivación?

- Mis fortalezas y debilidades
- Los pilares del Yo fuerte



¿Qué es una organización?

Son estructuras creadas para lograr objetivos, por medio de grupos de personas que tienen un propósito específico.

Está compuesta por sistemas que integran procesos, funciones y actividades especializadas.



Diseño y estructura organizacional

- Cada organización posee su propia estructura.
- Considera por un lado la diferenciación según las actividades del trabajo.
- Su diseño depende de la integración de las tareas, como se dividen, agrupan y se coordinan, se la conoce también como la arquitectura organizacional.



El organigrama y su importancia

Nos muestra las relaciones formales de autoridad, canales de comunicación, departamentos y líneas formales de responsabilidad.

El diseño organizacional implica desarrollar o modificar la estructura de una organización basado en:

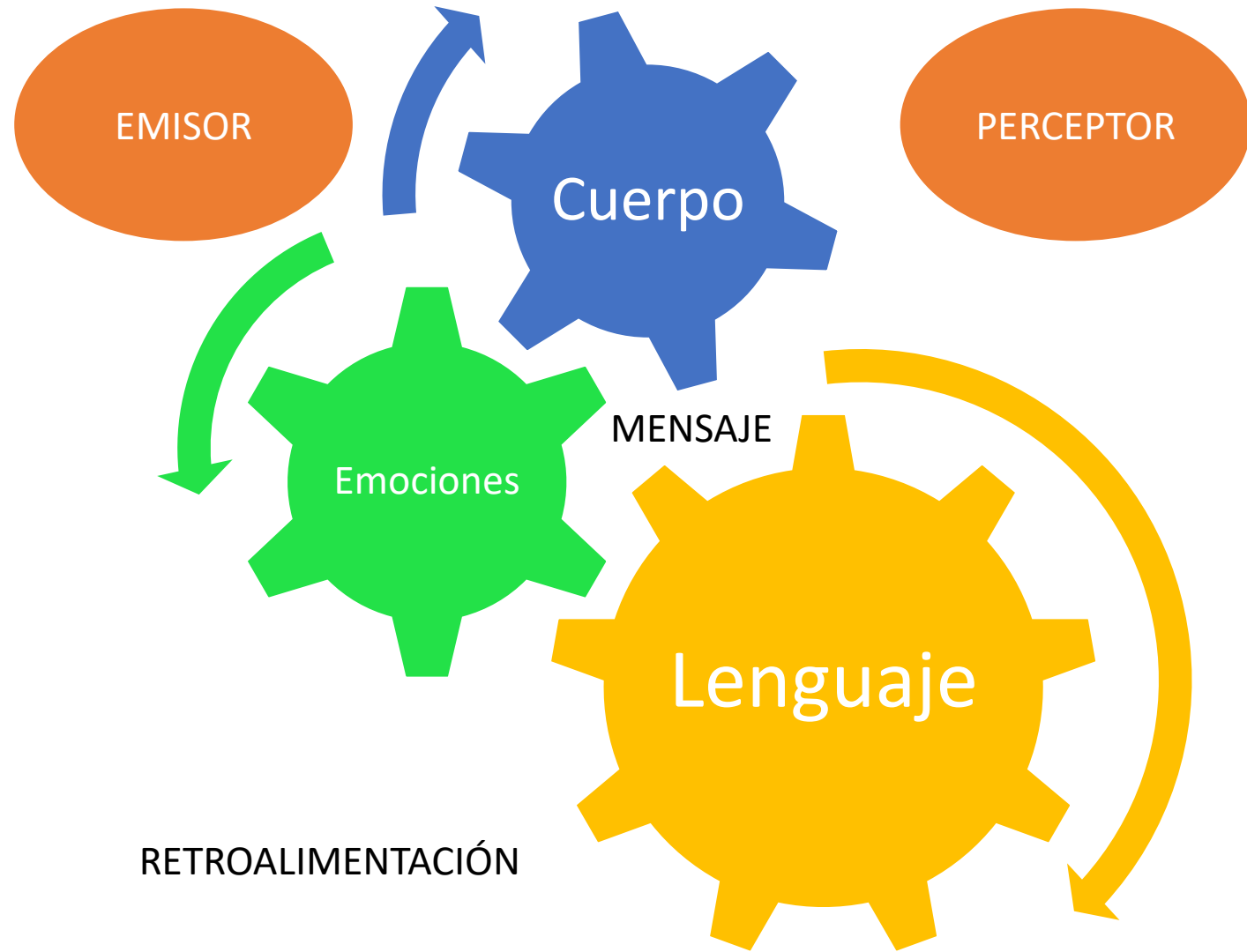
- Ámbito de control.
- Cadena de mando.
- Departamentalización.
- Especialización del trabajo.

MI LUGAR EN LA EMPRESA



Componentes básicos de la comunicación

- Análisis de mi entorno
- Qué son los valores organizacionales
- Objetivos de la comunicación interna



RETROALIMENTACIÓN

Ejercicio:

- Realizaremos una división de 6 grupos de 5 personas.
- A cada grupo se le entregará un pliego de papel para identificar los valores y objetivos de la empresa Andicons Constructora Andina

Análisis de la comunicación de la compañía

- Habilidades de la comunicación
- Sentido de pertenencia
- Comunicación y Valores

Análisis interno



Fortalezas



Debilidades

Análisis externo



Oportunidades



Amenazas



Comunicación Interna

- Asertividad
- Valores Organizacionales
- Confianza



Ejercicio:

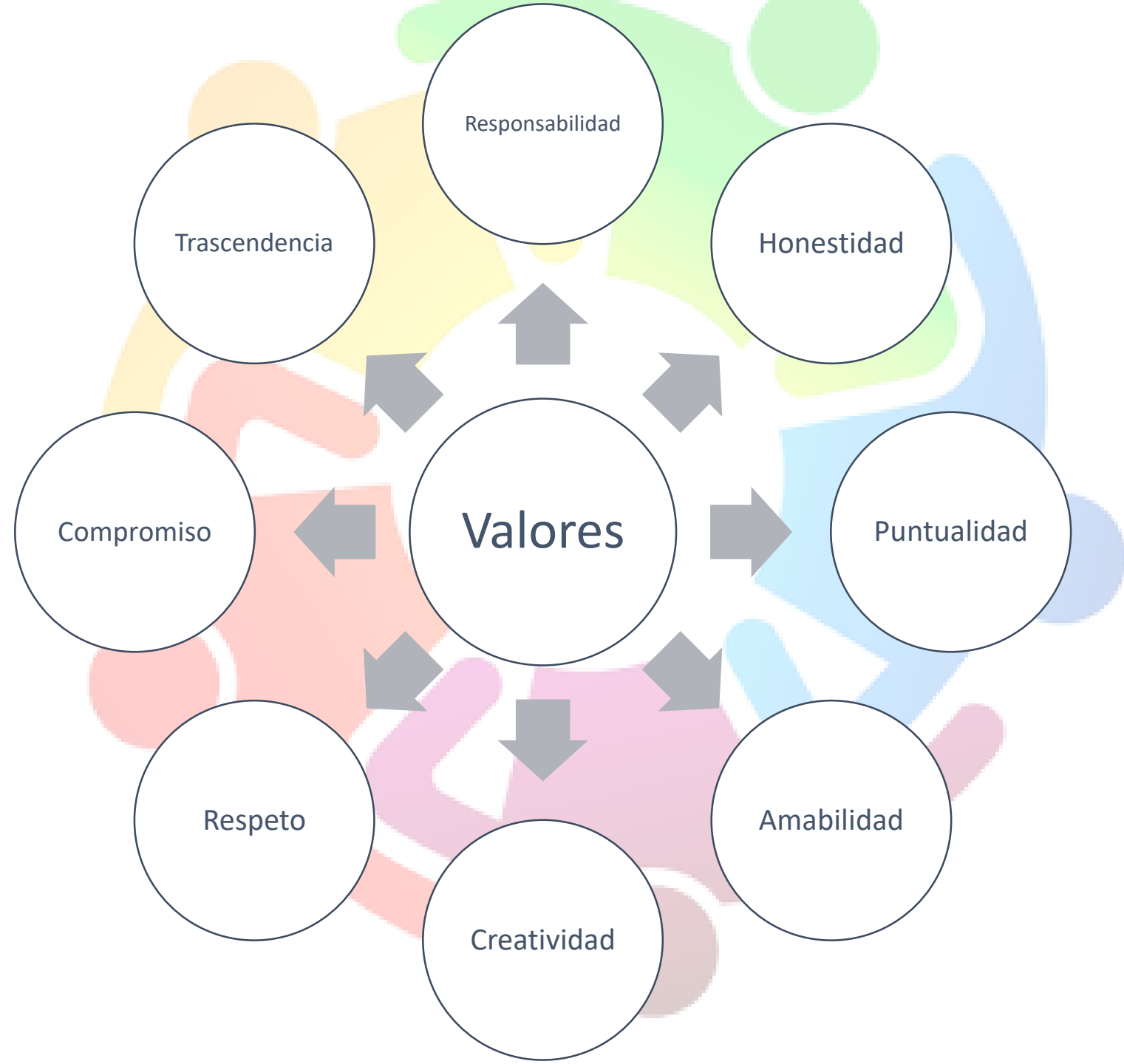
- Identificar cómo me comunico con los demás, dinámica del teléfono dañado, el rumor y los conflictos.

¿Para que sirven los valores y el sentido de pertenencia ?

Los valores son elementos claves por los que se rigen las personas que trabajan juntas.

Para poder alcanzar el mismo objetivo deben ejercerlos por convicción propia y no por obligación.

Cada colaborador tiene que estar seguro que actúa bajo las normas de conducta que le puede favorecer tanto a él como al resto del grupo.



ENGAGEMENT: RAZONES POR QUÉ FIDELIZAR Y MOTIVAR A SUS EMPLEADOS.



1 **Apreciación y reconocimiento**
Son entre los 5 requisitos más importantes para un empleado en su trabajo



3 Gallup descubrió que los empleados que reciben reconocimiento por realizar bien su trabajo se desempeñan mejor.



2 De los empleados dicen que cambiarían su trabajo por uno con más reconocimiento



4 La motivación de los empleados puede impactar positivamente y retornar la inversión incluso en años de facturación baja.



5 Mayor porcentaje de fidelización de empleados ayuda al crecimiento del mercado



6 Aumentar el compromiso del empleado puede equivaler hasta un



de incremento en la satisfacción del cliente.

7 Empleados comprometidos tienen más:

- Lealtad
- Pasión por la compañía
- Producción
- Satisfacción



8 CEO con una comunicación interna y programas de reconocimiento claros coherentes son efectivos e incrementan el valor de la compañía en el mercado.

9 Los empleados pueden inspirarse más a través de incentivos no monetarios, priorizando oportunidades de liderazgo y management más que aumentos salariales.



10 Empleados fidelizados



Cómo desarrollar mis habilidades de auto-motivación

- Mis fortalezas y debilidades
- Desarrollo de los pilares del Yo fuerte:
 - Auto - confianza
 - Auto - perdón
 - Auto - seguridad
 - Auto - estima



Ejercicio

- Escoja un animal con el que sienta identificado y describa sus cualidades y defectos

PREGUNTAS DE APRENDIZAJE

- ¿Que es para usted la comunicación?
- ¿Cuáles son los valores más importantes que deben tomarse en cuenta en la empresa?
- ¿Que es la motivación?
- ¿Cómo usted puede aportar para que mejore la comunicación en la empresa?
- ¿Cuál es su compromiso con usted mismo y con sus compañeros?



Taller 2

Influencia de la comunicación interna asertiva en los valores organizacionales de confianza

Eduardo Xavier Moreno Clavijo
Maestría en Desarrollo del Talento Humano



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador



Objetivo:

Aplicar técnicas de PNL, psicología sistémica y coaching empresarial para desarrollar herramientas de comunicación asertiva, con la finalidad de alinear la estrategia a los valores organizacionales de confianza.



Contenido

1. Comunicación para mejorar mis relaciones con los demás.

- Elementos de la comunicación y sus tipos.
- Los protagonistas de la comunicación en la organización.
- Redes de comunicación.

2. Manejo de barreras de la comunicación.

- Barreras a nivel de emisor, y perceptor.
- Manejo a nivel de mensaje e Importancia de la retroalimentación.
- Los sobrentendidos, rumores, y ruidos de la comunicación.

3. Comunicación asertiva

1. ¿Qué es asertividad?
2. La comunicación pasiva y agresiva
3. Desarrollo de la comunicación asertiva



Contenido

4. Comunicación y PNL

- ¿Qué es la programación neurolingüística?
- Tipos de personas según la PNL
- Canales : Auditivo, Visual y kinestésico

5. Comunicación y habilidades empáticas

- La comunicación como un sistema que cambia vidas.
- Lenguaje corporal y expresiones gestuales.
- Aprendizaje y buenas practicas comunicacionales.

6. El coaching empresarial y los valores de confianza

- La búsqueda de un propósito y un sentido.
- Los valores empresariales y la trascendencia.
- El feedback y evaluación asertiva.
- El desarrollo de un equipo.
- El coaching aplicado a los equipos.



Comunicación para mejorar mis relaciones con los demás.

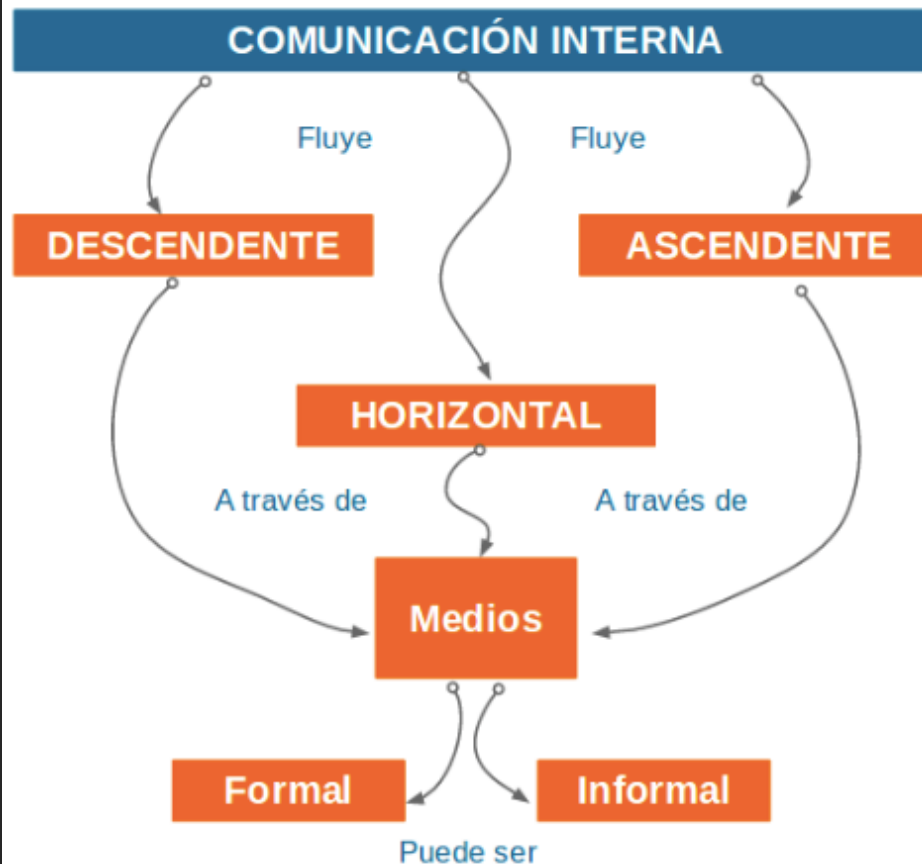
- Una mala comunicación interna en la empresa puede dar lugar a situaciones conflictivas y contraproducentes para la organización.
- Los beneficios de que ésta sea buena y asertiva son numerosos, pero sobre todo consigue un buen ambiente, un mejor rendimiento y una mayor productividad.



Ejercicio

- ¿Cuál es el canal de comunicación de mi empresa por el que me informo de las cosas que suceden?
- Dinámica: EL nudo humano

- Elementos de la comunicación y sus tipos.
- Los protagonistas de la comunicación en la organización.
- Redes de comunicación.



Manejo de barreras de la comunicación

- Barreras a nivel de emisor, y receptor.
- Manejo a nivel de mensaje e Importancia de la retroalimentación.
- Los sobrentendidos, rumores y ruidos de la comunicación.

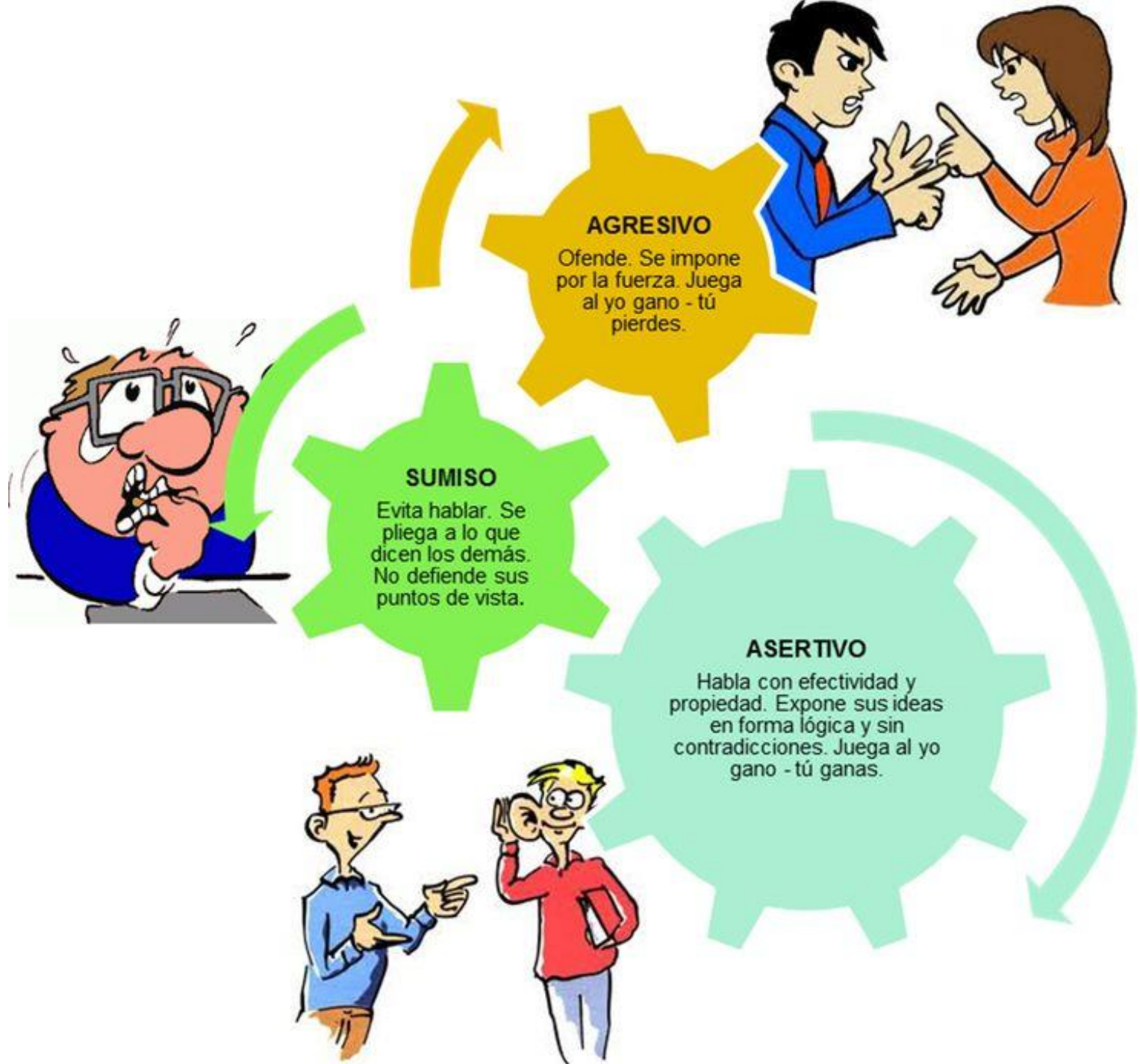


Ejercicio:

Rol playing, Simulación de un evento cotidiano, intercambio de roles utilizando el psicodrama para concientizar los bloqueos de la comunicación.

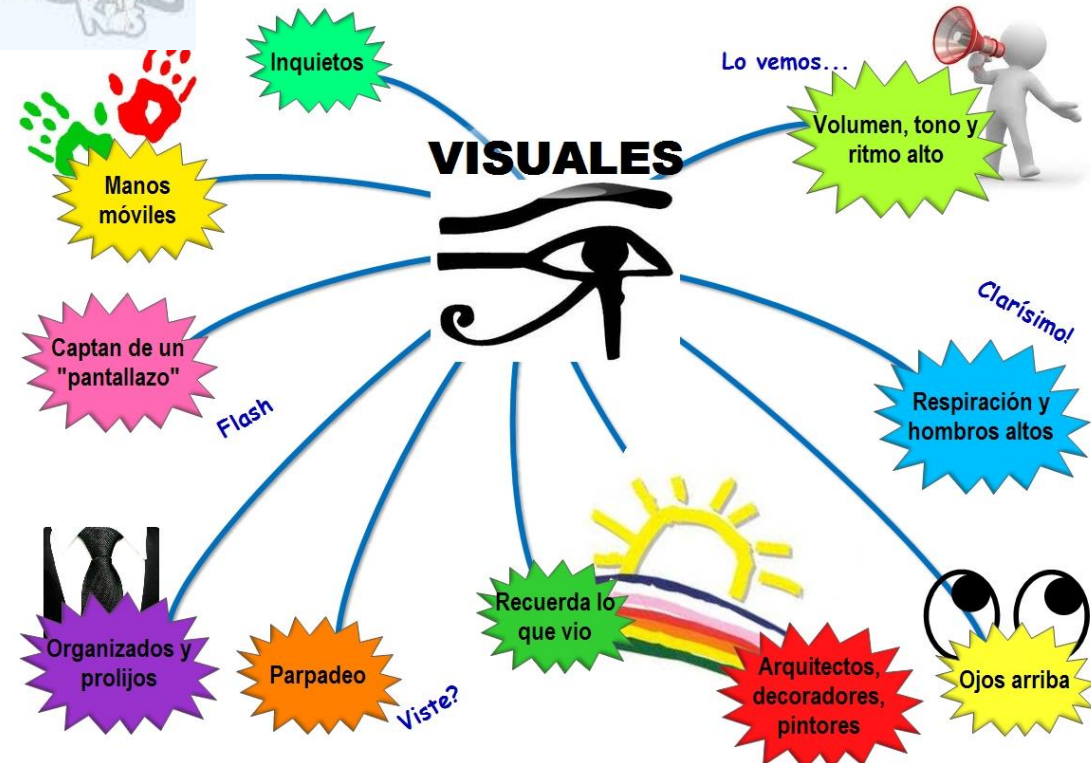
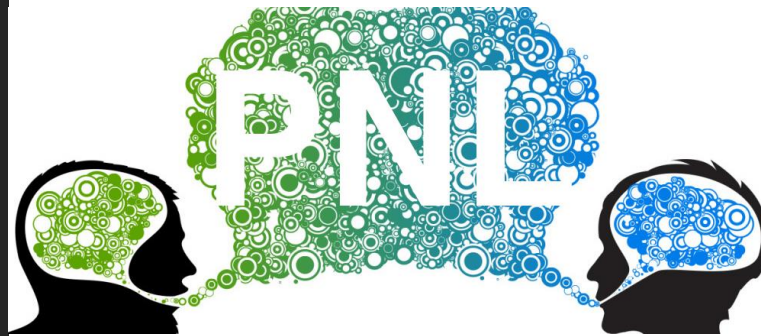
Comunicación Asertiva

- ¿Qué es asertividad?
- La comunicación pasiva y agresiva
- Desarrollo de la comunicación asertiva

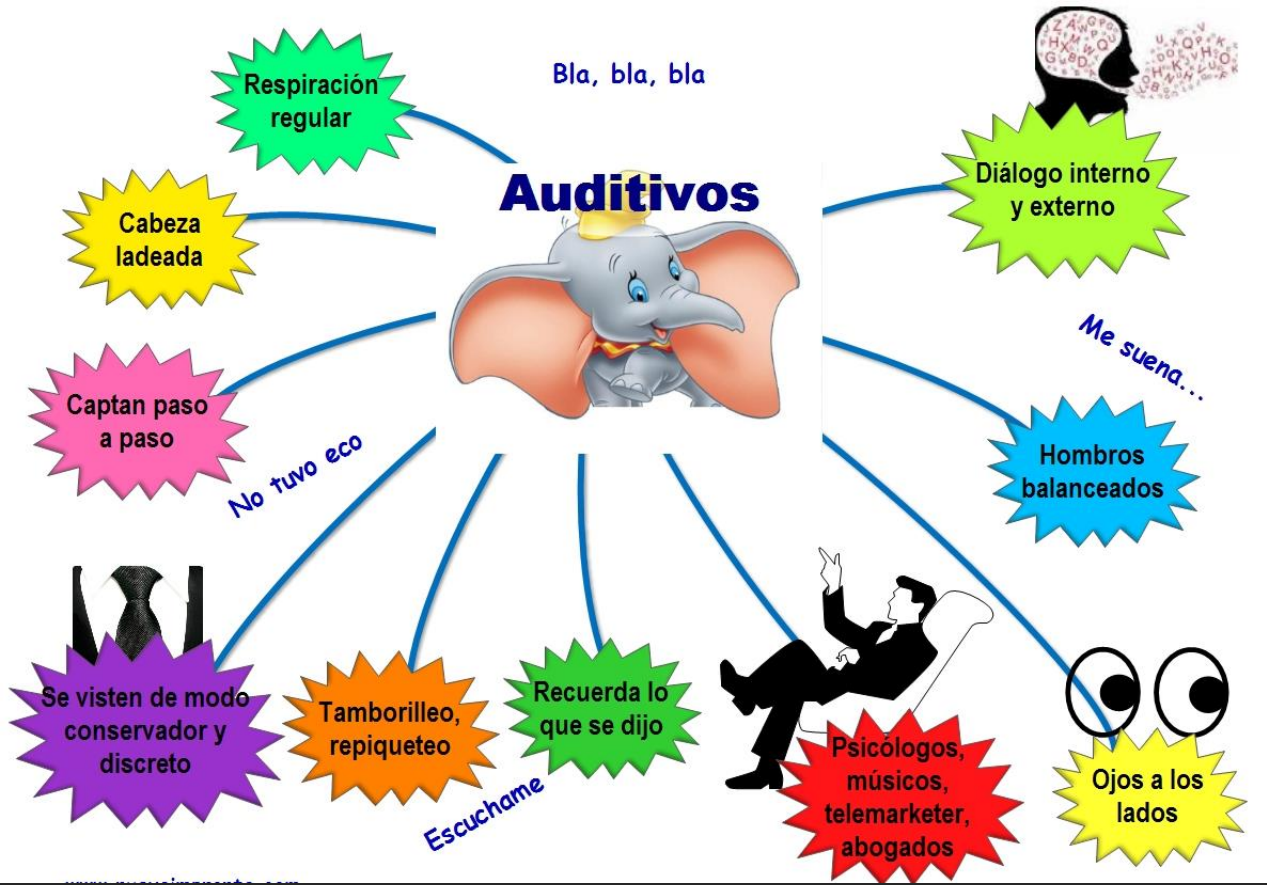


Comunicación y PNL

- ¿Qué es la programación neurolingüística?
- Tipos de hemisferios cerebrales
- Canales : Visual, Auditivo y kinestésico



Comunicación y PNL



Comunicación y habilidades empáticas

- La comunicación como un sistema que cambia vidas.
- Lenguaje corporal y expresiones gestuales.
- Aprendizaje y buenas practicas comunicacionales.

VENTAJAS DE LA EMPATIA EN EL TRABAJO

• **Las personas empáticas conectan con los demás.**

• **Trasmite colaboración.**

• **Nos describe como personas respetables y respetuosas.**

• **Nos ayudan a ser más objetivos y justos.**

• **Mejora el autoestima y facilita el aprendizaje**

• **Consolida relaciones y las mantiene en el tiempo.**



Ejercicio:

- Empatía como ponernos en el lugar del otro, dinámica el ciego y el laberinto.

El coaching empresarial y los valores de confianza

- La búsqueda de un propósito y un sentido.
- Los valores empresariales y la trascendencia.
- El feedback y evaluación asertiva.

- El coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de la empresa.
- Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados, la motivación y satisfacción personal de los trabajadores
- El coaching es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad
- El coaching es como el psicólogo del grupo, ayuda a los miembros a afirmar y estructurar la personalidad de la empresa, pero nunca se sustituye a ella.
- Es directivo en la forma, pero no en el fondo.
- Aporta metodología y experiencia pero su propósito es ayudar a la empresa a madurar (en el sentido grupal)

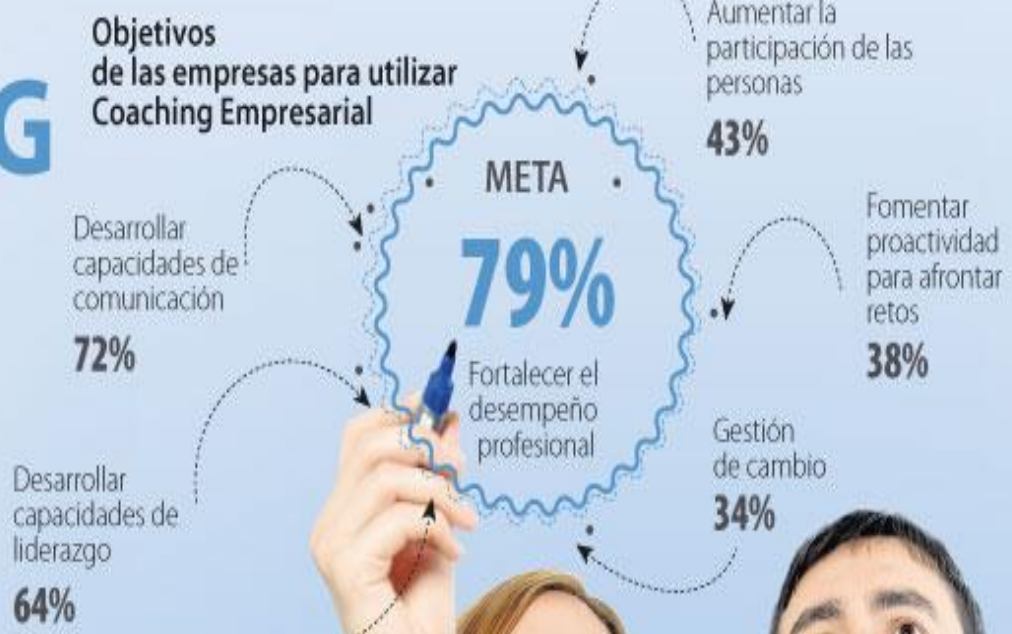
IMPACTO DEL COACHING EMPRESARIAL

Destinatarios



- A** Otros directivos y cuadros medios **31%**
- B** Altos directivos **26%**
- C** Sólo a los dos primeros grupos **23%**
- D** Varios de los anteriores **11%**
- E** Otros niveles **9%**

Objetivos de las empresas para utilizar Coaching Empresarial

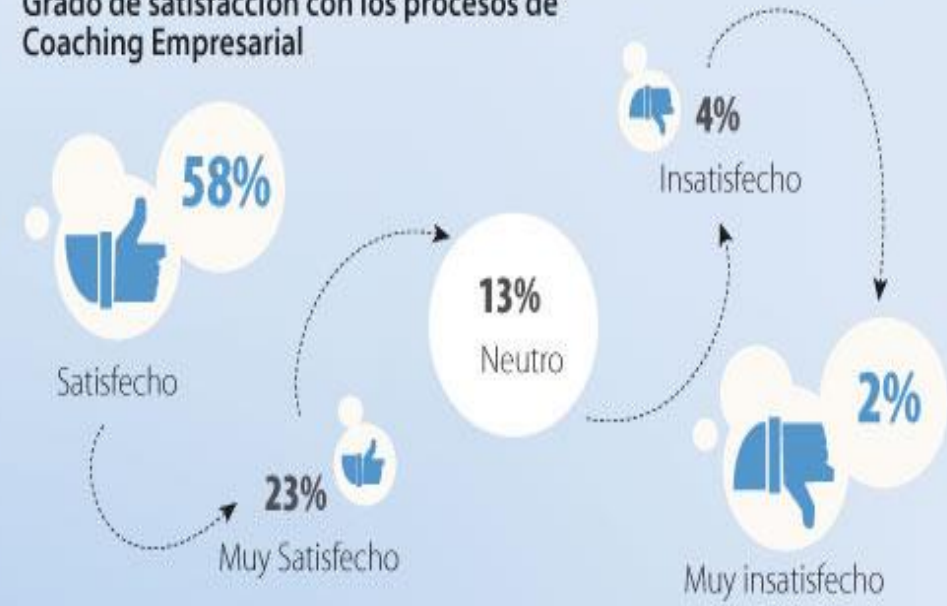


Profesional del Coaching
• COACH •

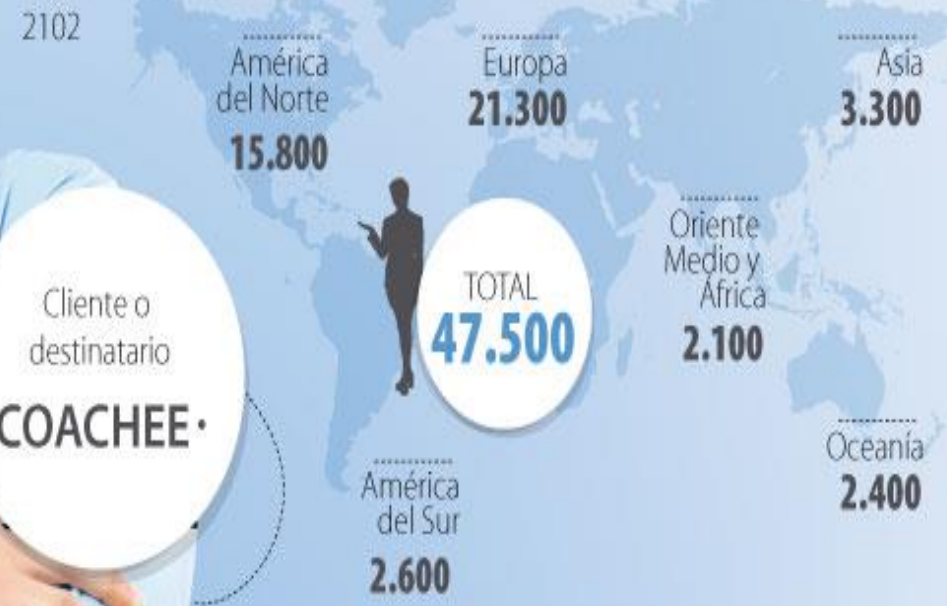
Se estima un retorno de **7 Veces** la inversión inicial.
Remuneración

Cliente o destinatario
• COACHEE •

Grado de satisfacción con los procesos de Coaching Empresarial



Profesionales del Coaching a nivel Mundial



Coaching de Equipos

- El desarrollo de un equipo.
- El coaching aplicado a los equipos.
- Taller práctico

- Los equipos de trabajo, son el motor principal del desarrollo de la empresa.
- La clave del desempeño está en la particular dinámica de relaciones entre sus miembros.
- Este factor no logra ser percibido si observamos cómo cada integrante se comporta individualmente.
- Lo importante es cómo los miembros del equipo se comportan en conjunto en el tiempo.
- El Coaching de Equipos crea una base de trabajo para el autoconocimiento, direcciones claras hacia el cambio y las reglas necesarias de funcionamiento como equipo sostenible en el tiempo.

PREGUNTAS DE APRENDIZAJE

- ¿Cómo puedo romper una barrera de comunicación?
- ¿Qué significa ser una persona asertiva?
- ¿Cómo puedo comprometerme a ser una persona empática en mi trabajo y en mi hogar?
- ¿Cuáles son los canales de la PNL y en mi caso que canal es el predominante cite con un ejemplo?
- ¿Cuál es la principal meta en mi trabajo y mi propósito en la vida?



Taller 3

Liderazgo con Valores y Comunicación asertiva

Eduardo Xavier Moreno Clavijo
Maestría en Desarrollo del Talento Humano



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador



Objetivo:

Combinar los conocimientos actuales con las nuevas estrategias planteadas de inteligencia emocional para optimizar el rol del liderazgo en la comunicación organizacional de equipos, a fin de contar con el valor agregado de un talento humano comprometido, motivado y orientado al desarrollo personal.



Contenido

1. El líder generador de la comunicación

- ¿Qué es el liderazgo?
- Elementos del Liderazgo Comunicacional
- El líder y los valores.

2. Un viaje a mi interior

- Barreras de pensamiento
- Formación de los hábitos de pensamientos

3. ¿Qué es la Inteligencia Emocional?

- El coeficiente intelectual vs. el coeficiente emocional
- El respeto por mí mismo,
- Ser honesto conmigo mismo,
- Ser positivo.



Contenido

4. El autoconocimiento.

- Desarrollo de
- auto-confianza
- auto-imagen
- auto-seguridad
- auto-estima
- auto-regulación

5. Desarrollo de la empatía

- ¿Qué es Empatía?
- Habilidades sociales.



EL LÍDER GENERADOR DE LA COMUNICACIÓN

- Lidera los cambios
- Es un punto de intersección dentro de la organización
- Siempre actúa de forma disciplinada, planificando y midiendo el cumplimiento de los objetivos.
- Tiene un punto de vista y la credibilidad para ser escuchado.
- Escribe y se expresa de forma apropiada.
- Hace las preguntas correctas y sabe escuchar.



Ejercicio

- ¿Que significa para mí ser un líder?
- Dinámica Río y Cocodrilo

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Es la capacidad que tiene una persona para influenciar en otras de manera que contribuyan entre sí en el camino hacia una meta en común.



ELEMENTOS DEL LIDERAZGO COMUNICACIONAL



SEGUIDOR

OFRECER
APOYO AL
LIDER

TOMAR
INICIATIVA

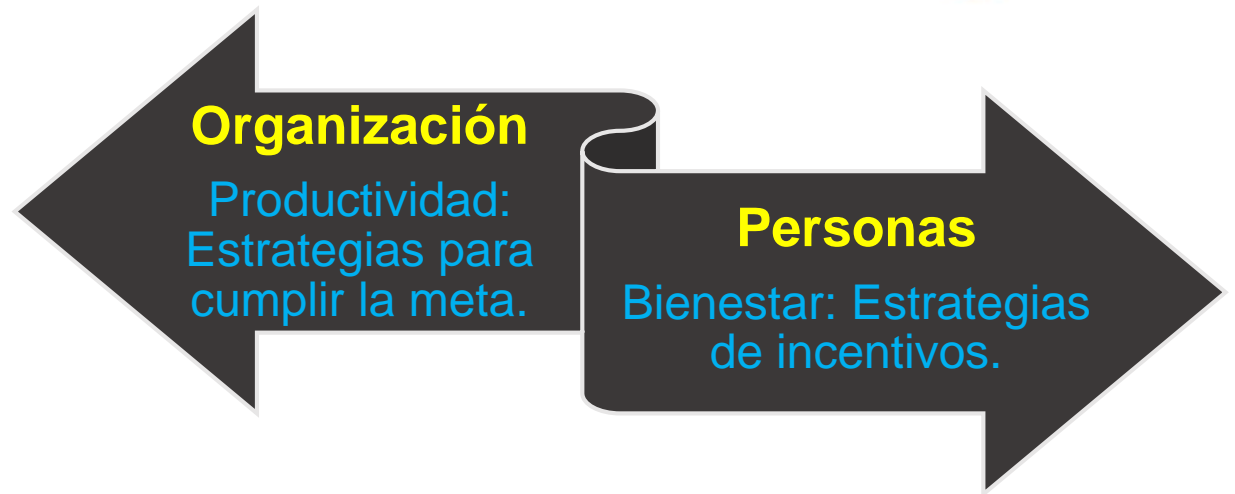
DESEMPEÑAR
BIEN SUS
FUNCIONES

LIDER

INFLUIR
POSITIVAMENTE

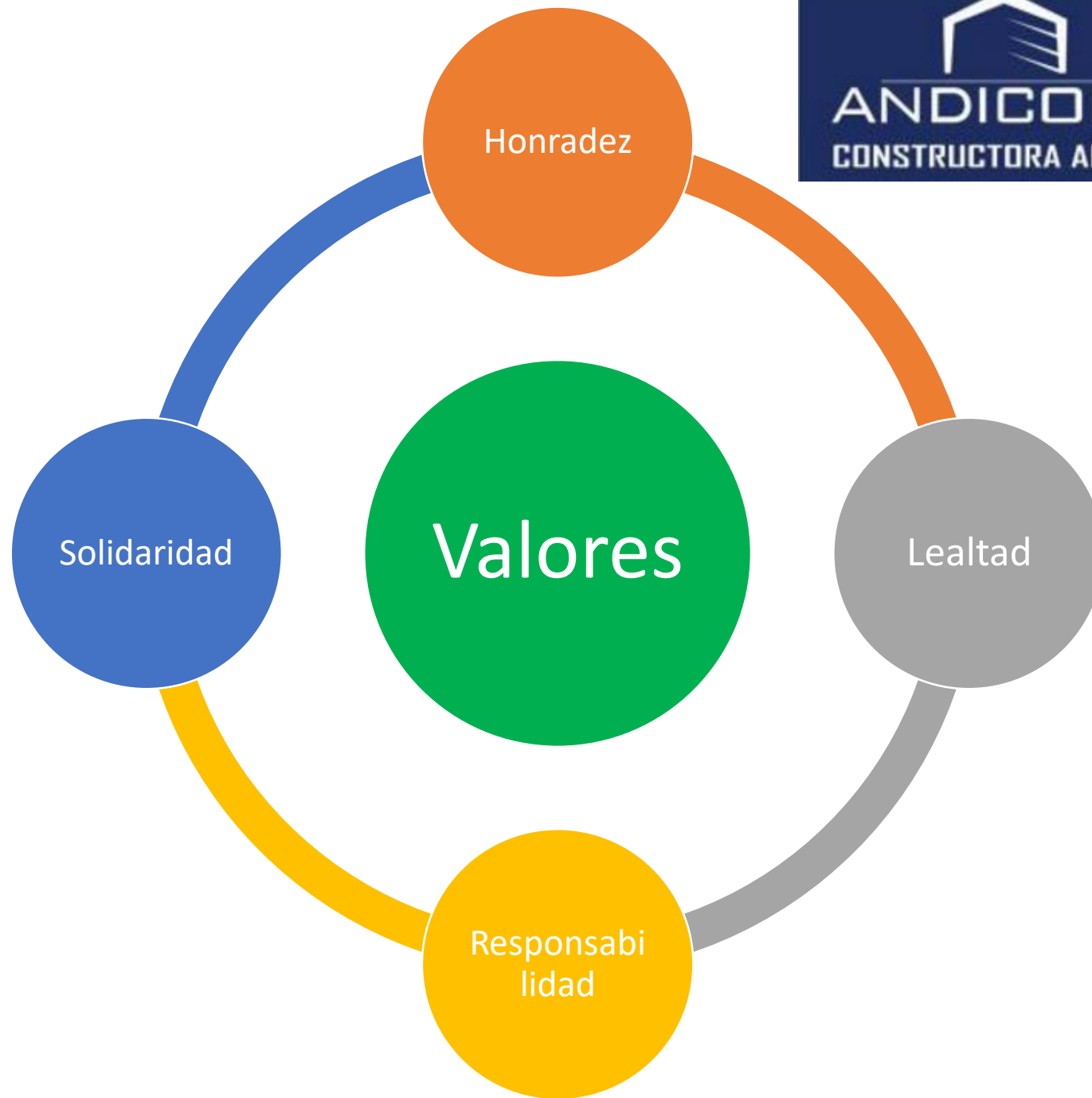
LOGRAR
CUMPLIR
OBJETIVOS

CAMBIOS
POSITIVOS



LÍDER Y LOS VALORES

- El líder se interesa por sus colaboradores y compañeros, los conoce como individuos y respeta lo que es importante para ellos.
- Sabe que no todos sus responden de la misma forma ante el mismo incentivo, es por esto, que no trata de imponérselo a todos.
- La personas siguen a un líder porque quiere, no porque deben.
- La persona que es líder debe inspirar a otros, ser congruente entre lo que dice y lo que hace en función de los valores organizacionales de confianza que se reconocen en la organización.



UN VIAJE A MI INTERIOR:

BARRERAS DE PENSAMIENTO

- Actitud poco constructiva
- La negatividad
- Ansiedad
- Miedo al fracaso
- Reglas demasiado estrictas
- Crítica excesiva
- Prejuicios
- Paradigmas
- Tabúes y mitos

HÁBITOS DE PENSAMIENTO

- Persistir
- Manejar la impulsividad
- Escuchar a otros con comprensión y empatía
- Pensar con flexibilidad
- Reflexiones y adquisición de nuevos hábitos

• CONCIENCIA



- Saber qué quiere alcanzar y los recursos con que cuenta.
- Ser consciente de las barreras de pensamiento.

• RESPONSABILIDAD



- Diseñar planes de acción y responsabilizarse por su cumplimiento.

La Pregunta Poderosa



DÉBIL

PODEROSA

Por qué

**Sensación
de culpa**

**Presuponen
Posibilidad**

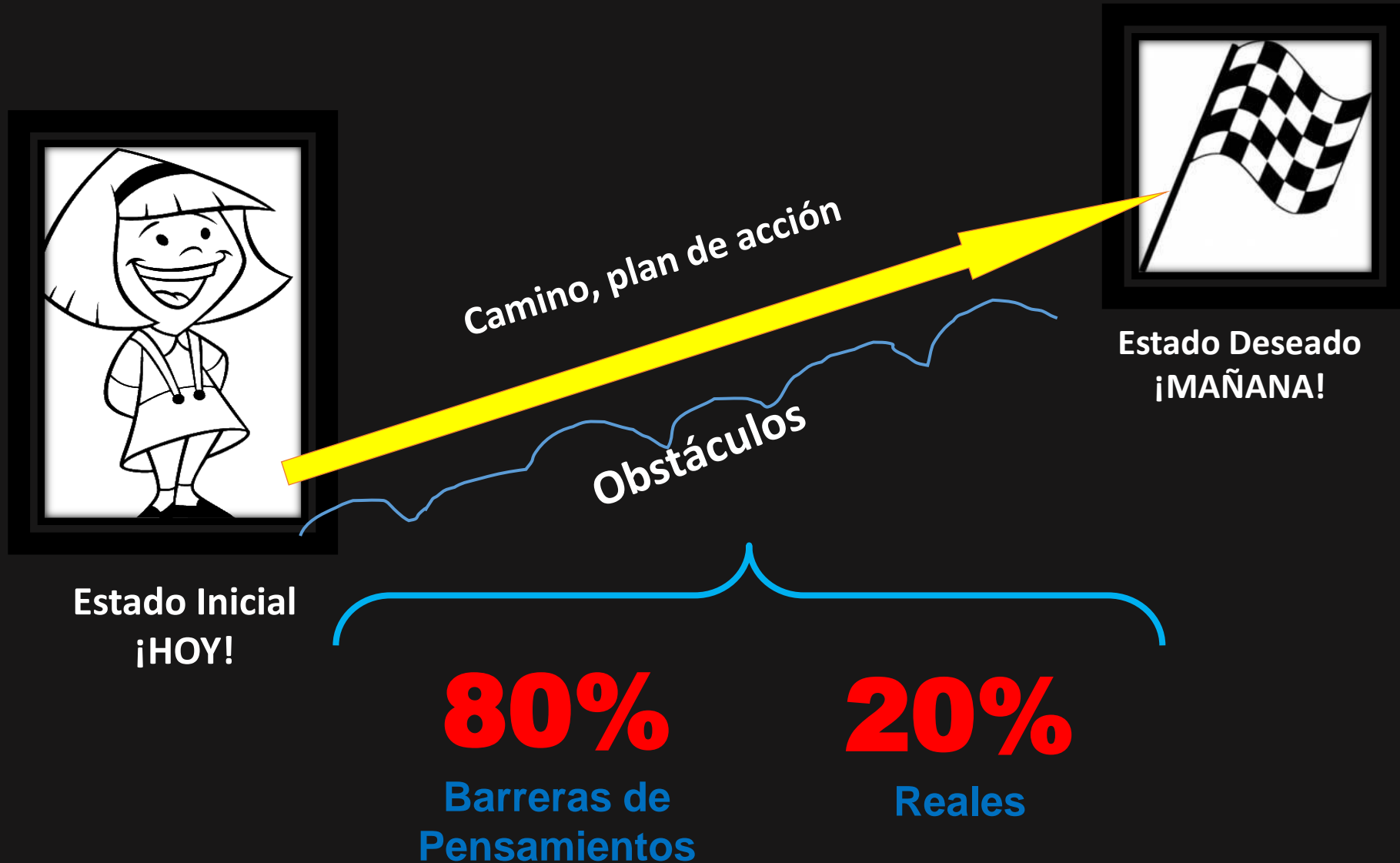
Qué

Cuándo

Cómo

**Presuponen
certeza**

POTENCIACIÓN DE PERSONAS



¿QUÉ ES EL
TRABAJO EN EQUIPO?

Es un grupo de
personas que
LUCHAN para que
TODOS se vean
bien



¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

PERCIBIR EMOCIONES

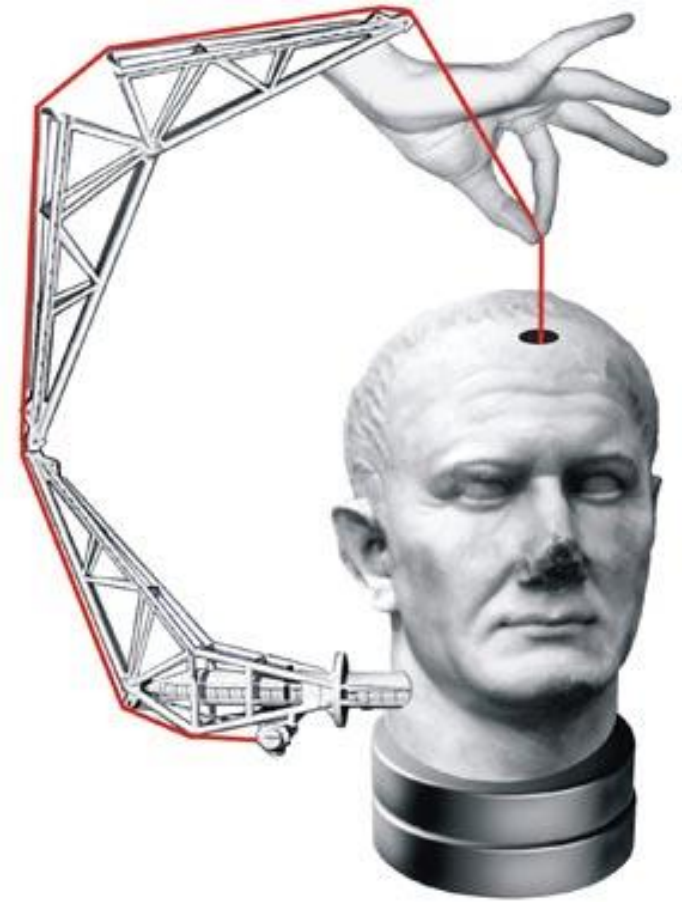
INTELIGENCIA EMOCIONAL

COMPREDER LAS EMOCIONES

MANEJAR LAS EMOCIONES

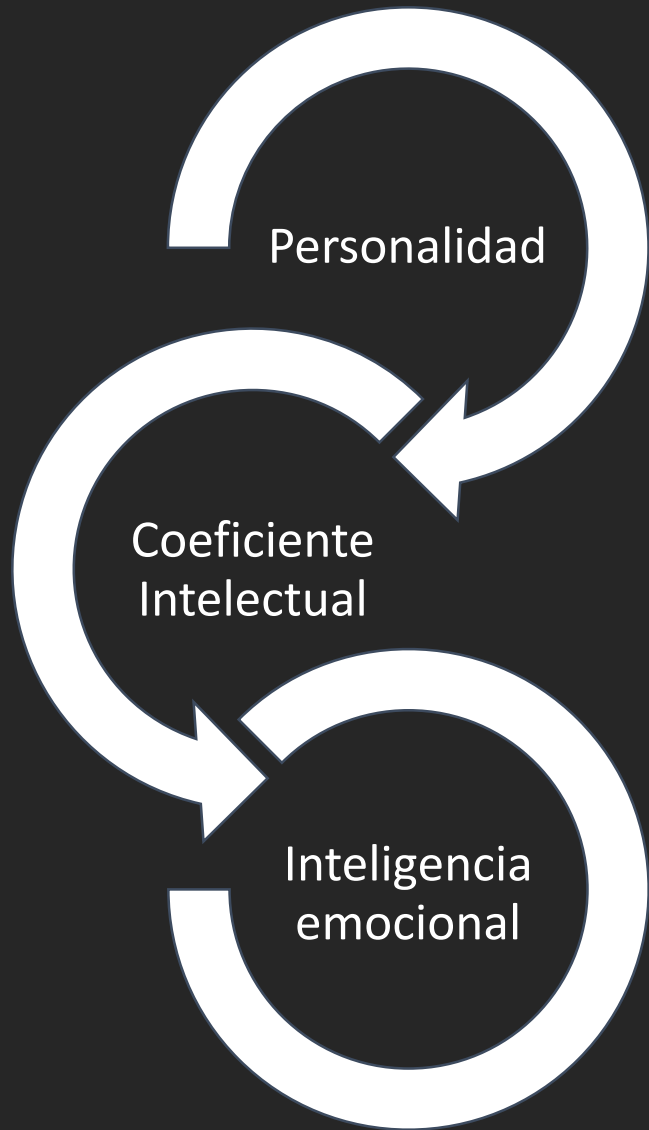


UTILIZAR LAS EMOCIONES



***“El que domina a los otros es fuerte, el que se domina a sí mismo es poderoso”
(LAO-TSE).***

EL COEFICIENTE INTELECTUAL VS. EL COEFICIENTE EMOCIONAL



Cociente Intelectual

vs

Cociente Emocional

Mide la capacidad analítica de un sujeto.

No es transferible a través de la capacitación.

Es desarrollable a través de la educación.

Una vez adquirido su nivel máximo, este permanece constante a lo largo del tiempo.

Mide la capacidad emotiva de un sujeto.

Es transferible a partir de la socialización.

Es desarrollable a través de estímulos educativos.

Una vez adquirido su nivel máximo, el mismo puede variar según vivencias del individuo.

Auto-motivación

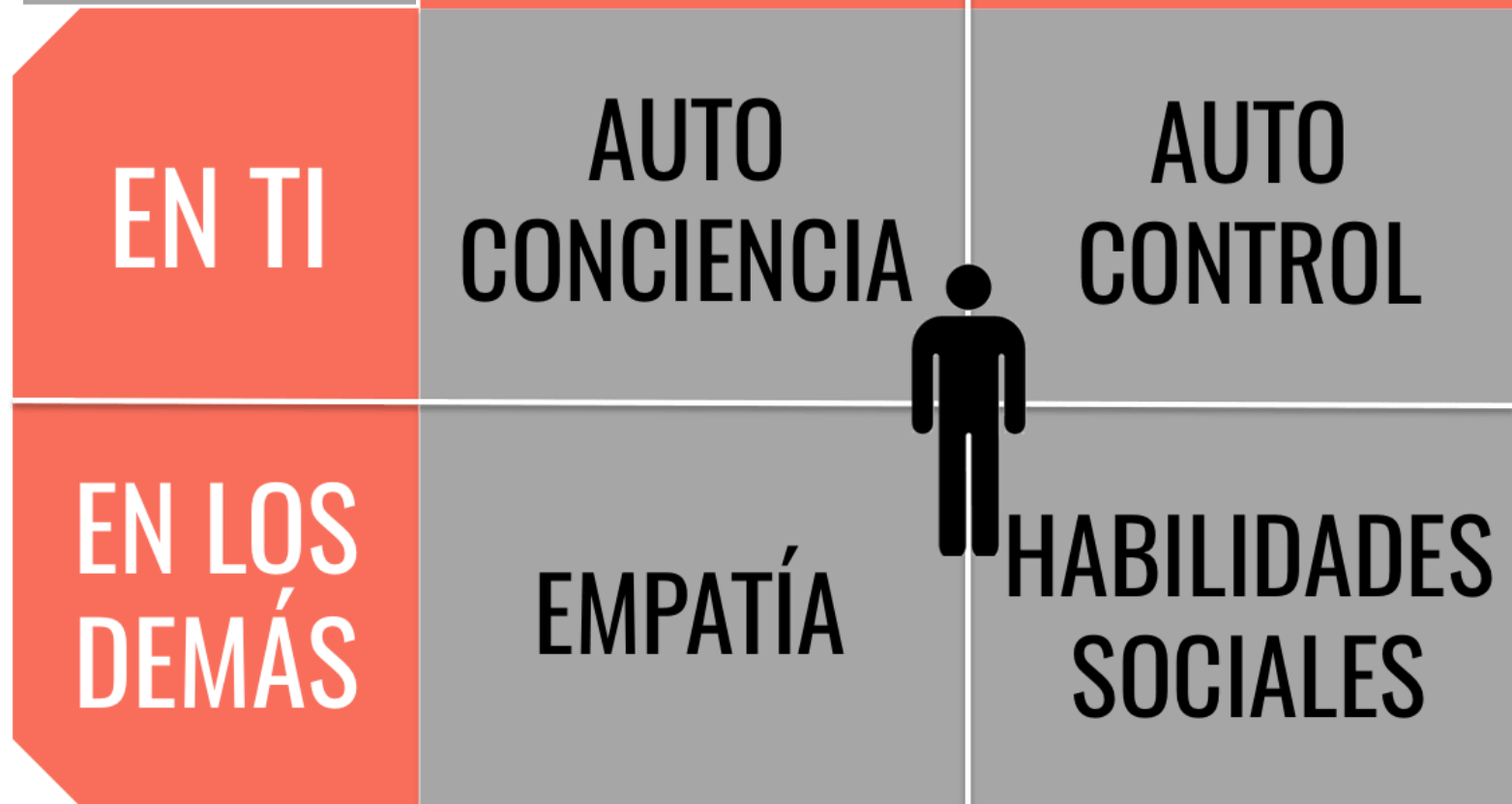


EL AUTOCONOCIMIENTO

Desarrollo de:

- auto-confianza
- auto-imagen
- auto-seguridad
- auto-estima
- auto - regulación

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL ES UNA HABILIDAD, NO UN RASGO.
LAS HABILIDADES SE PUEDEN APRENDER.



Ejercicio: cine – foro extractos
Película Corazón Valiente

DESARROLLO DE LA EMPATÍA

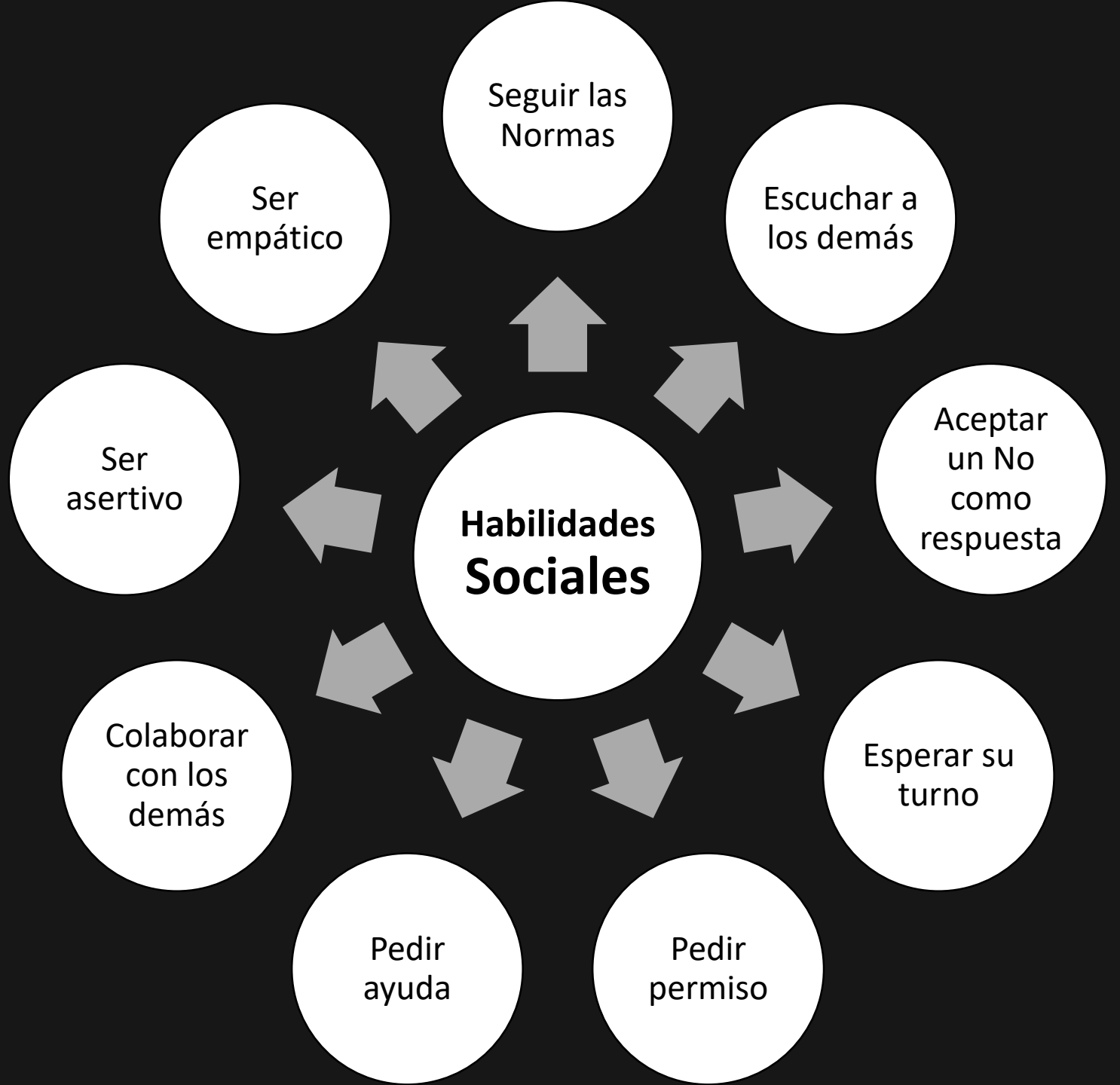
¿Qué es Empatía?

- Capacidad innata de todos los seres humanos.
- Para ser empático hay que saber escuchar activamente.
- Comprender lo que nos dice nuestro interlocutor
- No interrumpir cuando nos están explicando algo
- Mostrarse atento en todo momento, no centrarse en los detalles.
- No debemos juzgar a la persona
- Evitar expresiones como “no te preocupes”, “déjalo pasar”, “no es importante”, “hay gente que está peor que tú”
- Deberemos ser capaces de sentir lo que siente la otra persona, pero siempre dentro de unos límites, saber mostrar cómo nos sentimos nosotros, ser sinceros y respetuosos.

MAPA DE EMPATÍA



Ejercicio:
Silla de mando - El reflejo del espejo



PREGUNTAS DE APRENDIZAJE

- ¿Qué significa ser un líder con valores?
- ¿Qué significa ser una persona empática?
- ¿Cómo puedo desarrollar mis habilidades sociales en el trabajo y en mi hogar?
- ¿Para que sirve la inteligencia emocional?
- ¿Cuál es compromiso personal con la empresa y con mis compañeros?

