

La inteligencia emocional como elemento que contribuye al mejoramiento del clima organizacional. El caso de Asoingeniería LTDA

Laura Natalia Blanco Montañez

**Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora Social, con énfasis
Organizacional**

Director: Sandra Liliana Herrera Cuellar

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Comunicación y Lenguaje

Comunicación Social

Bogotá D.C., Colombia

2017

Artículo 23

La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque las tesis no contengan ataques personales contra persona alguna, antes bien se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por ser siempre mi guía y por darme fortaleza en los momentos difíciles.

A mis padres por su apoyo incondicional y por motivarme a luchar por alcanzar mis sueños.

A Sandra Liliana Herrera por haber sido mi mentora durante este proceso, no solo me enseñaste a ser una mejor profesional, sino una mejor persona.

A Juan Carlos Quintero, por haberme orientado y apoyado en el desarrollo de este trabajo.

Por último, a todas las personas que con sus conocimientos, apoyo y motivación hicieron posible la culminación de esta tesis.

Tabla de contenido

Lista de tablas.....	1
Lista de gráficos	2
Lista de anexos	3
Introducción	4
1. Planteamiento del Problema de investigación	6
1.2 Pregunta problema	7
2.1 Objetivo general	8
2.2 Objetivos específicos	8
3. Justificación	9
4. Marco teórico.....	11
4.1 Comunicación organizacional.....	11
4.1.1 Comunicación estratégica	13
4.1.2 Planeación de la comunicación	15
4.1.3 Plan de comunicación	15
4.1.4 Matriz PECO.....	16
4.2 Cultura organizacional	17
4.2.1 Clima organizacional	19
4.3 Inteligencia emocional	21
4.3.1 Cerebro emocional	23
4.3.2 Historia de la inteligencia emocional.....	26
4.3.3 Qué son las emociones.....	29
4.3.4 Inteligencia emocional en las organizaciones.....	31
4.3.5 Ventajas de la inteligencia emocional en las organizaciones	33
4.3.6 Dominio	34
4.3.7 Empatía	35
4.3.8 Comunicación asertiva.....	38
4.3.9 Trabajo en equipo	39
4.4 Casos empresariales	41
4.5 Los siete hábitos de la gente altamente efectiva	44
5. Marco espacial Asoingeniería LTDA	47
5.1 Historia	47
5.2 Objeto social	47
5.3 Misión	47
5.4 Visión.....	48
5.5 Valores	48
5.6 Política de calidad	48
5.7 Objetivos de calidad.....	48
5.8 Organigrama	51
6. Metodología	52
6.1 Tipo de estudio.....	52
6.2 Método de estudio.....	52
6.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información	53
6.4 Población y muestra	53

	1
7. Diagnóstico.....	54
8. Plan estratégico de comunicación	56
9. Conclusiones	57
10. Recomendaciones	60
Referencias.....	61

Lista de tablas

Tabla 1: Tabla de control de objetivos de calidad de Asoingeniería Ltda..... 50

Lista de gráficos

Gráfico 1: Organigrama- Asoingeniería LTDA.....	51
Gráfico 2: Análisis y conclusiones del grupo focal y las entrevistas.....	54

Lista de anexos

Anexo 1: Formato de grupo focal.....	63
Anexo 2: Transcripción grupo focal.....	64
Anexo 3: Guía entrevista semiestructurada	74
Anexo 4: Transcripción entrevistas	76

Introducción

En la actualidad, el ámbito empresarial demanda por parte de las organizaciones una capacidad de respuesta, adaptabilidad y flexibilidad inminentes. Esto con el fin de que puedan sobrevivir a un entorno caracterizado por la complejidad, la incertidumbre y la confusión. Los anteriores desafíos no solo requieren que las empresas adapten sus sistemas operativos y de producción sino su organización interna, con el propósito de hacerle frente a una competencia cada vez más desmedida.

Por esta razón, el desarrollo de competencias emocionales dentro de las organizaciones ha adquirido mayor relevancia, pues son “las emociones las que definen la calidad de las respuestas de las personas frente a su entorno cotidiano” (Manucci, 2016, p.13). Si una organización tiene instaurada una cultura y un clima organizacional basados en la inteligencia emocional, su capacidad de respuesta y adaptabilidad frente a estos retos es mayor y eficiente.

Un clima organizacional que emplee elementos de la inteligencia emocional no solo propicia un buen ambiente laboral, sino que permite mejorar el desempeño de los colaboradores tanto a nivel profesional como personal; al proporcionarles herramientas que les permitan reaccionar de una mejor forma frente a las vicisitudes, tomar decisiones de manera adecuada y construir vínculos sociales duraderos.

De esta manera, se quiso constatar de qué forma se puede mejorar el clima organizacional de una empresa a través de elementos de la inteligencia emocional como el dominio, la empatía, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. Para esto se escogió la empresa Asoingeniería LTDA, encargada del diseño y fabricación de tableros eléctricos.

Se identificaron a través de un diagnóstico sus principales falencias en las categorías anteriormente mencionadas y se indagó sobre qué forma estas estaban afectando su clima organizacional. Una vez señalados estos problemas, se diseñó un plan estratégico de comunicación, basado en la inteligencia emocional, en donde se propone dar solución a las dificultades que la empresa tiene. Así, no solo se busca mejorar su ambiente laboral, sino causar un impacto positivo frente al cliente externo, además de poder llegar a ser una ventaja competitiva en el mercado.

1. Planteamiento del Problema de investigación

Las empresas que cuentan con modelos rígidos de organización como el burocrático y que no han considerado la implementación de aspectos de la inteligencia emocional como el dominio, la empatía, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, se les dificulta adaptarse a entornos flexibles, y de alta incertidumbre y adversidad como los que se presentan en el siglo XXI.

Un caso concreto es el de la empresa Asoingeniería LTDA, encargada de la fabricación de tableros eléctricos de control para sistemas de bombeo. La razón es que cuenta con una estructura jerárquica que impide que los flujos de comunicación sean bidireccionales y que imposibilita la autonomía de sus colaboradores y el desarrollo del liderazgo.

Además, no existe un trabajo en equipo eficiente, ya que no hay la empatía suficiente para la cooperación, lo cual debilita la motivación del grupo de trabajo. Igualmente, la falta de una comunicación asertiva entre departamentos hace que los mensajes se distorsionen, ocasionando un retraso en la productividad de los colaboradores. Al final, estos son problemas que derivan de su clima organizacional y que representan un obstáculo para su flexibilidad.

Así pues, las situaciones anteriormente mencionadas pueden llevar a que la empresa tenga un clima laboral tensionante que incurra en la falta de respeto entre colaboradores y propicie riñas entre departamentos, las cuales pueden desencadenar en escenarios de acoso laboral. Asimismo, las deficiencias presentadas en la comunicación no solo pueden generar retrasos en los procesos de fabricación del producto, sino eventualmente derivar en una mala relación con el cliente debido al incumplimiento en la entrega del tablero eléctrico. Escenario que afectaría a la empresa, pues dejaría de ser competitiva en el mercado.

Estas circunstancias llevan a sugerir la implementación de elementos de la inteligencia emocional a través de un sistema de comunicación como un plan estratégico de comunicación, que permita mejorar los aspectos del clima organizacional que están presentando falencias. También, que deje desarrollar elementos del dominio, la empatía, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, y que ayude a darle solución a los problemas que presenta la organización en la actualidad.

1.2 Pregunta problema

¿De qué forma la inteligencia emocional puede contribuir al clima organizacional de Asoingeniería a través de elementos como el dominio, la empatía, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Contribuir al mejoramiento del clima organizacional de Asoingeneiria LTDA., de tal forma que se logre establecer mejores condiciones de su entorno; a partir de un plan estratégico de comunicación que emplee elementos de la inteligencia emocional como el dominio, la empatía, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión teórica y conceptual sobre la aplicación de la inteligencia emocional en las organizaciones, y de la forma en la que esta ha contribuido a mejorar el clima organizacional.
- Evaluar el clima organizacional de la empresa Asoingneieria LTDA, teniendo en cuenta las categorías de dominio, empatía, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. Todo con el fin de reconocer la existencia de prácticas y hábitos que promuevan la inteligencia emocional.
- Identificar casos concretos de compañías que hayan aplicado la inteligencia emocional en sus organizaciones y determinar qué factores han sido claves para el mejoramiento de su clima organizacional.

3. Justificación

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de elementos de la inteligencia emocional como dominio, empatía, comunicación asertiva y trabajo en equipo, contribuir al mejoramiento del clima organizacional de una empresa a través de un plan estratégico de comunicación. Lo anterior permitirá al investigador constatar de qué forma la inteligencia emocional puede influir en el clima organizacional de una organización en este caso de Asoingeniería LTDA, y de esta forma destacar la relevancia que puede llegar a tener en el campo de la comunicación organizacional este tema.

Por años, el campo de la psicología ha desarrollado estudios en los cuales ha destacado la importancia de la inteligencia emocional. Sin embargo, poco se ha dicho al respecto en el campo de la administración y la comunicación, en donde a pesar de que algunas investigaciones hayan reconocido el concepto como factor fundamental en el desarrollo y mejoramiento del clima y la cultura organizacional, pocos han propuesto métodos que promuevan un cambio notorio y un impacto en los aspectos anteriormente mencionados.

En consecuencia, surge la idea de este trabajo de grado, el cual tiene el fin de proporcionar herramientas que promuevan cambios significativos en las organizaciones que presentan dificultades en su clima organizacional a través de la inteligencia emocional. Lo dicho lo constituye como una propuesta novedosa que puede contribuir a la comunicación organizacional.

Así bien, para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se realizó una revisión teórica y conceptual con el propósito de evidenciar la importancia de la aplicación de la inteligencia emocional en las organizaciones. Por otro lado, a través de una entrevista

semiestructurada y un grupo focal se identificó el estado actual del dominio, la empatía, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. Una vez identificados estos aspectos, se seleccionaron casos concretos de organizaciones que han aplicado estrategias o implementado acciones basadas en la inteligencia emocional que pudieran ser útiles para el diseño del plan estratégico de comunicación.

De acuerdo con los objetivos de investigación, su resultado permitió encontrar soluciones concretas a los problemas vistos en el clima organizacional de Asoingeniería LTDA a través de elementos de la inteligencia emocional. De igual modo, el plan estratégico de comunicación diseñado podría ser de utilidad para otras organizaciones que presenten las mismas dificultades.

Asimismo, no se puede obviar que este proceso contribuirá en mi formación como Comunicadora Social e igualmente ayudará a transformar la empresa de mis papás (Asoingeniería LTDA) con los conocimientos que he adquirido a lo largo de mi experiencia académica.

4. Marco teórico

La comunicación es uno de los principales elementos que constituye a cualquier organización social. En el caso del presente trabajo, es un aspecto fundamental a través del cual se contribuirá al mejoramiento de una organización como Asoingeniería.

De ese modo, por medio de los conceptos derivados de la comunicación organizacional y estratégica, como lo son la planeación y el plan estratégico de comunicación, se impactará a la empresa para que genere cambios en su estructura organizativa. Por esta razón es de suma importancia definir estas nociones en el marco teórico.

4.1 Comunicación organizacional

La comunicación al ser un elemento inherente de todo sistema social también está presente en el ámbito organizacional. Los procesos comunicativos hacen parte de todos los ámbitos de una empresa y comienzan desde la constitución de la misma, cuando se define por primera vez la misión, visión y valores. Para Miguel Tuñez, “la comunicación en las organizaciones está presente en todas sus actividades, del director general o presidente a las actuaciones de los miembros de base” (2012, p.13).

Al ser comprendida como un sistema abierto, el cual está en constante interacción con su entorno, la organización necesita una comunicación asertiva que se encargue de construir relaciones con sus públicos, bien sean internos o externos.

Ahora bien, la organización está inmersa en un sistema holístico, es decir, en un entorno en el que no puede plantearse actuar por sí sola al margen del sistema medioambiental, social, económico en el que funciona. Para tal interacción necesita un flujo bidireccional

de la comunicación, necesita *feedback* con sus públicos. Además, no se puede olvidar que comunicar es más que informar. (...) la naturaleza de las empresas es dialógica, lo que hace necesaria una gestión que busque el equilibrio de las relaciones con los públicos con modelos de gestión abiertos que se esfuercen en dar respuesta a las expectativas y demandas de esos públicos (Tuñez, 2012, p. 15).

Es por eso que la comunicación organizacional es de gran importancia para las empresas ya que establece los procesos de interacción entre los públicos de interés. Adicionalmente, junto con el cumplimiento de las acciones y metas es la encargada de mediar el flujo de mensajes recibidos por los distintos públicos, y ayudar a reafirmar la identidad e imagen corporativa. Gracias a la comunicación organizacional se pueden realizar estrategias que permitan el cumplimiento de estos objetivos, siendo siempre coherentes con la visión, misión y valores corporativos. Por esta razón:

Comunicar en y desde las organizaciones equivale a establecer un proceso de interacción social directo o mediado, pero también podemos intentar comprender la comunicación organizacional como una disciplina o como un conjunto de técnicas y actividades porque es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y sus diferentes públicos externos. Es un campo de conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio (...) y los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y su entorno. (Tuñez, 2012, p. 15)

No obstante, una mala comunicación no solo puede afectar la reputación e imagen de una organización frente a sus públicos externos, sino que “distorsiona los procesos de percepción y de comprensión, generando así barreras de entendimiento que llevan a entorpecer las relaciones interpersonales, ya que se crean molestias entre los miembros del equipo de trabajo que al final repercuten directamente en los procesos organizacionales” (Avendaño, 2014, p.3).

De esta manera, comprender la gestión de la comunicación en las organizaciones y su importancia permite solucionar este tipo de situaciones. De esa forma, para el objetivo de este proyecto la aplicación de la gestión de la comunicación organizacional es indispensable para mejorar los procesos administrativos y aspectos del clima organizacional de la empresa de estudio.

4.1.1 Comunicación estratégica

El siglo XXI ha acarreado una serie de transformaciones en todos los ámbitos de la sociedad, los cuales implicaron que las empresas se tuvieran que adaptar a un ambiente de incertidumbre. De hecho, estas tuvieron que adoptar modelos flexibles de organización que les permitieran afrontar las vicisitudes del entorno.

Sin embargo, muchas cuentan todavía con estructuras convencionales de planeación y siguen utilizando las mismas herramientas de gestión que en el presente se vuelven cada vez más obsoletas e ineficientes. En consecuencia, dichas dinámicas cambiantes se convierten en un reto para aquellas organizaciones acostumbradas a entornos estables, previsibles y conocidos, que no están preparadas para lidiar con ambientes complejos (Manucci, 2004).

De esta forma surge la comunicación estratégica, la cual pretende aportar herramientas que permitan que las organizaciones puedan ser competitivas en un mundo incierto; generar

ofertas llamativas y valor a los productos; identificar los procesos de gestión internos y a su vez crear confianza en sus públicos en entornos de alta complejidad.

Para Marcelo Manucci, la comunicación estratégica es “un espacio de sincronía y gestión de significados. Un espacio tan rico como incierto, donde las subjetividades en interacción van trazando una red especial de conceptos” (2004, p. 2). Cabe anotar que mediante estas afirmaciones, el autor pretende que la comunicación estratégica aplique modelos de gestión pensados desde la incertidumbre con el fin de establecer interacciones con sus públicos, que sean pertinentes en relación al azar del mundo.

La relación lineal entre emisor - receptor propuesta por Shanon y Weber ya no existe, hoy en día el receptor adquiere importancia como actor en la construcción de realidades y significados. Estamos parados en un territorio inestable conformado por una trama de significados que se va tejiendo a partir de la interacción de los públicos con la organización. (Manucci, 2004, p.5)

Con lo anterior en mente, se puede decir que son estas nuevas situaciones las que la comunicación estratégica debe abordar, entendiendo las interacciones complejas que se dan entre la organización y sus públicos, y a su vez comprendiendo los espacios emergentes que surgen de estas relaciones de contacto. Así, las propuestas, proyecciones y planes que tengan las organizaciones para afrontar las vicisitudes del presente y del futuro dependerán de la percepción del público y las relaciones que surjan con la organización, creando una situación de realidad emergente. (Manucci, 2004).

1.2 Planeación de la comunicación

La planeación estratégica de la comunicación se puede definir como “un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones” (Alfaro, 2012, p.17). También, puede ser entendida como el método necesario para estructurar los procesos de las empresas.

Esta actividad debe ser tenida en cuenta en todos los procesos de la organización, ya que ayuda a anticipar los acontecimientos y de esta forma, tomar las decisiones más adecuadas que permitan gestionar mejor las actividades que se quieran realizar en la organización. Además, el enfoque de la planeación estratégica permite hacer seguimiento y evaluación de los procesos operacionales que se implementen en la organización. También, adaptarse y afrontar la incertidumbre del entorno, así como replantear estrategias ya establecidas y desarrollar otras que permitan una mejora continua en todos los ámbitos de una empresa. (Alfaro, 2012).

4.1.3 Plan de comunicación

El plan de comunicación es un instrumento que permite coordinar y supervisar las estrategias que se quieren desarrollar en una organización referente a un tema específico. Bien puede estar enfocado a imagen, comunicación interna o externa, gestión de la información, entre otros. Igualmente, a través del plan se puede formalizar y estandarizar la comunicación organizacional, puesto que al ser una actividad que está dirigida a diversos públicos, con múltiples objetivos y actividades, permite organizarla y llevarla a la práctica con un marco referencial claro. (Molero, 2005)

Este instrumento “engloba el programa comunicativo de actuación (a corto, medio y largo plazo), y que recoge metas, estrategias, públicos objetivo, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación” (Molero, 2004, p. 4). Su diseño requiere de una investigación previa de la situación que se quiere abordar, así como el planteamiento de unos objetivos, estrategias, tácticas, y métodos de evaluación que faciliten su implementación en la organización.

4.1.4 Matriz PECO

La matriz del Plan Estratégico de Comunicación (PECO) es una herramienta que ayuda a determinar la logística del plan y la forma cómo se llevarán a cabo las acciones planteadas, se elegirán a las personas encargadas de realizar dichas tareas y se estimará el presupuesto que se tiene para desarrollarlas. Se puede decir que:

Determina cómo se van a llevar a cabo las tácticas planteadas para realizar la estrategia definida, involucrando los recursos disponibles, el cronograma de trabajo, las rutas críticas, las herramientas a utilizar, los medios a emplear, el o los lenguajes a utilizar, y por supuesto el presupuesto de inversión con el que se cuenta, en función de lo que se quiere comunicar y de los receptores a los cuales se quiere impactar. (Ocampo, 2011, p.127)

El éxito del plan se verá determinado por la ejecución eficaz del mismo y las logísticas desarrolladas para su implementación, acciones que se pueden crear de mejor forma gracias a la utilización de herramientas como la matriz PECO.

A continuación se pasará a definir dos conceptos importantes: cultura organizacional, considerada como el espacio de interacción que define a una organización en términos de

identidad y estructura; y clima organizacional, el cual hace parte de la cultura y es uno de los temas centrales de este trabajo de grado.

4.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional, para muchos autores, es considerada como el conjunto de normas, valores, costumbres y tradiciones socialmente aceptadas dentro de una organización. Sin embargo, otros proponen que esta sea entendida más allá de estos aspectos, y se contemple como un espacio de interacción entre individuos que conforman una realidad que está mediada por diversos significados y conceptos que le dan un sentido (Manucci, 2007). Así pues:

Planteamos analizar la cultura como «procesos de creación de sentido u ordenación del sentido de la realidad a través de prácticas sociales e institucionales». Entendemos la cultura como el proceso de dar sentido a situaciones concretas (en particular, esquemas explicativos, o formas de argumentación cotidiana). Emerge en la interacción social, implica estructura y dinámica organizacionales, y se expresa en hábitos, estilos de trabajo y formas de relacionarse compartidos. Implica modos de actuar, sentir, estilos de autoridad. (Arciniega, 2011, p.13)

En este orden de ideas cabe anotar que Marcelo Manucci considera que así como los sistemas humanos diseñan su propia realidad dentro de la cual conviven en un entorno dinámico, complejo e inestable, las empresas tienen la capacidad de diseñar sus propios entornos y espacios de realidad, los cuales se manifiestan a través de la cultura organizacional. Esta realidad, que Manucci llama “realidad corporativa” se exterioriza como “una construcción colectiva que surge de la interacción de significados, narraciones y estructura y define el territorio de intervención de la organización” (Manucci, 2007, p. 17) Este territorio de intervención es dinámico y cambiante,

y se construye a partir de la subjetividad de cada individuo, que al combinarse forman una realidad compartida.

Por su parte, Stephen P. Robbins entiende la cultura organizacional como “un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera” (Robbins, 2005, p. 52). Según él, esta se construye de acuerdo a las percepciones que tengan los empleados de la organización. “En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo. Estos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados y cómo reaccionan a su mundo” (Robbins, 2005, p. 52) Igualmente, para este autor, las anécdotas, los ritos, los símbolos materiales y el lenguaje son aspectos importantes derivados de la comunicación que permiten no solo la apropiación de la cultura por parte de los colaboradores sino su entendimiento.

Asimismo, de acuerdo con Robbins, las anécdotas de la organización ayudan a comprender la historia de la misma, siendo un elemento que arraiga el presente al pasado. Incluso, legitiman los comportamientos y hábitos actuales, al igual que expresan los valores o aspectos que son importantes para la empresa.

Por ejemplo, están los símbolos materiales que comunican a los colaboradores aquello que es relevante, como puede ser el nivel de jerarquía, o los comportamientos que se consideren apropiados. Aquí cabe resaltar que el autor hace referencia a las instalaciones de las oficinas, la distribución, la decoración del mobiliario o el atuendo de los empleados. Igualmente, está el lenguaje, que es otro aspecto importante para identificar la cultura organizacional. Un lenguaje técnico, formal o informal, es un aspecto clave que actúa como un elemento común que une a los miembros de una organización. (Robbins, 2005)

Para estos autores la cultura organizacional de una empresa debe ser entendida no como un sistema estático y jerárquico, sino como organizaciones que hacen parte de un sistema complejo que está en constante cambio e interacción con su entorno tanto interno como externo. Aquí los colaboradores serían los actores que participan en la construcción de esos espacios.

Ahora bien, gracias a estos planteamientos se puede comprender mejor la cultura organizacional de Asoingeniería LTDA, y así establecer de acuerdo al tipo de lenguaje utilizado los símbolos materiales, las anécdotas, ritos y hábitos, y el tipo de cultura conformada. Lo anterior para determinar de qué manera se puede flexibilizar la cultura para que se adapte a las condiciones de su entorno, siempre teniendo en cuenta el papel que cumplen los colaboradores en la construcción de esta.

4.2.1 Clima organizacional

El clima organizacional es un concepto que tiene diversas interpretaciones y ha evolucionado a lo largo del tiempo. Para autores como Denison (Citado en Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez y Bustamente Uzcategui, 2006), el clima organizacional es:

Una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyan en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características descriptoras de la organización que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo.

Para otros, como Pérez de Maldonado (Citado en Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez y Bustamente Uzcategui 2006), es:

Un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo- grupo – condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a la experiencia individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados de las organizaciones son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

Retomando, ya entendido el concepto de clima como un factor interno que influye en la conducta de los colaboradores y sabiendo que es un fenómeno socialmente construido, es importante resaltar los enfoques empleados para su estudio, los cuales permiten comprender mejor bajo qué visión abordarlo.

Álvarez (Citado en Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez y Bustamante Uzcategui 2006) propone tres perspectivas bajo las cuales se puede abordar el clima organizacional como lo son: objetivo, subjetivo e integrado.

La primera comprende el tamaño de la organización; la estructura organizativa; la complejidad de los sistemas organizacionales, el cual hace referencia al grado de interacción en la parte comunicativa, el estilo de liderazgo y el establecimiento de metas.

La segunda está determinada por la percepción que tienen los colaboradores no solo del clima organizacional sino del comportamiento de sus superiores y subalternos. Este enfoque está relacionado con la definición de Pérez Maldonado expuesta anteriormente.

La tercera es la combinación del enfoque subjetivo y objetivo. Toma en cuenta los factores estructurales que están determinados por la gestión administrativa y a su vez resalta la importancia de la percepción de los colaboradores, al igual que sus valores, comportamientos e ideas. Todos estos son factores que contribuyen a la construcción del clima organizacional.

De esta forma, se puede comprender el clima organizacional como una construcción social, que está determinada por factores estructurales como su esquema administrativo y el estilo de liderazgo, al igual que factores sociales como la percepción, las conductas y comportamientos, los cuales se originan a través de las interacciones generadas por los actores que la conforman.

En vista de esto, una organización como Asoingeniería no solo debe ser comprendida desde su parte estructural sino social. Lo mencionado permitirá tener una idea de la conformación de su clima organizacional y de cómo se ven reflejados aspectos como el dominio, la empatía, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. Esto teniendo en cuenta que dependiendo del tipo de interacción que se cree en la organización habrá una influencia positiva o negativa.

De cualquier modo, una vez definidos los conceptos de cultura y clima organizacional se pasará a definir el tema principal de este trabajo grado, junto con sus características. Igualmente, se resaltarán la importancia de la inteligencia emocional en las organizaciones y se definirán las categorías bajo las cuales se diseñó el plan estratégico de comunicación, las cuales son dominio, empatía, comunicación asertiva y trabajo en equipo.

4.3 Inteligencia emocional

El coeficiente intelectual ha definido la vida del ser humano por años. La ciencia se encargó de exaltar tanto el intelecto que en este basó el éxito y la felicidad, pues la creencia popular y científica considera que mientras más inteligente es una persona, mejores posibilidades tendrá de triunfar en su vida, tanto en el ámbito académico, profesional, personal y relacional.

Sin embargo, con el paso del tiempo, diferentes estudios realizados en el campo de la psicología demostraron que aquellos individuos que tenían un buen manejo de sus emociones podían relacionarse mejor con las personas, afrontar de forma sobresaliente los problemas y destacarse como grandes líderes, garantizándoles éxito en muchos aspectos de su vida. Por ende, la ciencia empezó a reevaluar las consideraciones que se tenían respecto al intelecto y comenzó a enfocarse en el estudio de las emociones y de aquellas personas capaces de controlarlas adecuadamente. De este modo se desarrolló el concepto de inteligencia emocional (Goleman, 2014).

La inteligencia emocional es considerada como “la habilidad de ser capaz de emocionarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación; regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas” (Goleman, 2014, p. 54). Con esto claro, la psicología descubrió a través de una serie de observaciones y estudios que muchas de las personas que tenían un coeficiente intelectual alto y se habían destacado en el ámbito académico, lograron triunfar muy poco en áreas como la profesional, sentimental, familiar y relacional, a diferencia de aquellas que tenían un coeficiente emocional elevado.

De hecho, gran parte de las pruebas demuestran que las personas emocionalmente expertas —las que conocen y manejan bien sus propios sentimientos e interpretan y se enfrentan con eficacia a los sentimientos de los demás— cuentan con ventajas en cualquier aspecto de la vida, ya sea en las relaciones amorosas e íntimas, o en elegir las reglas tácticas que gobiernan el éxito en la política organizativa. Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas, ser eficaces en su vida y dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad (Goleman, 2014, p. 57).

De esta forma, los avances en el estudio de este tipo de inteligencia demuestran que el manejo de las emociones es indispensable en cualquier aspecto de la vida, inclusive en el ámbito laboral, donde se creía que aquellas personas con capacidades intelectuales elevadas podían desempeñarse mejor en su cargo. Este tipo de investigaciones han demostrado lo contrario, pues además de las habilidades intelectuales, las emocionales son necesarias para poder relacionarse mejor con las personas del entorno laboral, aprender a trabajar en equipo, desarrollar capacidades de liderazgo y empatía. Lo anterior propicia mejoras en el clima organizacional y permite tener un desempeño laboral eficiente, al igual que la generación de compromiso y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, que es la meta a la que debería apuntar toda organización (Goleman, 2014).

4.3.1 Cerebro emocional

El ser humano se caracteriza por tener dos mentes: la racional y la emocional.

En principio, la mente racional es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes. Además, es más destacada en lo que se refiere a la conciencia, sin contar con que es reflexiva, capaz de analizar y meditar. No obstante, junto a esta existe otro sistema de conocimiento, impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico, la mente emocional. (Goleman, 2014, p.27)

De acuerdo con Daniel Goleman (2014), la evolución del cerebro y su crecimiento se han desarrollado de forma ascendente. Ha sido producto de sistemas complejos que parten de elaboraciones muy antiguas. La parte más primitiva del cerebro es el tronco cerebral que rodea la parte superior de la medula espinal. Este se encarga de regular las funciones vitales como la respiración y el metabolismo de los otros órganos del cuerpo. A partir de la raíz primitiva

surgieron los centros emocionales y desde ellos apareció la neocorteza. Gracias a nuestro sentido del olfato empezaron a evolucionar los centros más antiguos de la emoción, pues era a través del lóbulo olfativo que nuestros ancestros reflexionaban y tomaban decisiones, discerniendo e identificando qué era comestible o no, quién era un enemigo o qué pareja era sexualmente accesible.

Con la llegada de los mamíferos, aparecieron nuevas capas clave del cerebro emocional. Estas, rodeadas por el tronco cerebral, se parecen aproximadamente a una rosca de pan a la que le falta un mordisco en la base, donde se asienta el tronco. Dado que esta parte del cerebro circunda y bordea el tronco cerebral, se le llamo sistema “límbico” de la palabra latina “limbus” que significa borde. Este sistema es el que domina sentimientos como el amor, el temor, el anhelo o la furia. (Goleman, 2014, p.29)

De igual forma, este sistema perfeccionó el aprendizaje y la memoria, lo que permitió a los animales ser mucho más inteligentes en sus elecciones con respecto a la supervivencia y afinar sus respuestas para adaptarse a las cambiantes demandas de su entorno. Sin embargo, con la aparición de los mamíferos surgió la neocorteza, la cual permitió desarrollar habilidades intelectuales asombrosas.

La neocorteza es el asiento del pensamiento, contiene los centros que comparan y comprenden lo que perciben los sentidos. Añade a un sentimiento lo que pensamos sobre él, y nos permite tener sentimientos con respecto a las ideas, el arte, los símbolos y la imaginación. El cerebro emocional juega un papel fundamental en la arquitectura nerviosa, las zonas emocionales están entrelazadas a través de innumerables circuitos que ponen en comunicación todas las partes de la neocorteza; esto da a los centros

emocionales un poder inmenso para influir en el funcionamiento del resto del cerebro, incluyendo los centros del pensamiento. (Goleman, 2014, p.29)

No obstante, estos centros emocionales no son los únicos que intervienen en la asimilación y procesamiento de las emociones; órganos como el tálamo y la amígdala influyen en el procesamiento y transmisión de los estados emocionales.

Una investigación revolucionaria hecha por LeDoux (Citado en Goleman, 2014, p.36) demostró cómo la arquitectura del cerebro le concede a la amígdala una posición privilegiada como centinela emocional, capaz de asaltar el cerebro. Su investigación ha demostrado que las señales sensoriales del ojo y el oído viajan primero en el cerebro al tálamo y luego —mediante una única sinapsis— a la amígdala; una segunda señal del tálamo se dirige a la neocorteza, que elabora la información mediante diversos niveles de circuitos cerebrales antes de percibir plenamente y por fin iniciar su respuesta más perfectamente adaptada.

Gracias a este descubrimiento se pudo demostrar la razón por la cual muchos sentimientos no hacían sinapsis hasta llegar a la neocorteza, siendo los más primitivos los que son desencadenados gracias a la amígdala. Esto hace que la emoción supere por mucho cualquier tipo de racionalidad.

De igual forma, se encontró un conjunto más pequeño de neuronas que conducen directamente desde el tálamo hasta la amígdala, además de aquellos que recorren la vía más larga de neuronas de la corteza. Esta vía más pequeña y más corta, una especie de callejón nervioso, permite a la amígdala recibir algunas entradas directas de los sentidos y comenzar una respuesta antes de que queden plenamente registradas por la neocorteza.

La amígdala puede desencadenar una respuesta emocional a través de esta ruta de emergencia, es decir, puede hacer que nos pongamos en acción mientras la neocorteza, un poco más lenta pero bien informada, despliega su plan de acción más refinada (Goleman 2014, p.37).

Por otra parte, nuestras emociones tienen mente propia, la cual puede sostener puntos de vista con independencia de nuestra mente racional. El cerebro emocional o también llamado sistema límbico comprende centros importantes como el tálamo, hipotálamo, el hipocampo y la amígdala cerebral. Acá, no se puede dejar de lado que los lóbulos pre-frontales y frontales juegan un papel especial en la asimilación neocortical de las emociones. Moderan nuestras reacciones emocionales, frenando las señales del cerebro límbico. Específicamente el lóbulo prefrontal se ocupa de la delicada coordinación de nuestras emociones (Goleman, 2014).

4.3.2 Historia de la inteligencia emocional

La historia de la inteligencia emocional se remonta a la época de la Antigua Grecia y el Imperio Romano. En ese momento, los estoicos debatían la relación entre emoción y pensamiento, teniendo en cuenta las emociones como atributos únicamente de las mujeres. Estas últimas eran consideradas como el sexo débil, razón por la cual el estudio de las emociones fue dejado a un lado y por años predominó el estudio del intelecto.

Los estoicos de la antigua Grecia y Roma pensaban que las emociones eran demasiado impulsivas y no se podían predecir fácilmente, llegando a la conclusión que no aportaban nada al pensamiento. Las emociones igualmente se asociaban a las mujeres, por lo tanto representa la debilidad, que en ese momento histórico era visto como los aspectos más bajos de la humanidad. (Navarro, 2011, p. 48)

Fue hasta el siglo XX que los psicólogos empezaron a ampliar el panorama del concepto de inteligencia y su relación con las emociones. Durante la Primera Guerra Mundial se desarrolló el test de Coeficiente intelectual C.I, el cual sería clave para el reclutamiento de soldados y daría paso a un periodo histórico donde el intelecto dominaría todos los aspectos de vida del ser humano. Daniel Goleman en conversación con su colega Howard Gardner, describe en su libro *La inteligencia emocional* las apreciaciones de este psicólogo en referencia al coeficiente intelectual:

Gardner reconoce los límites de las antiguas formas de entender la inteligencia. Señala que los tiempos gloriosos del test de CI comenzaron durante la primera guerra mundial, cuando dos millones de norteamericanos fueron seleccionados mediante la primera forma escrita del test (...). Esto llevó a décadas de lo que Gardner llama “el modo de pensar CI”: “que la gente es inteligente o no, que nacen así, que no hay mucho que hacer al respecto, y que las pruebas pueden decirnos si somos o no una persona inteligente (...). Esta manera de pensar impregna a toda la sociedad. (2014, p. 58)

A pesar de que la noción del coeficiente intelectual reinó durante un período de tiempo considerable, nuevos estudios e investigaciones empezaron a destacar el papel de las emociones en la vida humana y el concepto de emoción empezó a tener relevancia.

En la década de los treinta, Robert Thorndike (Citado en Grewal y Salovey, 2006, p.10-20) mencionó que las personas podían tener una Inteligencia Emocional. En 1934, David Wechsler (Citado en Grewal y Salovey, 2006, p.10-20) escribió sobre los aspectos “no intelectuales” que contribuyen a la inteligencia global de una persona. (Navarro, 2011, p. 49)

Por su parte, Robert Thorndike definió el concepto de inteligencia social y atribuyó a la conducta humana otro tipo de inteligencias que ampliaban el panorama y permitían definir al ser humano más allá de su coeficiente intelectual.

Este autor definía la inteligencia social como la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y actuar sabiamente en las relaciones humanas. Además de la inteligencia social, mencionaba también la existencia de otros dos tipos de inteligencia: la abstracta, habilidad para manejar ideas y la mecánica, habilidad para entender y manejar objetos. (Jiménez, 2002, p. 121)

Hacia el año 1983, el psicoanalista Otto Rank definió la inteligencia social como “la capacidad de una persona de ayudar a otra a desarrollarse y a crecer, sin manipular demasiado la personalidad del individuo” (Jiménez, 2002, p. 121). De esta forma, su definición se fue transformando con el paso del tiempo.

Poco a poco los psicólogos comenzaron a desarrollar diferentes estudios que destacaban en el comportamiento del ser humano otro tipo de inteligencias independientes a la relacionada con el coeficiente intelectual, la cual supone un límite para la comprensión de los fenómenos del ser humano.

Posteriormente, a partir de los años ochenta, el psicólogo de la universidad de Harvard, Howard Gardner, propuso la existencia de siete tipos de inteligencia. También, la definición de un tipo de inteligencia intrapersonal, la cual explicó de la siguiente manera:

Consiste en acceder a los propios sentimientos, al propio abanico de afectos o emociones; la capacidad de efectuar discriminaciones instantáneas entre estos sentimientos, y, finalmente, clasificarlos, estructurarlos en códigos simbólicos, utilizarlos como una

herramienta para entender y guiar la conducta. (Citado en Grewal y Salovey, 2006, p.10-20)

Después, en 1990, los psicólogos Salovey y Mayer definieron a la inteligencia emocional como:

La capacidad que tienen las personas al aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos que subyacen en la comunicación interpersonal, y para resistir la tentación a reaccionar de una manera impulsiva e irreflexiva, con receptividad, autenticidad y sinceridad. (Jiménez, 2002, p. 121)

Finalmente, gracias a los estudios realizados por psicólogos como Howard Gardner y Salovey y Mayer, el campo de la psicología se ha planteado la posibilidad de que no exista una única y monolítica clase de inteligencia que garantice el éxito en la vida, sino que más bien haya una variedad infinita que puedan explicar y ayudar a comprender conceptos como el éxito, la felicidad y el comportamiento humano.

4.3.3 Qué son las emociones

De acuerdo con Daniel Goleman “el termino emoción se utiliza para referirse a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos, biológicos y a una variedad de tendencias a actuar” (2014, p. 331). Existe una gran variedad de estas; sin embargo, se destacan una familia de emociones básicas y sus miembros como lo son:

- Ira: furia, ultraje, resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflicción, acritud, animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad y, tal vez en el extremo, violencia y odios patológicos.

- Tristeza: congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación y, en casos patológicos, depresión grave.
- Temor: ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror; en un nivel psicopatológico, fobia y pánico.
- Placer: felicidad, alegría, alivio, contento, dicha, deleite, diversión, orgullo, placer sensual, estremecimiento, embeleso, gratificación, satisfacción, euforia, extravagancia, éxtasis y, en el extremo, manía.
- Amor: aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, infatuación, ágape (amor espiritual).
- Sorpresa: conmoción, asombro, desconcierto.
- Disgusto: desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, repulsión.
- Vergüenza: culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación y contrición.

Esta teoría, acerca de la existencia de unas emociones básicas y sus derivaciones, surge de los estudios realizados por Paul Ekman (citado en Goleman, 2014, p. 332), quien expuso que estas eran reconocidas por personas provenientes de diferentes culturas y lugares del mundo. Su combinación produce diversos estados emocionales, dando como resultado una variedad de emociones casi infinita.

Es importante resaltar que las emociones se diferencian de los estados de ánimo, ya que tienen una duración más prolongada. No obstante, más allá de los estados de ánimo, existe el temperamento, el cual define la personalidad de una persona; y aún más lejos, se encuentran los

trastornos de la emoción, como la depresión o la ansiedad, que hacen que la gente se sienta atrapada en un estado negativo.

4.3.4 Inteligencia emocional en las organizaciones

El siglo XXI trajo consigo cambios vertiginosos que desataron situaciones de incertidumbre, confusión y complejidad. El mundo invariable que conocíamos se ha perdido y ha sido reemplazado por uno de mucha inestabilidad. Esto ha llevado a que las organizaciones incrementen su capacidad de producción para atender las demandas de sus clientes en el menor tiempo posible, respondiendo y adaptándose a las necesidades cambiantes de su entorno, de forma creativa e innovadora. Sin embargo, esta situación ha generado:

Un deterioro en la calidad de los espacios laborales, producto de la desesperación frente a las dificultades de respuesta y adaptación a nuevas condiciones de vida. Estas dificultades se generan por una brecha entre la volatilidad de los sistemas productivos (con sus cambios imprevistos) y la capacidad estructural de las organizaciones para abordar, comprender y actuar en ese contexto de transformación. (Manucci, 2016, p.16)

Por esta razón, para las empresas no es suficiente incrementar su nivel financiero, adquirir la última tecnología o reclutar al mejor talento humano, su capacidad de respuesta depende de su transformación emocional. ((Manucci, 2016)

De esta forma, se puede constatar que el manejo de las emociones es indispensable en cualquier aspecto de la vida, inclusive en el ámbito laboral, donde anteriormente el éxito de las organizaciones y profesional se definían únicamente a través de las habilidades cognitivas.

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importa sino la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como nos manejamos

con nosotros mismos y con los demás. Estas normas se aplican para decidir quién será contratado y quien no, a quien se retiene y a quien se deja ir, a quien se asciende y a quien se pasa por alto. (Goleman, 1999, p.17)

Además, se ha demostrado que aparte de las habilidades intelectuales, son indispensables las emocionales para poderse relacionar mejor con las personas del entorno laboral. Así pues, Daniel Goleman señala que ciertas cualidades personales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad, la persuasión, al igual que el liderazgo, la comunicación y las habilidades para trabajar en equipo, son fundamentales para el éxito y buen desempeño, no solo del colaborador sino de la organización.

Ahora bien, la competitividad emocional es un estado de los sistemas humanos que permite una calidad de respuesta basada en tres cualidades: la capacidad para reconocer las transformaciones de su entorno; las posibilidades para redefinir su estructura interna saludablemente; y la habilidad para adaptarse a una interacción fluida del contexto donde participa. (Manucci, 2016, p.17)

Por esta razón, dependiendo de la calidad emocional de la organización, se podrá responder de manera creativa e innovadora a las exigencias del entorno, sorteando de forma asertiva las dificultades que se puedan presentar.

Para el desarrollo de este trabajo se tomaron en cuenta las aptitudes de dominio, empatía, comunicación asertiva y trabajo en equipo, pues se ha identificado que en el caso específico de Asoingeniería LTDA potencializarlas no solo permitirá mejorar el clima organizacional sino también propiciar un desempeño laboral eficiente por parte de los colaboradores y líderes de la organización. Lo que les permitirá adaptarse mejor a las exigencias de su entorno.

4.3.5 Ventajas de la inteligencia emocional en las organizaciones

Los cambios y transformaciones que han ocurrido en el ámbito laboral durante las últimas décadas, producidos por factores como “las innovaciones técnicas, la competencia global y las presiones de los inversores” (Goleman, 1999, p.24), han supuesto una serie de presiones para los trabajadores. Ellos a diario deben enfrentar un ambiente de incertidumbre e inestabilidad que les exige adaptarse a esas situaciones y superar con creces las dificultades que estas puedan presentar. Sin embargo, la realidad demuestra que los sentimientos de preocupación y angustia derivados del estrés, que estos acontecimientos ocasionan, hacen que a las personas se les dificulte manejar y controlar sus impulsos y emociones. Particularmente, si estos son de irritabilidad o rabia. Por esta razón, se hace cada vez más necesaria la implementación de la inteligencia emocional en las organizaciones.

Los desafíos nacientes requieren nuevos talentos. Se ha observado que aspectos como la formación de equipos y la adaptación al cambio son habilidades que son tenidas en cuenta a la hora de vincular a alguien a la organización, es por esta razón que el entorno demanda organizaciones que tengan un buen manejo de la inteligencia emocional, al igual que “ un marco emocional que contenga un compromiso frente a las instancias de transformación y posibilite las negociaciones emocionales frente a nuevas exigencias de adaptación” (Manucci, 2016, p.80).

De esta forma, Daniel Goleman (1999, p. 344) propone que a través de la inteligencia emocional las organizaciones pueden superar estas situaciones y ser exitosas por medio del desarrollo de las siguientes habilidades:

- Autoconocimiento emocional: permite obtener una lectura del clima emocional, según afecte el desempeño.

- Logro: ayuda a revisar el ambiente en busca de datos cruciales y oportunidades para emprendimientos.
- Adaptabilidad: hace referencia a la flexibilidad frente a desafíos u obstáculos.
- Autodominio: se refiere a desempeñarse con efectividad bajo presión, en vez de reaccionar con pánico, cólera o alarma.

4.3.6 Dominio

El concepto de dominio propuesto en este marco teórico no hace referencia a la capacidad o facultad que dispone una persona para controlar a otras o hacer uso de lo propio. Por el contrario, se definirá bajo la percepción de los autores Robert N. Lussier y Christopher F. Achua, quienes lo comprenden bajo la definición de liderazgo. Para estos autores:

Los buenos líderes desean ser directivos y asumir responsabilidades, aunque no son demasiado autoritarios ni usan un estilo intimidatorio. Si una persona, no desea ser líder, es probable que no sea un directivo eficaz. Por tanto, el rasgo de dominio influye en todos los demás atributos relacionados con los buenos líderes. (2002, p. 37)

Por lo tanto para ser un buen líder hay que querer serlo, también se deben cultivar al máximo las habilidades y disfrutar de lo que se hace. De lo contrario, si se obliga a una persona a ocupar un puesto de liderazgo, es muy probable que esta pierda la confianza en sí misma y no se exprese de una forma entusiasta y positiva a la hora de desempeñar el cargo. Paralelamente, puede ocurrir que esta persona no se muestre sensible hacia los demás y no se preocupe por el bienestar de aquellos que están bajo su mando, por lo que se puede cuestionar su autoridad y habilidades para dirigir un grupo de trabajo (Lussier y Achua, 2002). Por tal razón, el dominio es

uno de los rasgos principales de los líderes efectivos y uno de los componentes principales para desarrollar el liderazgo dentro de una organización.

Para Daniel Goleman el liderazgo es “la capacidad de guiar a individuos o grupos” (1999, p. 228). Un individuo dotado de esta actitud se caracteriza por “articular y despertar entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas; estar actualizado de todo lo que sucede a su alrededor; orientar el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad y guiar mediante el ejemplo” (1999, p. 228). Estas características son fundamentales para un líder que aplique la inteligencia emocional y haya desarrollado la habilidad del dominio, pues le permite dirigir a su equipo de trabajo, motivándolos para que adquieran un sentido de pertenencia y superación.

Las anteriores características son fundamentales y pueden ser trabajadas en las personas que hacen parte de Asoingeniería LTDA. Un líder que pueda incentivar a sus colaboradores a través de su entusiasmo y motivación es lo que esta organización necesita para potencializarse y lograr un cambio significativo.

4.3.7 Empatía

La empatía es la habilidad que tiene un individuo de reconocer las emociones en el otro o “ponerse en los zapatos de los demás”, como se diría coloquialmente. De acuerdo con el psicólogo de Harvard Daniel Goleman “la empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos” (2014, p. 123). Por esta razón, es importante reconocer las emociones individuales, pues a partir de ellas se puede desarrollar la habilidad de comprender al

otro, siendo una destreza propia del ser humano, que lo hace constituirse como un ser social y relacional.

Esta habilidad es necesaria en diversas situaciones de la vida, ya que es de gran utilidad en ámbitos como la administración, las ventas, las relaciones familiares y sentimentales, entre otras. Goleman manifiesta que:

Las emociones de la gente rara vez se expresan en palabras, con mucha mayor frecuencia se manifiestan a través de otras señales. La clave para intuir los sentimientos de otro está en la habilidad para interpretar los canales no verbales: el tono de voz, los ademanes, la expresión facial y cosas por el estilo (2014, p. 124).

Igualmente, en el ámbito laboral, Goleman destaca las siguientes aptitudes sociales para desarrollar la empatía: “comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, aprovechar la diversidad y desarrollar una conciencia política” (1999, p.174). Además, en relación a la comprensión de los demás, quienes poseen esta aptitud “siempre están atentos a las pistas emocionales y están dispuestos a escuchar, muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden; y brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás” (Goleman, 1999, p.175).

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, para comprender a los demás la escucha es de gran importancia. Aquellos que se muestran indiferentes o insensibles hacen que la otra persona se muestre menos comunicativa. Escuchar es un arte y es necesario ir más allá de lo que se dice. Hacer preguntas y parafrasear lo que el otro ha dicho permitirá corroborar que realmente se ha entendido (Goleman, 1999).

La otra cualidad de la que habla Goleman es ayudar a los demás a desarrollarse, las personas que cuentan con esta aptitud “reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el

progreso; ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar; asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro” (Goleman, 1999, p.186). Para desarrollar esta habilidad es crucial fomentar vínculos de confianza y realizar críticas de tipo constructivo, donde se informe de manera clara aquello que se esté realizando mal y de qué forma se puede corregir.

Aprovechar la diversidad es otra de las cualidades fundamentales para fortalecer en el ámbito laboral, quienes han desarrollado esta habilidad se destacan por “respetar a gente de orígenes diversos y llevarse bien con todos; entender los puntos de vista diversos y ser sensibles a las diferencias grupales; ver en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar; y enfrentarse a los prejuicios y a la intolerancia” (Goleman, 1999, p.194) Por otro lado, interpretar las corrientes sociales y políticas es una característica de personas “ que saben leer con precisión las relaciones clave de poder; detectar las redes sociales cruciales y leer con precisión la realidad externa y la realidad de la organización” (Goleman, 1999, p.201)

Estar en sintonía con los sentimientos de las personas con las que tratamos ayuda a mejorar las relaciones, y en el caso de las organizaciones permite crear un clima organizacional positivo. Una cultura organizacional que está pensada desde la empatía puede favorecer la tolerancia y comprensión entre sus colaboradores, mejorar el trabajo en equipo y facilitar la resolución de conflictos que se puedan dar a nivel interno dentro de la compañía. De esta forma, se puede crear un ambiente laboral adecuado, en donde las personas se sientan cómodas expresando sus sentimientos, pero a la vez aprendiéndolos a controlar. Personas capaces de comprender a los demás, ayudarlos a desarrollarse, que sean tolerantes y puedan comprender las

dinámicas de su entorno, son individuos que pueden aportar grandes cosas a una organización, como sería el caso de Asoingeniería LTDA.

4.3.8 Comunicación asertiva

Para Daniel Goleman la comunicación hace referencia a “escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes” (Goleman, 1999, p. 218). Se dice que una persona con una buena habilidad comunicativa es:

Efectiva en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje; es capaz de enfrentar directamente los asuntos difíciles; sabe escuchar, busca el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado; a la vez que fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas. (Goleman, 1999, p. 218)

Estas cualidades descritas por Goleman en su libro *La inteligencia emocional en la empresa* denotan aspectos de la comunicación asertiva.

En ese orden de ideas, “la Asertividad significa que el trato con las personas sea abierto y sincero, ni demasiado pasivo, ni excesivamente agresivo. En cuanto a comunicación se refiere, nos permite exponer sentimientos, necesidades, emociones y opiniones de forma clara y franca buscando un resultado mutuamente satisfactorio” (Avendaño, 2014, p.6). De igual modo, implica tener claridad en aquello que se desea transmitir y expresarlo de tal forma que las partes lo entiendan, lo cual ayuda a evitar malentendidos que entorpezcan la comunicación y perjudiquen las relaciones interpersonales.

Según Gallego (2010, p.194), las personas asertivas se caracterizan por:

Emplear una expresión directa de sus emociones y sentimientos pero sin ser coercitivos, los que les permite conseguir sus objetivos sin sacrificar sus relaciones interpersonales; expresar lo que se quiere y desea de un modo directo, honesto y adecuado, mostrando respeto hacia los demás y mostrar un comportamiento firme y directo, ya que su propósito es una interacción, que no provoquen reacciones negativas en los demás pero que consiga resultados. Suelen utilizar mensajes “yo” (“yo creo que”, “pienso que”) en los que se indica el origen personal y no impositivo en la comunicación.

También, ser asertivo implica tener claro lo que se quiere transmitir en el mensaje y ser capaz de expresarlo de tal manera que ambas partes lo puedan comprender. No se puede dejar de lado que mantener una comunicación abierta no solo da lugar a un buen ambiente laboral sino propicia la apertura de los colaboradores para que desempeñen sus labores con buena energía y creatividad. Aquellos capaces de manejar una comunicación asertiva pueden adoptar una actitud neutral frente a las diversas situaciones sin importar su estado emocional, lo que les permite tener un mejor control de la situación. Por esta razón, la comunicación asertiva es de gran importancia para la cultura de una organización. Deja crear espacios de transparencia comunicativa donde los empleados y la gerencia pueden expresar sus sentimientos y desacuerdos, siempre basados en el respeto. Así, los aspectos mencionados pueden contribuir a desarrollar mejor la inteligencia emocional en los procesos de empresas como Asoingeniería LTDA.

4.3.9 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo hace referencia a la capacidad que tienen los miembros de una organización de llevar a cabo una acción en conjunto para obtener un bien común. Este no debe

ser entendido como “forzar a todos a pensar como los demás piensan en la empresa” (Arciniega, 2011, p.8). De acuerdo con Peter Senge, el trabajo en equipo implica desarrollar habilidades que permitan incrementar el pensamiento colectivo, así como llevar a cabo acciones innovadoras y coordinadas entre los miembros de un equipo de trabajo.

Para realizar un buen trabajo en equipo se debe aprender a dominar el diálogo y la discusión, así como las tácticas de convencimiento hacia los demás, para así lograr tomar las mejores decisiones frente a la acción que se quiera realizar o el problema que se quiera resolver (Arciniega, 2011).

No obstante, el conflicto es inevitable al momento del diálogo, pues cada miembro del equipo tiene una opinión diversa. Sin embargo, si la discusión se desarrolla por medio de una comunicación asertiva, fundamentada en el respeto y tolerancia hacia al otro, pueden surgir conclusiones interesantes que permitan solucionar los conflictos. Sumado a esto, para crear sinergia entre los colaboradores de un equipo es necesario que estos se reconozcan entre ellos como colegas y no como competencia, lo que implica el desarrollo de la empatía y la aplicación de la inteligencia emocional en este tipo de situaciones.

Para Daniel Goleman las personas con habilidades para trabajar en grupo son capaces de “cultivar y mantener redes informales de trabajo extensas; buscar relaciones que beneficien a todas las partes involucradas; construir lazos afectivos; colaborar compartiendo planes, información y recursos y promover un clima amigable y cooperativo” (Goleman, 1999, p.262). Estas personas a su vez, “fomentan cualidades como el respeto, la colaboración y la disposición de ayuda, impulsan a todos los miembros a una participación activa y fortalecen la identidad del equipo” (Goleman, 1999, p.267). Tales actitudes garantizan el éxito en el trabajo en equipo, ya que se genera un sentido de compromiso y sinergia, el cual permite el buen desempeño de los

empleados y fomenta un buen ambiente laboral. Así bien, los aspectos anteriormente señalados se pueden aplicar en Asoingeniería LTDA, con el fin de mejorar la participación de los colaboradores en los equipos de trabajo.

4.4 Casos empresariales

Para el desarrollo del plan estratégico de comunicación se realizó una revisión documental con el fin de identificar aquellas empresas que hayan aplicado y resuelto de forma exitosa algún problema gracias a la inteligencia emocional.

Entre los casos investigados se destaca el de la empresa Van Gend & Loos (VGL), encargada de realizar envíos terrestres y cuya sede estaba ubicada en la ciudad de Rotterdam en Holanda. Recientemente, la organización estaba haciendo unas reestructuraciones en su organigrama, pues se acababa de fusionar con una empresa de envíos marítimos llamada Nedlloyd. Debido a estos cambios, se nombró a Marike van Lier Lels como nueva gerente general de VGL, quien no solo asumió el reto de gerencia, sino que realizó unos cambios en la cultura organizacional, la imagen y la comunicación, aspectos que estaban afectando notoriamente la producción y el servicio al cliente (Gorter-Van Gorp y Florent – Treacy, 1999).

La primera estrategia que utilizó Marike fue ganarse la confianza de sus colaboradores, razón por la cual empezó a visitar las distintas sucursales y a hablar con los conductores y operarios encargados del empaque y transporte. De esta forma, les hacía saber que podían confiar en ella al contarle alguna inconformidad o aspecto que quisieran mejorar. Por otro lado, con su equipo de colaboradores más inmediato, organizó una serie de sesiones en donde los invitaba a que de cierta forma se desahogaran y expresaran aquello con lo que se sentían más inconformes. Estas rindieron frutos, pues se logró que el equipo de directivos generara vínculos de confianza

que permitieran un mejor trabajo en equipo. Marike también inculcó una filosofía que invitaba al respeto por el otro, a través de frases como “todo el mundo es diferente, respeten la forma en la que la gente hace su trabajo”. Estas acciones, así como la actitud de honestidad que expresaba Marike, al dar a conocer abiertamente sus emociones y la forma como deberían trabajar, hizo que el grupo se uniera más y se creara un tipo de comunicación asertiva inspirada en el respeto (Gorter-Van Gorp y Florent – Treacy, 1999).

Por otro lado, Marike invirtió gran cantidad de tiempo en capacitaciones para su personal, las cuales estaban dirigidas a que las personas fueran conscientes de aquellos aspectos que debían mejorar tanto en el ámbito profesional como personal. Del mismo modo, se contrató la asesoría de un coach, quien realizó un acompañamiento a cada directivo con el fin de implementar las mejoras que Marike había sugerido en temas de cultura y comunicación. Gracias a estos cambios y a la habilidad de Marike de expresar y controlar sus emociones, VGL se convirtió en una organización cuya cultura y clima están basados en la inteligencia emocional. Esto permitió que existiera una mayor confianza, una mejor comunicación y se incrementara el trabajo en equipo (Gorter-Van Gorp y Florent – Treacy, 1999).

Así mismo, otra organización que se destacó por implementar elementos de la inteligencia emocional dentro de su cultura fue BuildDirect, una empresa de construcción canadiense. La anterior tiene una filosofía basada en generar vínculos de empatía entre los miembros de trabajo, la cual trasladó también a sus políticas de servicio al cliente. Para esto se crearon una serie de reuniones denominadas “Huddles”, que se realizaban con seis u ocho empleados y tenían una duración de máximo 15 minutos. Durante los encuentros cada miembro debía contar una historia positiva o una noticia que estuviera de moda, algún desafío que estuvieran enfrentando y una prioridad que tuvieran que desarrollar en el transcurso del día. A

partir de lo señalado, tales juntas promovieron la empatía en el grupo de trabajo, pues aumentó el grado de conciencia frente a los desafíos y problemas que cada colaborador estaba enfrentando (Hinds y Sutton, 2014).

Por otra parte, BuildDirect utilizó la filosofía de las cinco rocas con el fin de promover el trabajo en equipo y la inteligencia organizacional. De acuerdo con esta filosofía, los miembros de la organización deben priorizar qué asuntos deben ser atendidos con mayor prontitud y resolverlos en un lapso de 90 días. Durante ese tiempo, se realizaba una reunión, donde los colaboradores analizaban casos hipotéticos y posibles métodos de para sortear las situaciones de forma creativa e innovadora. Dicha estrategia fomentaba el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la cooperación. También, dio el espacio para que la organización se adelantara a algunos escenarios de crisis al plantear la resolución de problemas a través de métodos creativos e innovadores. Todo lo anterior les ayudó a destacarse por encima de la competencia (Hinds y Sutton, 2014).

Adicionalmente, encontramos el caso de Alquería, el cual es un ejemplo de liderazgo a través de la inteligencia emocional. Esta organización ha creado programas como Humagística, una estrategia que pretende humanizar los procesos de logística y operaciones, dándole más importancia al operador y su bienestar, que al proceso mismo. Del mismo modo, implementó un programa de liderazgo, en el cual los participantes deben destacarse por tener un alto sentido humano, generar confianza, inspirar y movilizar la pasión y el talento de los colaboradores. Todos ellos deben liderar a través del ejemplo, siendo los primeros en llegar, teniendo siempre la dotación y elementos de protección personal, así como saludar y despedirse de la mano de sus colaboradores (Higuera, 2015).

De otro lado, se creó el plan confianza, el cual permite que los líderes se acerquen más a sus colaboradores y conozcan aspectos personales como: el lugar donde viven, si están casados o no, si están afrontando un problema personal (aspecto que ayuda a determinar cuáles son sus falencias o fortalezas), qué los motiva o no, y de qué forma se pueden potencializar sus actividades al máximo. Análogamente se instruye a los líderes para que tengan un buen nivel de escucha con sus colaboradores y así hacerlos sentir que sus opiniones son tenidas en cuenta dentro de la organización. Al mismo tiempo se ha creado una cultura que impulsa la pasión por el logro, propiciada a través de la motivación y el sentido de pertenencia que derivan de cumplir con los objetivos de la compañía. Los aspectos anteriormente mencionados hacen parte de una cultura de liderazgo ampliamente infundida, que vela por el bienestar de los colaboradores y por proporcionar un ambiente laboral basado en el respeto y la confianza (Higuera, 2015).

4. 5 Los siete hábitos de la gente altamente efectiva

El administrador de empresas, profesor y escritor, Stephen Covey, fue un pionero y es un gran referente en el campo de la inteligencia emocional. Él fue quien en 1990 retomó el concepto, para después darle paso a Daniel Goleman, quien fue el que lo desarrolló por completo. Por esta razón, su libro *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* fue tenido en cuenta para la elaboración del plan estratégico de comunicación propuesto en este trabajo. En su libro, Stephen Covey “propone un modelo de actitudes y hábitos para la efectividad sobre la base de principios y directrices para la conducta humana” (Figuroa, 2004, p.115).

Para este autor un hábito es la unión entre conceptos como “el conocimiento que es el paradigma teórico, el que hacer y el por qué, la capacidad que es el cómo hacer. Y el deseo es la motivación, el querer hacer” (Covey, 2015, p.74). Además, dentro de sus postulados describe el

funcionamiento de los siete hábitos a través de un concepto denominado “el continuo de madurez”, el cual se explica por medio de la analogía del desarrollo humano. De acuerdo a este, el humano pasa por unas fases de dependencia, independencia e interdependencia, en las cuales combinan sus esfuerzos con el de otras personas para lograr un éxito mayor (Covey, 2015).

Este modelo identifica dos grupos de hábitos necesarios para generar relaciones sanas y productivas con los demás. El primer grupo de hábitos a desarrollar, que él denomina “victoria privada” permiten pasar de ser dependientes del entorno (paradigma del tú) a ser independiente de este (paradigma del yo). Estos hábitos son: 1. Ser proactivo (principio referido a la visión personal; 2. Comenzar con un fin en la mente (liderazgo personal apoyado en principios; 3. Establecer primero lo primero (principio de administración personal). Este primer grupo de hábitos tiene que ver con el autodomínio y constituye la esencia del desarrollo del carácter. Es considerado requisito para el segundo conjunto de hábitos, que son los que permiten pasar a ser interdependientes (paradigma del nosotros) y desarrollar habilidades relacionadas con el trabajo de equipo, la cooperación y la comunicación. A este segundo grupo de hábitos Covey los denomina “victoria pública”, y son: pensar en ganar-ganar, (liderazgo interpersonal); procurar primero comprender y después ser comprendido (principio de la comunicación); buscar la sinergia (principio en relación de la cooperación creativa y tomar tiempo para renovarse (principio que corresponde a la autorrenovación). (Figuerola, 2004, p.115)

De hecho, la forma cómo Stephen Covey planteó el desarrollo de los siete hábitos se tomó como referente para el plan estratégico de comunicación. Las categorías de dominio y empatía se enfocan en una visión personal o victoria privada; mientras que la comunicación

asertiva y trabajo en equipo se enfocan en una visión colectiva, puesto que para que una persona pueda desarrollar buenas habilidades sociales, primero debe trabajar en su ámbito personal.

Por otro lado, se utilizaron recursos como los vídeos de *Max y Max* y *Goal* para desplegar acciones que fortalezcan la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. Del mismo modo, se utilizó el sistema de delegación por encargados, el cual se centra en los resultados y no en los métodos, dándoles a las personas la oportunidad de elegir los métodos a través de los cuales conseguirán resultados. Sugiere un compromiso y responsabilidad más grande, pero da la opción de que las personas sean más autónomas a la hora de tomar decisiones (Covey, 2014).

Así mismo, se quiso implementar el sexto hábito de Stephen Covey, sinérgico, con el propósito de generar un mejor trabajo en equipo en la organización. Antes de continuar cabe añadir que los postulados de este autor fueron de gran importancia para el desarrollo de la propuesta y el diseño del plan estratégico, ya que proponen acciones y estrategias claras y concisas que dan lugar a la aplicación de la inteligencia emocional en las organizaciones.

5. Marco espacial Asoingeniería LTDA

Información recuperada de los archivos del área de recursos humanos de Asoingeniería LTDA (2016).

5.1 Historia

Asoingeniería LTDA es una empresa que se constituyó aproximadamente en 1995 y que fue fundada inicialmente por cinco ingenieros asociados. Inició sus labores formalmente en 1998 con tres empleados, después de detener su operación en 1997 debido al retiro de algunos socios. En la actualidad, cuenta con 26 empleados y planta propia con sede en Bogotá.

5.2 Objeto social

Asoingeniería es una empresa que se encarga de la fabricación de: tableros eléctricos de control para sistemas de bombeo, tableros para transferencias automáticas, tableros de distribución general y tableros para sistemas de aire acondicionado. También, se dedica al suministro de elementos de maniobra de marca Siemens, ABB, entre otras, al igual que la instalación y mantenimiento de equipos.

5.3 Misión

Empresa líder en el mercado que integra el diseño, fabricación, mantenimiento preventivo y correctivo de los diversos productos que ofrece en la línea hidráulica, eléctrica y eólica, permitiendo la optimización de ambientes familiares, comerciales e industriales bajo estándares de calidad, eficiencia y efectividad.

5.4 Visión

Llegar a ser una organización líder en el mercado con una amplia cobertura a nivel industrial, comercial y residencial, que proporcione soluciones adecuadas a sus clientes con un amplio estándar de calidad tanto en los productos ofrecidos como en los tiempos de entrega.

5.5 Valores

Honestidad, cumplimiento y responsabilidad: Sus acciones pretenden reflejarse en su éxito y en su vida.

Compromiso: La dedicación en su trabajo logra la satisfacción de sus proveedores y clientes, y la lealtad de estos con su empresa.

Calidad: La calidad de su trabajo se refleja en su competitividad en el mercado.

Trabajo en equipo: Trabajo coordinado de cada área para lograr un resultado común.

5.6 Política de calidad

Asoingeniería trabaja en la satisfacción oportuna de las necesidades de sus clientes, entregando soluciones que integran servicios de ingeniería y productos en las divisiones de aire, agua y energía, brindando calidad y cumplimiento en los productos y servicios suministrados. Cuentan con la participación de personal competente y comprometido con el mejoramiento continuo de la organización.

5.7 Objetivos de calidad

- Cumplir oportunamente con la entrega de los productos y servicios técnicos ofrecidos.

- Ofrecer productos y servicios de alta calidad que cumplan con las expectativas de nuestros clientes.
- Mejorar continuamente el desarrollo de todos los procesos de la empresa, así como el desempeño del personal tanto administrativo como de producción.
- Ser parte activa de la conservación del medio ambiente a través de los productos ofrecidos como los variadores de velocidad.

Tabla 1

Tabla de control de objetivos de calidad de Asoingeniería LTDA.

TABLA DE CONTROL DE OBJETIVOS DE CALIDAD						
Política de calidad						
<i>ASOINGENIERÍA trabaja en la satisfacción oportuna de las necesidades de nuestros clientes, entregando soluciones que integran servicios de ingeniería y productos en las divisiones de aire, agua y energía, brindando calidad y cumplimiento en los productos y servicios suministrados. Contamos con la participación de personal competente y comprometido con el mejoramiento continuo de la organización</i>						
No.	Directrices de calidad	Objetivos de calidad de la organización	Actividad de Control	Indicador	Proceso Responsable	
1	Cumplimiento	Cumplir oportunamente con la entrega de los productos y servicios técnicos ofrecidos.		Cumplimiento Fechas pactadas orden de producción	Producción	
				Cumplimiento programación de servicios con contrato	Servicios	
2	Calidad en los productos y servicios	Ofrecer productos y servicios de alta calidad que cumplan con las expectativas de nuestros clientes.		Tasa error tableros banco de pruebas	Producción	
				Encuesta Satisfacción clientes	Ventas	
3	Mejoramiento continuo	Mejorar continuamente el desarrollo de todos los procesos de la empresa así como el desempeño del personal tanto administrativo como de producción.	Evaluación del personal		Administrativo	
	Competencias de los trabajadores		Auditorías internas de calidad / AC / AP / Planes de mejora		Gestión de calidad	
4		Ser parte activa de la conservación del medio ambiente a través de los productos ofrecidos como los variadores de velocidad	Soportes de ahorro de energía clientes con Variadores de Velocidad		Gestión de calidad	

Nota: Recuperado de la carpeta de sistema de gestión de Asoingeniería LTDA. (2014)

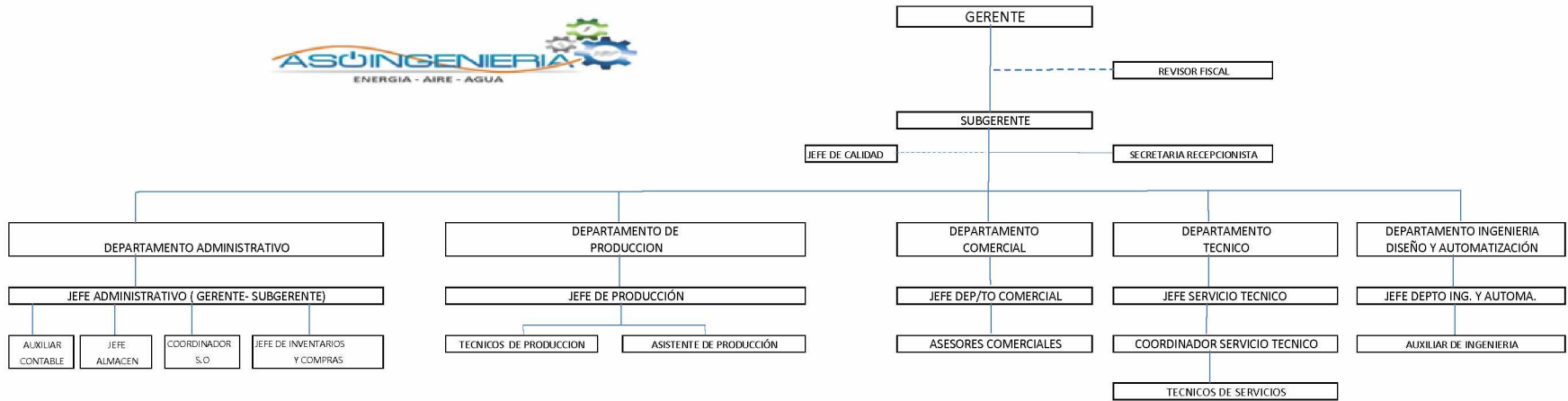
5.8 Organigrama

Gráfico 1

Organigrama de Asoingeniería LTDA.



ORGANIGRAMA ASOINGENIERIA LTDA



Nota: Recuperado de los archivos Del Área de Recursos Humanos de Asoingeniería LTDA. (2016)

6. Metodología

6.1 Tipo de estudio

Este trabajo de grado pertenece a un tipo de estudio descriptivo, el cual “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”. (Méndez, 2008, p. 231). Para el caso de Asoingeniería, se partió del análisis de los comportamientos y conductas de los miembros de la organización para identificar características de la inteligencia emocional como el dominio, la empatía, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo.

6.2 Método de investigación

En la indagación realizada se implementó un método deductivo por medio del cual “a partir de la teoría general de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares” (Méndez, 2008, p. 240). En el caso del objetivo de este proyecto se pretendió analizar y evaluar la aplicación de la inteligencia emocional en el clima organizacional de una empresa, lo señalado con el fin de comprender a través de un marco teórico la incidencia de estos conceptos en un caso concreto.

6.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Para la recopilación de datos se utilizaron fuentes primarias, a ellas se les aplicó una entrevista semiestructurada y un grupo focal. Todo con el objetivo de conocer el estado del dominio, la empatía, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo dentro de la organización. Aquí es importante señalar que en los anexos se incluyeron los formatos de entrevista semiestructurada y de grupo focal, con sus respectivas transcripciones.

Ahora bien, las entrevistas y el grupo focal constaron de 20 preguntas, las cuales se diferenciaban dependiendo del público objetivo. En el caso de las primeras se plantearon cuestiones que permitieran conocer el papel que han tenido los líderes de la organización a la hora de implementar o difundir las categorías de estudio. Mientras que para el segundo, los interrogantes se enfocaron en conocer las dinámicas del grupo de trabajo y la manera en la que ponían en práctica el dominio, la empatía, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo.

Cabe resaltar que no se utilizaron herramientas como la revisión documental, pues la empresa no ha implementado estrategias o acciones que permitan desarrollar estos elementos de la inteligencia emocional. De igual forma, no existen políticas que estén orientadas al mejoramiento del clima a través de estas categorías.

6.4 Población y muestra

La población de Asoingeniería consta de 30 colaboradores. Entre ellos se escogió una muestra aleatoria estratificada, en la cual “se divide la población en grupos en función de un carácter determinado, y después se muestrea cada grupo aleatoriamente, para obtener la parte proporcional de la muestra” (Casal y Mateu, 2003, p. 6). En este caso, se escogió una muestra de

8 personas, la cual estaba conformada por: tres directivos, a quienes se les aplicó una encuesta semiestructurada, y cinco personas que ocupaban cargos en el área de producción, el área comercial y el almacén, a quienes se les realizó un grupo focal.

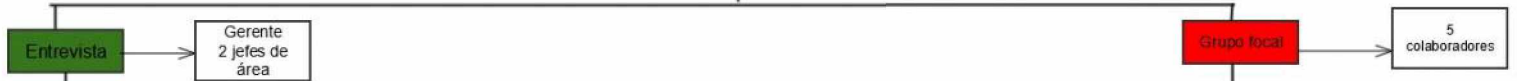
7. Diagnóstico

Las conclusiones del grupo focal y la entrevista se desarrollaron bajo el esquema de un mapa conceptual, en el cual se muestra el análisis de las categorías dependiendo del público, así como las consideraciones finales que permitieron realizar el plan estratégico de comunicación.

Gráfico 2

Análisis y conclusiones del grupo focal y las entrevistas

Diagnóstico Asoingeniería LTDA.



Dominio

- Se establecen de forma clara las directrices y objetivos del grupo de trabajo.
- Hace falta reforzar la confianza y la integración de los miembros de la organización.
- No se resalta de forma frecuente el buen trabajo de los colaboradores a causa de la falta de tiempo o el desconocimiento de un método o una herramienta para hacerlo.
- Los colaboradores en su gran mayoría son autónomos a la hora de realizar sus funciones, pero dependen de la dirección para tomar decisiones.
- Se han implementado capacitaciones y talleres pero estos no han sido suficientes para potenciar el desarrollo de los colaboradores.

Empatia

- Solo existe un reconocimiento de tipo económico.
- Se promueve la tolerancia y la flexibilidad.
- Los líderes son capaces de identificar los sentimientos de los colaboradores a través del lenguaje no verbal; sin embargo, o no tienen la confianza suficiente o el tiempo para comprender las causas de esos estados de ánimo.
- Procuran ser serviciales con los colaboradores, pero a algunos no les queda tiempo o no están permanentemente en la organización.
- Mantiene una actitud de escucha activa.

0..*

Comunicación asertiva

- No cuentan con un método de retroalimentación.
- Expresan de forma respetuosa sus puntos de vista y los aspectos con los que no están de acuerdo.
- No cuentan con los medios o herramientas necesarios para difundir los mensajes de una forma adecuada, lo que crea una mala comunicación entre departamentos y un malentendido de los mensajes.
- Existe una comunicación abierta y directa entre los líderes y sus grupos de trabajo, pero esta no se promueve entre los departamentos.
- Las opiniones de los colaboradores siempre son tenidas en cuenta.

0..*

Trabajo en equipo

- No existe un trabajo en equipo entre departamentos.
- Quienes median entre los conflictos son el gerente y la subgerente, mientras que los otros miembros prefieren adoptar una actitud neutral.
- Se procura alentar la comunicación y la cooperación dentro de los departamentos de la organización.
- Se promueve el sentido de compromiso dentro de la organización.
- Necesitan incentivar tareas que fortalezcan las habilidades de los colaboradores.

Dominio

- Las directrices y objetivos del grupo son establecidos de forma clara.
- Hace falta una mayor integración entre los miembros de la organización.
- De vez en cuando se resalta el buen trabajo de los colaboradores.
- Los colaboradores se limitan a hacer lo que se les indica.
- Los colaboradores se muestran inconformes pues las capacitaciones no se han hecho con la misma frecuencia para todos los departamentos.

Empatia

- Los colaboradores sugieren que se implementen otro tipo de reconocimientos, a parte de los económicos.
- En la organización se promueve la tolerancia y la flexibilidad.
- A pesar de que son capaces de identificar los sentimientos de las otras personas, a través de lenguajes no verbales; no existe la confianza suficiente para ayudar y comprender al otro.
- Ocasionalmente son serviciales con sus compañeros.
- Los colaboradores tienen una actitud de escucha activa.

Comunicación asertiva

- La evaluación de desempeño es la única retroalimentación que tienen.
- Los colaboradores se muestran participativos a la hora de comunicar de forma clara sus necesidades siendo siempre respetuosos con sus compañeros.
- No existe una comunicación asertiva entre departamentos, lo que ocasiona que los mensajes se distorsionen.
- Existe una comunicación abierta entre los líderes y su grupo de trabajo.
- Los colaboradores aceptan y toleran la opinión de sus pares.

Trabajo en equipo

- Se debería promover más el trabajo en equipo entre departamentos.
- Son pocos los colaboradores que están dispuestos a actuar como mediadores de los conflictos y prefieren mantener una actitud neutral.
- Los colaboradores cooperan y promueven una buena comunicación entre sus compañeros.
- El sentido de compromiso no se ha difundido entre todos los miembros de la organización.
- No todos han recibido una capacitación adecuada que les permita desarrollar y potenciar sus habilidades.

El diagnóstico final de Asoingeniería LTDA es, que la empresa no ha desarrollado un clima organizacional que implemente aspectos de la inteligencia emocional como el dominio, la empatía, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. Esto se pudo concluir gracias a los resultados obtenidos de las entrevistas y el grupo focal los cuales permitieron identificar que la empresa presenta dificultades a la hora de generar un ambiente de integración entre sus colaboradores. Del mismo modo, no existe un reconocimiento constante hacia los miembros de la organización, a la vez que resalta la falta de autonomía de los empleados para tomar decisiones. Por otro lado, a pesar de que se han implementado talleres y capacitaciones, estos no han sido suficientes para potenciar el desarrollo de los colaboradores quienes se quejan de una falta de entrenamiento por parte de sus líderes. Esto demuestra una falta de **dominio** enfocado desde la inteligencia emocional, el cual contribuye a la orientación y el desarrollo de las personas, a través de estrategias novedosas que permitan crear un ambiente de entusiasmo y confianza.

Por otra parte, el nivel de **empatía** dentro de la organización es poco, pues no se ha establecido un ambiente de confianza que permita crear vínculos intrapersonales entre los miembros de la empresa. Así mismo, no se ha creado un clima organizacional enfocado al servicio y al trabajo en equipo que evite que los colaboradores sean individualistas.

De igual forma, la empresa no cuenta con un sistema de retroalimentación al mismo tiempo que no existe una comunicación efectiva entre departamentos, lo que ocasiona una distorsión del mensaje. A pesar de que haya una comunicación abierta y directa entre los grupos de trabajo, esta no se presenta en toda la organización. Por esta razón, se evidencia que no existe una **comunicación asertiva**, que permita transmitir con claridad los mensajes y expresarlos de tal forma que las partes lo entiendan evitando los malentendidos que entorpezcan la comunicación y perjudiquen las relaciones interpersonales.

Como ya se había mencionado antes, los miembros de Asoingeniería son individualistas a la hora de desarrollar sus tareas y actividades, por lo que sus actitudes demuestran una falta de cooperación y coordinación que permita un trabajo en conjunto con todos los miembros de la organización. Existe una incongruencia frente a lo que los líderes piensan acerca de la promoción del sentido de compromiso y la realidad de la organización, pues este no se ha difundido entre todos los colaboradores. También, se deben fortalecer las habilidades de los colaboradores a través de las capacitaciones. Esto lleva a concluir que no existen acciones coordinadas entre todos los miembros de la organización que demuestren la existencia de un **trabajo en equipo** que este orientado al cumplimiento de una meta en común.

Nota. Figura # 2. *Análisis y conclusiones del grupo focal y las entrevistas.* Adaptada de Blanco Montañez (2017)

8. Plan estratégico de comunicación

Para el desarrollo del plan estratégico de comunicación se realizaron cuatro matrices, cada una correspondiente a las siguientes categorías: dominio, empatía, comunicación asertiva y trabajo en equipo. Para cada una se diseñaron tácticas específicas, las cuales se basaron en los 7 *Hábitos de la gente altamente efectiva* de Stephen R. Covey y en casos de empresas que habían aplicado aspectos de la inteligencia emocional y que tuvieron éxito.

DOMINIO

Objetivo general: Contribuir al mejoramiento del clima organizacional de Asoingeniería LTDA., de tal forma que se logre establecer mejores condiciones de su entorno; a partir, de un plan estratégico de comunicación que emplee elementos de la inteligencia emocional como el dominio, la empatía, la comunicación asertiva y trabajo en equipo.

Objetivos específicos	Público	Meta por público	Acciones/ Estrategias	Acciones	Medios	Recursos físicos	Recursos humanos	Responsable	Sistemas de distribución/difusión	Periodicidad	Total a producir	Rubro	Costo Unitario	Total	Indicadores de éxito
Generar acciones de dominio que permitan la orientación y el desarrollo de los colaboradores por parte de los líderes de Asoingeniería.	1. Directivos: 50 a 54 años. - Especialización - Estrato: 5 -1 hombre - 1 mujer 2. Jefes de área: -25 a 54 años. - Técnico y pregrado -Estrato: 3 y 5 -3 hombres y 2 mujeres	Que los directivos ejerzan un liderazgo transformacional que impacte a la organización en un 80%.	1. Fomentar y adquirir conocimientos de dominio y liderazgo para aplicarlos a la empresa.	1.1 Participación en el diplomado de la Javeriana, <i>Habilidades de liderazgo y dirección</i> , el cual permite a la dirección fortalecer sus competencias organizacionales en temas como la comunicación efectiva, inteligencia emocional, liderazgo y trabajo en equipo, así como resolución de conflictos y negociación. 1.2 Aquellos conocimientos adquiridos en el diplomado serán aplicados a la organización a través de un plan de liderazgo, inspirado en el modelo de liderazgo implementado por la empresa Alquería, la cual promueve una imagen de líder con alto sentido humano, que genere confianza, que inspire y movilice la pasión y el talento de los colaboradores.	1.1 Correo electrónico 1.2 Reuniones	1.1 Cuota de transporte 1.2 - libras de café - libras azúcar - vasos plásticos	1.1 Conferencitas encargados de dictar el diplomado.	1.1 Gerente, sub gerente. 1.2 Gerente, sub gerente y jefes de área.	1.1 Ocho correos electrónicos informando a gerentes y jefes de área de la participación en el diplomado. 1.2 Una reunión con el objetivo de organizar y diseñar el plan de liderazgo.	1.1 Cuatro meses, dos días. 1.2 Un año	1.1 Participación de 5 personas 1.2 1 plan	1.1 Diplomado <i>Habilidad de liderazgo y dirección</i> . 1.2 - Cuota de transporte 1.2 libra de café - Cuota de transporte 1.2 libra de café -Libra de azúcar -Vasos plásticos: \$ 348	1.1 Diplomado: \$ 3587000 - Cuota transporte: \$10.000 1.2 libra de café: \$7.700 -Libra de azúcar: \$1.420 -Vasos plásticos: \$ 348	1.1 \$17.935.000 -\$50.000 1.2 -2 Libras de café: \$15.400 - 2 Libras de azúcar: \$2.840 - 10 Vasos plásticos: \$3.480 Total: \$18.006.720	1.1 Que exista un percepción positiva de los líderes en un 70% -Asistencia de un 90% al seminario. 1.2 Que el plan de liderazgo sea exitoso y mejore el clima organizacional en un 80%
Promover la formalización de un sistema de reconocimiento que permita motivar a los colaboradores en el buen desempeño de sus actividades laborales.	1. Directivos: 50 a 54 años. - Especialización - Estrato: 5 1 hombre - 1 mujer 2. Jefes de área: -25 a 54 años. - Técnico y pregrado -Estrato: 3 y 5 -3 hombres y 2 mujeres	1.1 Incrementar la motivación en un 40 % -Incremento de la productividad en un 50% 1.2 Reconocimiento de un empleado por cada departamento trimestralmente	1. Introducir un sistema de reconocimiento de las buenas prácticas de los colaboradores	1.1 Cada vez que un colaborador realice su trabajo adecuadamente y con buena actitud, se tendrá en cuenta para su hoja de vida y en su desempeño laboral. El objetivo, es que los colaboradores se sientan más motivados. 1.2 Diseño de matriz que mida la cantidad de veces en que el colaborador ha realizado bien su trabajo, con el fin de que los líderes tengan un registro.	1.1 Reuniones	1.2 - Libras de café -libras azúcar - vasos plásticos	1.2 Persona encargada del diseño de la matriz	1.1 Gerente, sub gerente y jefes de área. 1.2 Gerente, sub gerente y jefes de área.	1.1 Reuniones entre directivos y jefes de área, en la cual expongan sus consideraciones a propósito de las personas que más se destacaron por su buena labor y desempeño.	1.1 Una vez al mes	1.2 72 matrices.	1.1 Impresión matriz 100 1.2 libra de café -Libra de azúcar -Vasos plásticos: \$ 348	1.1 Impresión matrices \$7.200 1.2 -2 Libras de café: \$15.400 - 2 Libras de azúcar: \$2.840 - 10 Vasos plásticos: \$3.480 Total: \$28.920	1.1 Incremento de la productividad de tableros de 3 a 4 por día. 1.2 De 30 colaboradores sean reconocidos 15 personas diferentes durante el año.	
Generar un ambiente de confianza que motive a los colaboradores a que sean autónomos en la toma de decisiones.	1. Directivos: 50 a 54 años. - Especialización - Estrato: 5 -1 hombre - 1 mujer 2. Jefes de área: -25 a 54 años. - Técnico y pregrado -Estrato: 3 y 5 -3 hombres y 2 mujeres	1.1 Que siete de cada diez trabajadores del área administrativa esten en la capacidad de tomar decisiones. 1.2 Que el 40% de la toma de decisiones se haga por parte de los líderes.	1.1 Promover el sistema de delegación de encargados propuesto por Stephen Covey. 1.2 Incentivar actividades que empoderen a los colaboradores.	1.1.1 Establecer los resultados o metas deseadas. 1.1.2 Identificar los parámetros dentro de los cuales debe operar el individuo. Y reconocer todos los aspectos que pueden llevar a un individuo en el fracaso del cumplimiento de su meta. 1.1.3 Identificar los recursos necesarios para el cumplimiento de esa meta. 1.1.4 Establecer las normas de rendición de cuentas o métodos de evaluación de resultados. 1.1.5 Identificar las consecuencias que tendrán la evaluación de los resultados. 1.1.6 Implementar una matriz que permita hacerle un seguimiento al desarrollo de las tareas. 1.2.1 Cada mes, se le asignarán a un colaborador las tareas de su jefe de área o la del gerente y sub gerente, esto con el fin de que conozca las labores que estas personas llevan a cabo, y de igual forma adquiera actitudes de liderazgo y autonomía las cuales le permitirán ser más empático y adquirir un mayor sentido de compromiso. Esta actividad se difundirá a través de mensajes de empoderamiento que le den la confianza al colaborador para que asuma el rol asignado con seguridad.	1.1 Reuniones 1.2 Correo electrónico 1.3 Carteleras informativas	1.1 - Libras de café - libras azúcar - vasos plásticos	1.1.6 Persona encargada del diseño de la matriz 1.2.1 Persona encargada del diseño de las carteleras.	1.1.1 Gerente, subgerente y jefes de área. 1.1.2 Gerente, subgerente y jefes de área. 1.1.3 Gerente, subgerente y jefes de área. 1.1.4 Gerente, subgerente y jefes de área. 1.1.5 Gerente, subgerente y jefes de área. 1.1.6 Gerente, subgerente y jefes de área. 1.2.1 Gerente, subgerente y jefes de área.	1.1 Una reunión entre jefes y colaboradores estableciendo los resultados o metas deseadas y donde se haga el seguimiento a la implementación del sistema de delegados. 1.2.1 Enviar 8 correos electrónicos y realizar dos carteleras informativas, dando a conocer las pautas de la actividad; promoviendolas con los colaboradores.	1.1.1 Una vez al año 1.2.1 Cada mes	1.1.1 1 plan de sistema de delegados 1.1.6 2 matrices 1.2.1 12 actividades 2 carteleras	1.1- Libras de café -libras azúcar - vasos plásticos 1.1.6 Impresión matrices 1.2.1 Carteleras	1.1 libra de café: \$7.700 -Libra de azúcar: \$1.420 -Vasos plásticos: \$ 348 1.1.6 \$100 1.2.1 \$ 49.900	1.1 Impresión matrices \$7.200 1.2 -2 Libras de café: \$15.400 - 2 Libras de azúcar: \$2.840 - 10 Vasos plásticos: \$3.480 1.1.6 \$200 1.2.1 98.800 total: \$ 127.920	1.1 Que exista una autonomía por parte de los colaboradores de un 60% 1.2 Que veinte de treinta colaboradores cuenten con la autonomía suficiente para tomar una decisión sin necesidad de consultar a un superior.
Total													\$18.163.560		

EMPATÍA

Objetivo general: Contribuir al mejoramiento del clima organizacional de Asoingeneria LTDA., de tal forma que se logre establecer mejores condiciones de su entorno; a partir, de un plan estratégico de comunicación que emplee elementos de la inteligencia emocional como el dominio, la empatía, la comunicación asertiva y trabajo en equipo.

Objetivos específicos	Público	Meta por público	Acciones/ Estrategias	Acciones	Medios	Recursos físicos	Recursos humanos	Responsable	Sistemas de distribución/difusión	Periodicidad	Total a producir	Rubro	Costo Unitario	Total	Indicadores de éxito
Establecer vínculos de confianza entre los miembros de la organización que genere relaciones basadas en la empatía.	1. Directivos: 50 a 54 años. - Especialización -Estrato: 5 -1 hombre - 1 mujer 2. Comercial: -25 a 47 años. - Técnico y pregrado -Estrato: 3 - 2 hombres y 2 mujeres 3. Producción: - 20 a 40 años - Bachillerato -Estrato: 2 - 3 - 7 hombres - 3 mujeres 4. Servicio técnico: - 30 a 40 años - Técnico - Estrato: 3 - 1 mujer - 3 hombres 5. Contabilidad: -35 a 40 años - Técnico - Estrato: 3 - 1 mujer 6. Diseño: - 20 a 30 años - Pregrado -Estrato: 4 - 1 hombre - 1 mujer 7. Compras: 20 a 30 años - Técnico Estrato: 3- 1 mujer 8. Almacén: 35 a 45 años - Técnico Estrato: 3 - 1 mujer. 9. Recepción: 20 a 25 años - Técnico - Estrato: 2 - 1 mujer	2.1 Que aumente la confianza en un 50%. 2.2 Que los colaboradores del área administrativa y el área de producción logren generar vínculos en un 60%	2.1 Implementar el "Plan confianza" 2.2 Integración de los colaboradores a través de espacios que permitan generar vínculos de confianza	2.1.1 El plan confianza, es un plan diseñado para los líderes y jefes de área con el fin de que estos conozcan más a sus colaboradores, más allá del ámbito laboral, al igual, que se informen de los problemas o dificultades que puedan llegar a tener a nivel familiar. 2.1.2 Con el fin de establecer estos vínculos los líderes pueden realizar actividades que les permitan acercarse más a sus colaboradores, como invitarlos a almorzar o hablarles durante las horas de descanso con el propósito de generar vínculos más estrechos. 2.1.3 Establecer reuniones diarias por equipos de seis a ocho empleados, con una duración de máximo 15 minutos al iniciar la jornada. Cada miembro del grupo debe compartir alguna historia positiva o algo que esté de moda; algún reto que estén afrontando; y una tarea que sea prioridad para ellos y que deban desarrollar durante el transcurso del día. Al compartir estas historias las personas pueden generar vínculos de empatía, pues no solo están confiando en los demás al contarles una situación personal o difícil, sino que permite que los demás miembros puedan comprenderlos y apoyarlos. 2.1.4 Durante las reuniones se tratará de dar solución a aquellos problemas que se estén presentando en el ámbito laboral; los cuales pueden estar relacionados con el desarrollo de una tarea específica. A su vez que se tratará de aconsejar, aquella persona que presente dificultades en el ámbito personal. 2.1.5 Implementar ejercicios outdoor que permitan desarrollar vínculos de confianza entre los colaboradores. Se pueden desarrollar dos actividades, una de estas se llama <i>trenes locos</i> ; la cual consiste en dirigir grupos de tres a cuatro personas (que estarán con los ojos vendados) a través de una serie de obstáculos, por medio de consignas como palmadas en la cabeza, en los hombros o los brazos con el fin de que sepan que dirección tomar. La otra actividad se llama <i>Abanico de estimas</i> , en donde las personas deben sentarse en un círculo, y en una hoja de papel escribir el nombre de la persona que tienen al lado y un aspecto positivo de ella, la hoja se irá rotando entre todos los miembros del grupo, y se irá doblando en forma de abanico, con el fin de que las personas no se vean influenciadas por lo que las demás ya han escrito. Al final se les preguntará que han pensado sobre el ejercicio y que han imaginado que los demás han escrito sobre ellos mismos. 2.2.1 Desarrollar talleres a partir del uso del eneagrama, la cual es una herramienta que clasifica las personalidades en nueve tipos. Con esta herramienta no solo se pueden identificar los rasgos y características de las personalidades, sino que resalta los aspectos en los cuales las personas pueden mejorar para llegar a ser la mejor versión de sí mismas. De igual forma, esta herramienta permite comprender la razón por la cual las personas tienen conductas y actitudes determinadas, aspectos que refuerzan los vínculos de empatía y de solidaridad.	2.1 Reuniones 2.2 Correo electrónico 2.3 Carteleras informativas	2.1.1 Computador -Papel -Tinta -Impresora 2.1.3 Computador Papel -Tinta -Impresora 2.1.5 Lugar donde se realizarán los outdoors. -Cuota de transporte. 2.2.1 Televisor - 30 libretas - 30 esféros - 6 libras de café - 3 libra azúcar -180 vasos plásticos - 240 empanadas	2.1.1 Persona encargada del diseño de las carteleras informativas. 2.1.3 Persona encargada del diseño de las carteleras informativas. 2.1.5 Persona encargada de dirigir los outdoors. 2.2.1 Profesionales encargados de dictar los talleres del eneagrama (Empresa enegramarte)	2.1.1 Gerente, sub gerente y jefes de área. 2.1.2 Gerente, sub gerente y jefes de área. 2.1.3 Sub gerente y jefes de área. 2.1.4 Sub gerente y jefes de área. 2.1.5 Sub gerente.	2.1.1 Dos carteleras informativas dando a conocer el plan confianza. Ocho correos electrónicos a gerentes y jefes de área. Una reunión donde se explique el plan a implementar. 2.1.3 Ocho correos electrónicos a jefes de área, 2 carteleras informativas. 2.1.5 Ocho correos electrónicos y mensajes a través de chat informando de la realización del taller. 2.2.1 Ocho correos electrónicos a jefes de área informando de los talleres.	2.1.1 Un año 2.1.3 Todos los días durante un año 2.1.5 Dos veces. 2.2.1 Un mes	2.1.1 1 plan 2.1.5 2 outdoors 2.2.1 6 talleres	2.1.1 Carteleras (Realizados en las instalaciones del centro de convenciones compensar av 68, incluyen desayuno y refrigerio) -Libra de azúcar: \$1.420 -Cuota de transporte \$ 348 2.2.1 Talleres de comunicación asertiva dictados por la empresa enegramarte. -Libretas -Esféros -Café -Azúcar -Vasos plásticos -Empanadas	2.1.1 \$49.900 2.1.5 \$5.000.000 -Cuota de transporte:\$10.000. 2.2.1 \$1.050.000 -Libreta: \$3.3000 -Esféros: \$500 -Libra de café: \$7.700 -Vasos plásticos: \$ 348 Empanadas: \$ 1.100	2.1.1 \$199.600 2.1.5 \$10.000.000 -Cuota de transporte: \$300.000 2.2.1 \$6.300.000 -Libreta: \$99.000 -Esféros: \$15.000 -Libra de café: \$46.200 -Libra de azúcar: \$4.260 -Vasos plásticos: \$62.640 Empanadas: \$264.000 Total: \$17.290.700	2.1 Que aumente la tolerancia y el respeto entre los colaboradores en un 75%
Incentivar un ambiente laboral enfocado al servicio entre colaboradores.	1. Directivos: 50 a 54 años. - Especialización -Estrato: 5 -1 hombre - 1 mujer 2. Comercial: -25 a 47 años. - Técnico y pregrado -Estrato: 3 - 2 hombres y 2 mujeres 3. Producción: - 20 a 40 años - Bachillerato -Estrato: 2 - 3 - 7 hombres - 3 mujeres 4. Servicio técnico: - 30 a 40 años - Técnico - Estrato: 3 - 1 mujer - 3 hombres 5. Contabilidad: -35 a 40 años - Técnico - Estrato: 3 - 1 mujer 6. Diseño: - 20 a 30 años - Pregrado -Estrato: 4 - 1 hombre - 1 mujer 7. Compras: 20 a 30 años - Técnico Estrato: 3- 1 mujer 8. Almacén: 35 a 45 años - Técnico Estrato: 3 - 1 mujer. 9. Recepción: 20 a 25 años - Técnico - Estrato: 2 - 1 mujer	2. Que la colaboración y el servicio se incrementen en un 75%.	2. Generar acciones que permitan incentivar la colaboración entre los miembros de Asoingeneria.	2.1 Después de realizar las reuniones diarias, a cada colaborador se le entregará una hoja en la cual describirán las necesidades que tengan las personas con quienes hicieron la actividad de los 15 minutos. 2.2 A partir de lo recopilado, la persona tratará de buscar formas para suplir las necesidades de los demás, bien puede ser ayudándole a disminuir su carga laboral, o colaborándole en un problema personal, así sea por medio de acciones que le permitan subir su ánimo. 2.3 Estas acciones de servicio serán difundidas a través de una campaña interna que se llamará " <i>a más manos, menos trabajo</i> " la cual busca incentivar la colaboración entre los trabajadores, por medio de mensajes positivos que se difundirán por correo electrónico o a través de las carteleras informativas y videos motivacionales. Los mensajes se presentarán a través de un lenguaje divertido, que impacte y motive a los colaboradores a ser serviciales con los demás. 2.4 Al final de cada mes, los colaboradores destacarán aquellas personas que les ayudaron a superar dificultades y estas serán tenidas en cuenta para otorgarles una reconocimiento, que bien puede ser una salida a un restaurante, un día de descanso o día de relajación en un spa.	2.1 Reuniones 2.2 Correo electrónico 2.3 Carteleras informativas 2.4 Mensajería instantánea.	2.1 Resma de papel. 2.3 Computador -Papel -Tinta -Impresora 2.4 Computador -Papel -Tinta -Impresora -Bonos	2.3 Persona encargada de diseñar las carteleras informativas. - Persona encargada del diseño de los boletines. 2.4 Persona encargada de escoger los premios que se le otorgarán al ganador. -Persona encargada del diseño de las carteleras. -Persona encargada del diseño de los boletines.	2.1 Sub gerente 2.2 Sub gerente 2.3 Sub gerente y jefes de área 2.4 Sub gerente y jefes de área	2.3 Una reunión, donde se explique en qué consiste la campaña. Ocho correos electrónicos a jefes de área y gerentes promoviendo la campaña, y recordándoles motivar a los colaboradores para que participen. 2 carteleras informativas fomentando la participación de los colaboradores. Envío de ocho boletines a través de correo electrónico y chat a jefes de área y colaboradores, con mensajes que resalten la importancia del servicio hacia los demás en especial los compañeros de trabajo. Seis videos motivacionales que resalten el servicio dentro de la organización, los cuales serán enviados a todo el personal, por medio de mensajería instantánea. 2.4 Ocho correos electrónicos a jefes de área y directivos explicando los premios que se ofrecerán al ganador de la campaña, junto con dos carteleras y boletines enviados por chat.	2.3 Seis meses 2.4 Seis meses	2.3 1 campaña 2.4 regalos o bonos	2.1 Resma de papel 2.2 Carteleras 2.3 Presupuesto regalos	2.1 \$28.470 2.2 \$49.900 2.3 \$10.000.000	2.1 \$28.470 2.2 \$99.800 2.3 \$10.000.000 Total: \$10.128.270	2.1 Que el ambiente laboral mejore en un 80%
Fomentar un ambiente de trabajo que permita generar vínculos interpersonales entre los miembros de Asoingeneria.	1. Directivos: 50 a 54 años. - Especialización -Estrato: 5 -1 hombre - 1 mujer 2. Comercial: -25 a 47 años. - Técnico y pregrado -Estrato: 3 - 2 hombres y 2 mujeres 3. Producción: - 20 a 40 años - Bachillerato -Estrato: 2 - 3 - 7 hombres - 3 mujeres 4. Servicio técnico: - 30 a 40 años - Técnico - Estrato: 3 - 1 mujer - 3 hombres 5. Contabilidad: -35 a 40 años - Técnico - Estrato: 3 - 1 mujer 6. Diseño: - 20 a 30 años - Pregrado -Estrato: 4 - 1 hombre - 1 mujer 7. Compras: 20 a 30 años - Técnico Estrato: 3- 1 mujer 8. Almacén: 35 a 45 años - Técnico Estrato: 3 - 1 mujer. 9. Recepción: 20 a 25 años - Técnico - Estrato: 2 - 1 mujer	Aumentar el buen ambiente laboral y la integración en un 60%.	2.1. Implementar actividades de integración entre los colaboradores de la empresa.	2.1 Implementar pausas activas que integren ejercicios como el yoga y el mindfulness, técnica que a través de la respiración permite tomar conciencia de todo aquello que rodea a las personas. Estos tipos de ejercicios no solo permiten que el grupo de trabajo se integre sino que libere niveles de estrés acumulados. 2.2 Ofrecer clases con profesionales que permitan aprender las técnicas utilizadas por el yoga y el mindfulness y promocionarlas con mensajes que apelen a la relajación y el equilibrio entre cuerpo y alma. 2.3 Se otorgará el día libre a las personas que estén cumpliendo años, con el fin de que se sientan más motivados. Si dado el caso el día del cumpleaños coincide con un fin de semana, se les dará un día compensatorio entre semana. 2.4 Se le proporcionará regalos a los colaboradores en el día de su cumpleaños y a sus familias para navidad. Los regalos tendrán un distintivo especial como el nombre del colaborador, y se enviarán con un mensaje dirigido por el gerente.	2.1 Reuniones 2.2 Correo electrónico. 2.3 Carteleras informativas. 2.4 Mensajería instantánea.	2.2 15 Mat para hacer yoga -Computador -Papel -Tinta -Impresora 2.3 Computador -Papel -Tinta -Impresora -Regalos	2.2 Profesionales encargados de dictar los cursos de yoga y mindfulness (Empresa Yourz) -Persona encargada del diseño de las carteleras. -Persona encargada del diseño de los boletines. 2.3 Persona encargada del diseño de las carteleras. 2.4 Proveedor encargado de distribuir los regalos contramarcados. - Persona encargada del diseño de los boletines.	2.1 Sub gerente y coordinador de salud ocupacional 2.2 Sub gerente. 2.3 Gerente y Sub gerente 2.4 Gerente y Sub gerente	2.1 Reuniones informando a los gerentes y jefes de área de la implementación de pausas activas a través de ejercicios como el yoga y el mindfulness. 2.2 Seis correos electrónicos a jefes de área, dos carteleras informativas y boletines enviados a través de chat invitando a los colaboradores a participar de las clases ofrecidas por los profesionales. 2.3 dos carteleras informativas, dando a conocer la iniciativa de los cumpleaños. 2.4 Boletines enviados a través de chat felicitando a las personas en su día especial.	2.1 Una vez al día 2.2 Una vez al mes durante un año.	2.2 12 clases 2.4 Dependiente de la celebración	2.1 Mat para hacer yoga. 2.2 Clases de yoga y mindfulness. 2.3 Presupuesto regalos. 2.4 Carteleras	2.1 \$31.900 2.2 \$150.000 2.3 \$12.000.000 2.4 \$49.400	2.1 \$478.500 2.2 \$1.800.000 2.3 \$12.000.000 2.4 \$197.600 Total: \$14.476.100	2.1 Asistencia de un 90% a las clases de yoga y mindfulness. 2.2 Aumento del sentido de compromiso en un 80%
													Total	\$41.895.070	

COMUNICACIÓN ASERTIVA

Objetivo general: Contribuir al mejoramiento del clima organizacional de Asoingeniería LTDA., de tal forma que se logre establecer mejores condiciones de su entorno; a partir, de un plan estratégico de comunicación que emplee elementos de la inteligencia emocional como el dominio, la empatía, la comunicación asertiva y trabajo en equipo.

Objetivos específicos	Público	Meta por público	Acciones/ Estrategias	Acciones	Medios	Recursos físicos	Recursos humanos	Responsable	Sistemas de distribución/difusión	Periodicidad	Total a producir	Rubro	Costo Unitario	Total	Indicadores de éxito
Fomentar una comunicación asertiva, que permita transmitir con claridad los mensajes comunicándolos de tal forma que las partes los entiendan, evitando malentendidos que entorpezcan la comunicación y perjudiquen las relaciones interpersonales.	1. Directivos: 50 a 54 años. - Especialización -Estrato: 5 -1 hombre - 1 mujer 2. Comercial: -25 a 47 años. - Técnico y pregrado -Estrato: 3 - 2 hombres y 2 mujeres 3. Producción: - 20 a 40 años - Bachillerato -Estrato: 2 - 3 - 7 hombres - 3 mujeres 4. Servicio técnico: - 30 a 40 años -Técnico - Estrato: 3 - 1 mujer - 3 hombres 5. Contabilidad: -35 a 40 años - Técnico - Estrato: 3 - 1 mujer 6. Diseño: - 20 a 30 años - Pregrado - Estrato: 4 - 1 hombre - 1 mujer 7. Compras: 20 a 30 años - Técnico - Estrato: 3 - 1 mujer 8. Almacén: 35 a 45 años - Técnico - Estrato: 3 - 1 mujer. 9. Recepción: 20 a 25 años - Técnico - Estrato: 2 - 1 mujer	3.1 Que los malentendidos en la comunicación disminuyan en un 70%. 3.2 Que las relaciones interpersonales mejoren en un 65%.	3.1 Programas de capacitación en comunicación asertiva. 3.2 Acompañamiento de coaching en comunicación asertiva.	3.1.1 Talleres de formación con profesionales, que expliquen a través de un lenguaje sencillo y claro que es la comunicación asertiva, para que sirva y de que forma puede beneficiar a la empresa. 3.1.2 Utilizar recursos como videos con el fin de analizar la importancia de la comunicación en el desarrollo profesional y el desempeño de los colaboradores. Por ejemplo, que los empleados analicen el video Max y Max de Stephen Covey, y destaquen cuales son las falencias que se presentan en términos de comunicación y como estas se pueden ver reflejadas en la empresa, para que por último traten de aportar soluciones a esos problemas. 3.2.1 Realizar un asesoramiento con coaches expertos que identifiquen los problemas de comunicación. 3.2.2 Dar a conocer los problemas a los miembros de la organización mediante ejercicios y ejemplos dinámicos, que permitan que las personas reconozcan más fácilmente los problemas y los aceptan. Se pueden realizar ejercicios de roles, o la simulación de una situación específica por medio de una obra de teatro. Estas representaciones pueden utilizar un tono divertido y dinámico que no solo permita una mayor integración de los miembros de la organización, sino disminuir el ambiente tensionante que se pueda generar a la hora de mostrar las problemáticas que más aquejan a la organización en cuanto al tema de la comunicación. 3.2.3 Implementar sesiones de entrenamiento que ayuden a desarrollar habilidades comunicativas eficientes tanto de manera personal como en reuniones efectivas de trabajo. 3.2.4 Evaluar mensualmente las estrategias propuestas para mejorar la comunicación.	3.1. correo electrónico 3.2 Mensajería instantánea 3.3 Cartelera informativa 3.4 Reuniones	3.1.2 Televisor 3.2.1 Computador -Papel -Tinta -Impresora	3.1.1 Empresa especializada en coaching (visión de mando). 3.2.1 Empresa especializada en coaching (visión de mando). -Persona encargada de realizar las cartelera. 3.2.3 Empresa especializada en coaching (visión de mando).	3.1.1 Gerente, sub gerente. 3.1.2 Gerente y sub gerente. 3.2.1 Gerente, sub gerente. 3.2.2 Gerente, sub gerente y jefes de área. 3.2.3 Sub gerente. 3.2.4 Gerente, sub gerente y jefes de área.	3.1 Enviar 8 correos electrónicos a directivos y jefes de área informando la participación en los talleres. 3.2.1 dos cartelera informativas explicando el proceso del asesoramiento con los coaches. 3.2.2 Reuniones en donde se expliquen los problemas más relevantes de la comunicación a los miembros de Asoingeniería. 3.2.3 8 correos electrónicos y mensajes a través de chat explicando los procedimientos y acciones a realizar durante el entrenamiento. 3.2.4 Una reunión donde se evalúe las estrategias propuestas.	3.1.1 dos veces 3.2.1 Seis meses 3.2.2 Dos veces al año 3.2.3 Seis meses 3.2.4 Cada mes	3.1.1 dos talleres 3.2.2 Un asesoramiento 3.2.3 Dos reuniones 3.2.4 12 reuniones	3.1.1 Talleres de comunicación asertiva dictados por la empresa Visión de mando. 3.2.1 Asesoramiento empresa Visión de mando 3.2.3 Cartelera	3.1.1 \$1.050.000 3.2.3 \$49.400 Total: \$17.198.800	\$2.100.000 \$15.000.000 \$98.800 Total: \$17.198.800	3.1 Que la efectividad de la comunicación sea de un 80% 3.2 Que las quejas y reclamos producidos por los clientes se reduzcan en un 80%.
Establecer un método de retroalimentación, que permita evaluar el desempeño personal, las conductas y competencias de los colaboradores de Asoingeniería.	1. Directivos: 50 a 54 años. - Especialización -Estrato: 5 -1 hombre - 1 mujer 2. Comercial: -25 a 47 años. - Técnico y pregrado -Estrato: 3 - 2 hombres y 2 mujeres 3. Producción: - 20 a 40 años - Bachillerato -Estrato: 2 - 3 - 7 hombres - 3 mujeres 4. Servicio técnico: - 30 a 40 años -Técnico - Estrato: 3 - 1 mujer - 3 hombres 5. Contabilidad: -35 a 40 años - Técnico - Estrato: 3 - 1 mujer 6. Diseño: - 20 a 30 años - Pregrado - Estrato: 4 - 1 hombre - 1 mujer 7. Compras: 20 a 30 años - Técnico - Estrato: 3 - 1 mujer 8. Almacén: 35 a 45 años - Técnico - Estrato: 3 - 1 mujer. 9. Recepción: 20 a 25 años - Técnico - Estrato: 2 - 1 mujer	3.1 Que el desempeño y las conductas de los colaboradores mejoren en un 70%. 3.2 Facilitar un proceso de interacción entre los miembros de la organización en un 60%	3.1 Implementar un método de retroalimentación de 360°. 3.2 Fortalecer los conocimientos en comunicación asertiva.	3.1.1 Definir las competencias básicas de evaluación, basadas en la misión, visión y políticas de calidad. Evaluar competencias como: la calidad de los productos y/o informes, la eficiencia y efectividad, la responsabilidad, el compromiso y el trabajo en equipo. 3.1.2 Establecer los evaluados y los evaluadores. Los líderes y jefes de área serán evaluados por sus pares, proveedores, otros trabajadores y a su vez realizarán una autoevaluación. 3.1.3 Implementar un calendario de ejecución de actividades. 3.1.4 Definir una persona encargada de liderar el proceso de evaluación y retroalimentación. 3.1.5 Realizar capacitaciones con el fin de empoderar y sensibilizar a los colaboradores acerca de la importancia de esta actividad, como proceso de mejoramiento para la empresa, a través de un lenguaje dinámico, claro, conciso y que apele a las emociones. 3.1.6 Diseñar un formato de evaluación con los criterios anteriormente expuesto, para que cada evaluador lo aplique a su evaluado. Es necesario recalcar la objetividad con la que se debe llevar a cabo este procedimiento. 3.1.7 Recolectar, sintetizar y organizar la información de forma lógica y estructurada, para socializarla en la reunión de retroalimentación. 3.1.8 En la retroalimentación se deben resaltar los resultados positivos y negativos, bajo un enfoque de crecimiento personal y profesional del colaborador, orientando dicho resultado hacia el beneficio de la organización. 3.1.9 Realizar un plan de mejoramiento, que permita potencializar el conocimiento, las actitudes y habilidades que estén generando fallas o reprocesos en la gestión organizacional, bajo el compromiso global de todos los trabajadores de la empresa.	3.1 Reuniones 3.2 Correo electrónico	Computador -Papel -Tinta -Impresora - café - azúcar - vasos plásticos - empanadas	3.1.5 Persona encargada de la capacitación. 3.1.6 Persona encargada del diseño del formato de evaluación. 3.1.7 Persona encargada de recolectar y organizar la información.	3.1.1 Gerente y sub gerente. 3.1.2 Gerente, sub gerente y jefes de área. 3.1.3 Gerente, sub gerente y jefes de área. 3.1.4 Jefe de calidad. 3.1.5 Jefe de calidad y sub gerente. 3.1.6 Jefe de calidad y sub gerente. 3.1.7 Jefe de calidad y sub gerente. 3.1.8 Jefe de calidad y sub gerente. 3.1.9 Gerente, sub gerente y jefes de área.	Reuniones con el fin de implementar la evaluación y retroalimentación 360°. 8 correos electrónicos informando a jefes de área y directivos sobre la implementación y desarrollo de la retroalimentación.	3.1.1 Dos veces al año 3.1.9 Dos veces al año	3.1 Dos evaluaciones y retroalimentaciones de 360°	<6 libras de café <3 libras de azúcar. <120 vasos plásticos. <80 empanadas. <60 Formatos de evaluación.	<libra de café: \$7.700 <Libra de azúcar: \$1.420 <Vasos plásticos: \$348 <Empanada: \$1.100 <Formato de evaluación: \$6.000 Total: \$186.220	<6 libras de café: \$46.200 <3 libras de azúcar: \$4.260 <120 vasos plásticos: \$41.760 <80 empanadas: \$88.000 <Formatos de evaluación: \$6.000 Total: \$186.220	3.1 Que los colaboradores estén más comprometidos y enfocados en el desempeño de sus tareas en un 75%. 3.2 Que a través del plan de mejoramiento, se solucionen los problemas que estén generando fallas en la gestión organizacional en un 80%.
Formalizar la comunicación entre departamentos, con el fin de minimizar la desinformación en la organización.	1. Directivos: 50 a 54 años. - Especialización -Estrato: 5 -1 hombre - 1 mujer 2. Jefes de área: -25 a 54 años. -Técnico y pregrado -Estrato: 3 y 5 -3 hombres y 2 mujeres	3.1. Aumentar en un 60% el flujo de la información. 3.2. Que la integración entre departamentos aumente en un 75%	3.1. Implementación de grupos de mejoramiento. 3.2 Fortalecer los conocimientos en comunicación asertiva.	3.1.1 De acuerdo a los aspectos por mejorar, resultado de la evaluación y retroalimentación 360°, conformar un equipo de mejoramiento, encargado de potencializar aquellos aspectos que estén generando fallas en la organización, en especial en la comunicación, situación donde la empresa presenta dificultades. 3.1.2 El grupo también se encargará de implementar las mejoras que hayan sido aportadas por el grupo consultor en coaching, y hacerles un seguimiento y evaluación con el objetivo de que estas se cumplan. 3.1.3 Este grupo de mejoramiento estará conformado preferiblemente por los jefes de área, con el fin de que puedan trabajar más en equipo y generar una mayor interacción y niveles de confianza. 3.1.4 El lenguaje utilizado durante las reuniones o espacios de encuentro del grupo de mejoramiento debe estar siempre fundamentado en el respeto de la opinión de los participantes, al igual que debe ser claro y conciso con el objetivo de no crear ambigüedades que generen confusiones a la hora de ejecutar los objetivos ya propuestos.	3.1 Reuniones	Computador -Papel -Tinta -Impresora - café - azúcar - vasos plásticos - empanadas	3.2.1 Persona encargada de dirigir el grupo de mejoramiento.	3.1.1 Gerente, sub gerente. 3.1.2 Gerente y sub gerente. 3.1.3 Jefes de área.	3.1.1 Organizar una reunión en donde se conforme el equipo de mejoramiento.	3.1.2 Mensualmente	3.1.2 12 reuniones	<10 libras de café <6 libras de azúcar. <360 vasos plásticos. <360 empanadas.	<libra de café: \$7.700 <Libra de azúcar: \$1.420 <Vasos plásticos: \$348 <Empanada: \$1.100 Total: \$606.800	<libra de café: \$77.000 <Libra de azúcar: \$8.520 <Vasos plásticos: \$125.280 <Empanada: \$396.000 Total: \$606.800	3.1 Que disminuyan los malentendidos de la comunicación en un 80%

Total \$ 17.991.820

TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo general: Contribuir al mejoramiento del clima organizacional de Asoingeniería LTDA., de tal forma que se logre establecer mejores condiciones de su entorno; a partir, de un plan estratégico de comunicación que emplee elementos de la inteligencia emocional como el dominio, la empatía, la comunicación asertiva y trabajo en equipo.

Objetivos específicos	Publico	Meta por publico	Acciones/Estrategias	Acciones	Medios	Recursos fisicos	Recursos humanos	Responsable	Sistemas de distribución/difusión	Periodicidad	Total a producir	Rubro	Costo Unitario	Total	Indicadores de éxito
Implementar acciones coordinadas entre todos los miembros de la organización que demuestren la existencia de un trabajo en equipo orientado al cumplimiento de una meta.	1. Directivos: 50 a 54 años -Especialización -Estrato: 5 -1 hombre - 1 mujer 2. Comercial: -25 a 47 años -Técnico y pregrado -Estrato: 3 -2 hombres y 2 mujeres 3. Producción: -20 a 40 años -Bachillerato -Estrato: 2 -3 - 7 hombres - 3 mujeres 4. Servicio técnico: -30 a 40 años -Técnico -Estrato: 3 -1 mujer -3 hombres 5. Contabilidad: -35 a 40 años -Técnico -Estrato: 3 -1 mujer 6. Diseño: -20 a 30 años -Pregrado -Estrato: 4 -1 hombre -1 mujer 7. Compras: 20 a 30 años -Técnico -Estrato: 3 -1 mujer 8. Almacén: 35 a 45 años -Técnico -Estrato: 3 -1 mujer. 9. Recepción: 20 a 25 años -Técnico -Estrato: 2 -1 mujer	4. Que el trabajo en equipo aumente en un 70%	4.1. Establecer herramientas que permitan el desarrollo del trabajo en equipo. 4.2. Implementar el sexto hábito de Stephen Covey: Sinergice	4.1.1 Utilizar recursos como videos que fomenten el trabajo en equipo. Por ejemplo, el video de Stephen Covey, Goal, en donde se muestra la importancia del trabajo en equipo, la coordinación y cooperación. 4.1.2 A partir del video, realizar un taller donde se analicen por grupos que acciones están afectando el trabajo en equipo y como se podrían mejorar. 4.1.3 Implementar ejercicios outdoor que fortalezcan el trabajo en equipo. Se pueden desarrollar una actividad como <i>El globo aerostático</i> , la cual consiste en presentar una situación hipotética, donde los miembros del equipo se enfrentan a la destrucción del mundo, mientras viajan en un globo aerostático. Su única oportunidad de salvarse es llegar a una isla cuyos mares están infestados de tiburones, por lo que deben sacrificar a un miembro del equipo para que distraiga a los tiburones mientras los demás logran aterrizar el globo en la isla. Cada miembro del equipo tiene un rol asignado y se les hará énfasis en que ninguno puede presentarse voluntariamente. Este juego no solo mide la habilidad de toma de decisiones sino de cooperación para trabajar en equipo. 4.2 El sexto hábito hace referencia a la cooperación creativa y el trabajo en equipo, que permite a través del respeto mutuo ideas innovadoras o sinergia. A partir de este, establecer una hoja de ruta que permita plantear objetivos concretos y el desarrollo de los mismos, identificando las personas que van a participar en el cumplimiento de estos objetivos, siempre generando un ambiente de sinergia entre ellos, con el fin de que exista un buen clima laboral y cooperación.	4.1 Reuniones 4.2 Correo electrónico -Mensajería instantánea	4.1.1 Televisor 4.1.2 Resma de papel -30 esféros -2 libras de café -2 libra de azúcar -60 vasos plásticos -40 empanadas 4.1.3 Lugar donde se realizará el outdoor. Cuota de transporte.	4.1.2 Persona encargada de dirigir el outdoor. 4.2 Persona encargada de diseñar la hoja de ruta.	4.1.2 Gerente y sub gerente. 4.1.3 Gerente y sub gerente. 4.2 Gerente y Sub gerente.	4.1.1 8 Correos electrónicos y mensajes a través de chat informando de la realización del taller. 4.1.3 8 Correos electrónicos y mensajes a través de chat informando de la realización del taller. 4.2 Reunión para establecer los parámetros de la hoja de ruta y las personas que van a participar.	4.1.2 Una vez 4.1.3 Una vez 4.2 Dos veces al año	4.1.2 Un taller 4.1.3 Un outdoor 4.2 Dos hojas de ruta	4.1.1 Resma de papel 4.1.3 Outdoors (Realizados en las instalaciones del centro de convenciones compensar av 68, incluyen desayuno y refrigerio) -Cuota de transporte. 4.2 Hoja de ruta -Esféros -Café -Azúcar -Vasos plásticos -Empanadas	4.1.1 \$28.470 4.1.3 \$5.000.000 -Cuota de transporte: \$10.000 4.2 \$100 -Esféros: \$500 -Libra de café: \$7.700 -Libra de azúcar: \$1.420 -Vasos plásticos: \$348 -Empanadas: \$1.100	4.1.1 \$28.470 4.1.3 \$10.000.000 -Cuota de transporte: \$300.000 -Esféros: \$15.000 -Libra de café: \$15.400 -Libra de azúcar: \$2.840 -Vasos plásticos: \$20.880 -Empanadas: \$44.000 Total: \$10.426.790	4.1 Que los objetivos de la hoja de ruta se cumplan en un 80%
Generar un ambiente que promueva la cooperación y coordinación de los miembros de Asoingeniería LTDA.	1. Directivos: 50 a 54 años -Especialización -Estrato: 5 -1 hombre - 1 mujer 2. Comercial: -25 a 47 años -Técnico y pregrado -Estrato: 3 -2 hombres y 2 mujeres 3. Producción: -20 a 40 años -Bachillerato -Estrato: 2 -3 - 7 hombres - 3 mujeres 4. Servicio técnico: -30 a 40 años -Técnico -Estrato: 3 -1 mujer -3 hombres 5. Contabilidad: -35 a 40 años -Técnico -Estrato: 3 -1 mujer 6. Diseño: -20 a 30 años -Pregrado -Estrato: 4 -1 hombre -1 mujer 7. Compras: 20 a 30 años -Técnico -Estrato: 3 -1 mujer 8. Almacén: 35 a 45 años -Técnico -Estrato: 3 -1 mujer. 9. Recepción: 20 a 25 años -Técnico -Estrato: 2 -1 mujer	4.1. Que la cooperación aumente en un 60%	4.1. Implementar filosofía de las cinco rocas.	4.1.1 Miembros de la organización deben priorizar que asuntos deben ser atendidos con mayor prontitud y resolverlos en un lapso de 90 días. 4.1.2 En ese lapso de 90 días, se realizará una reunión, donde los colaboradores analizarán casos hipotéticos y posibles métodos de respuesta para resolver las situaciones de forma creativa e innovadora, con el fin de fomentar el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la cooperación de todos los colaboradores. 4.1.3 A partir de estas reuniones, se identificarán los problemas más frecuentes y las soluciones a esos problemas, propuestas por los miembros de Asoingeniería. 4.1.4 Los problemas y soluciones identificados, se recopilarán en una cartilla, la cual utilizará un lenguaje claro y detallado de los procedimientos a seguir para resolver una situación.	4.1 Reuniones 4.2 Correo electrónico	4.1.4 Computador -Papel -Tinta -Impresora	4.1.4 Persona encargada de diseñar la cartilla.	4.1.1 gerente y sub gerente. 4.1.2 gerente y sub gerente. 4.1.3 gerente y sub gerente. 4.1.4 Sub gerente.	4.1.1 Seis correos electrónicos a los jefes de área informando de las reuniones. 4.1.2 Reuniones para desarrollar la actividad.	4.1.1 cada 3 meses	4.1.1 Cuatro reuniones 4.1.4 Diez cartillas	4.1.4 Cartillas	4.1.4 \$10.000	4.1.4 \$300.000	4.2. Que los retrasos en las entregas de producto disminuyan en un 70%
Fomentar el sentido de compromiso entre los miembros de la organización.	1. Directivos: 50 a 54 años -Especialización -Estrato: 5 -1 hombre - 1 mujer 2. Comercial: -25 a 47 años -Técnico y pregrado -Estrato: 3 -2 hombres y 2 mujeres 3. Producción: -20 a 40 años -Bachillerato -Estrato: 2 -3 - 7 hombres - 3 mujeres 4. Servicio técnico: -30 a 40 años -Técnico -Estrato: 3 -1 mujer -3 hombres 5. Contabilidad: -35 a 40 años -Técnico -Estrato: 3 -1 mujer 6. Diseño: -20 a 30 años -Pregrado -Estrato: 4 -1 hombre -1 mujer 7. Compras: 20 a 30 años -Técnico -Estrato: 3 -1 mujer 8. Almacén: 35 a 45 años -Técnico -Estrato: 3 -1 mujer. 9. Recepción: 20 a 25 años -Técnico -Estrato: 2 -1 mujer	4.1. Que 25 de 30 colaboradores estén más comprometidos con el desempeño de sus tareas. 4.2. Fomentar el sentido de pertenencia en un 70%.	4.1. Alinear el sentido de compromiso con la misión, visión y políticas de calidad. 4.2. Implementar actividades que fomenten el sentido de compromiso en la organización.	4.1.1 Taller donde se resalta la importancia del sentido de compromiso dentro de la organización, siendo uno de los valores corporativos de la empresa y una de las metas de las políticas de calidad. Se pueden utilizar recursos como la película <i>el camino del guerrero</i> , la cual muestra aspectos de la motivación, el compromiso y la pasión con la que se pueden desempeñar las tareas o actividades. El taller se puede realizar en un espacio diferente a las instalaciones de la empresa con el fin de motivar a los colaboradores. 4.1.2 A partir de la película se puede hacer un reflexión por grupos y destacar de que forma se puede incrementar más el sentido de compromiso dentro de la organización. Las ideas mas originales se pueden implementar como parte del plan de mejora ejecutado en la retroalimentación 360°. 4.2.1 Realizar un concurso donde los colaboradores representen a través de una idea original que es aquello que más les apasiona y lo que más les gusta de trabajar en Asoingeniería. 4.2.2 Aquella persona que logre presentar la idea más original a través de un video, una cartelera o una representación teatral, podrá ganarse un viaje por un fin de semana.	4.1 Reuniones 4.2 Correo electrónico 4.3 Cartelera informativa 4.4 Mensajería instantánea	4.1.1 Lugar donde se realizará el taller -Cuota de transporte 4.2.1 Computador -Papel -Tinta -Impresora 4.2.2 Paquete turístico para dos personas.	4.1.1 Persona encargada de dictar el taller. 4.2.1 Persona encargada del diseño de la cartelera. 4.2.2 Persona encargada de organizar el viaje. -Persona encargada de diseñar los boletines.	4.1.1 Sub gerente. 4.1.2 Sub gerente y jefe de calidad. 4.2.1 Sub gerente. 4.2.2 Sub gerente.	4.1.1 Ocho correos electrónicos y mensajes a través de chat informando de la realización del taller. 4.1.2 Una reunión con todos los miembros de la organización. 4.2.1 Realizar dos cartelera informativas invitando a las personas a participar del concurso 4.2.2 Boletines enviados a través de un chat promocionando el viaje.	4.1.1 una vez 4.2.1 Una vez	4.1.1 Un taller 4.2.1 Un concurso	4.1 Taller (Realizado en las instalaciones del centro de convenciones compensar av 68, incluye desayuno y refrigerio) -Cuota de transporte 4.2 Viaje a San Andres para dos personas por tres noches (incluye vuelo y alojamiento) 4.3 cartelera	4.1 \$5.000.000 -Cuota de transporte: \$10.000 4.2 \$ 543.883 4.3 \$49.400	4.1 \$5.000.000 -Cuota de transporte: \$300.000 4.2 \$1.010.026 4.3 \$98.800 Total: \$6.408.826	4.1 Que el 70% de los colaboradores se sientan satisfechos y a gusto en su puesto de trabajo
Fortalecer las habilidades de los miembros de la organización a través de programas de capacitaciones	1. Directivos: 50 a 54 años -Especialización -Estrato: 5 -1 hombre - 1 mujer 2. Comercial: -25 a 47 años -Técnico y pregrado -Estrato: 3 -2 hombres y 2 mujeres 3. Producción: -20 a 40 años -Bachillerato -Estrato: 2 -3 - 7 hombres - 3 mujeres 4. Servicio técnico: -30 a 40 años -Técnico -Estrato: 3 -1 mujer -3 hombres 5. Contabilidad: -35 a 40 años -Técnico -Estrato: 3 -1 mujer 6. Diseño: -20 a 30 años -Pregrado -Estrato: 4 -1 hombre -1 mujer 7. Compras: 20 a 30 años -Técnico -Estrato: 3 -1 mujer 8. Almacén: 35 a 45 años -Técnico -Estrato: 3 -1 mujer. 9. Recepción: 20 a 25 años -Técnico -Estrato: 2 -1 mujer	4.1. Que para el año 2018 todos los empleados estén capacitados. 4.2. Que todos los trabajadores que ingresen a la empresa realicen un entrenamiento de un mes.	4.1. Mejoramiento del programa de capacitación empleado por la empresa. 4.2. Adoptar un modelo de entrenamiento para los nuevos colaboradores. 4.3. Evaluación periódica de la información dada a los trabajadores en la capacitación y entrenamiento.	4.1.1 Cursos dictados por profesionales dependiendo el tema a tratar. Es necesario, utilizar un lenguaje formal y técnico y enfatizar en la importancia de las capacitaciones no solo para el crecimiento personal sino profesional. 4.1.2 Evaluación trimestral acerca de los cursos. Guía de entrenamiento, en la cual se explique las funciones y actividades que debe cumplir la persona y el perfil psicológico y profesional con el que debería cumplir el aspirante para ocupar ese cargo. 4.2.1 Implementación de un cronograma de actividades en donde se definirá el tiempo y la información que se brindará durante el entrenamiento. La información dada debe ser clara y concisa con el fin de que el aspirante comprenda muy bien las actividades que debe realizar. 4.3.1 Talleres de retroalimentación. Se realizará un concurso como ¿Quién quiere ser millonario? con el fin de evaluar si los conocimientos impartidos en las capacitaciones fueron claros. De igual forma, esta actividad puede incentivar la integración y el trabajo en equipo entre los miembros de Asoingeniería.	4.1 Correo electrónico 4.2 Mensajería instantánea 4.3 Cartelera informativa	Computador -Papel -Tinta -Impresora	4.1.1 Conferencista encargado de dictar los cursos. 4.1.2 Persona encargada del diseño de la guía de entrenamiento. 4.2.1 Persona encargada del diseño del cronograma. 4.3.1 Persona encargada de dictar el taller. -Persona encargada del diseño de las cartelera.	4.1.1 gerente y sub gerente. 4.1.2 sub gerente. 4.2.1 gerente y sub gerente. 4.3.1 Sub gerente.	4.1.1 Correo electrónico y mensajes a través de chat informando la realización de los cursos. 4.3.1 Dos cartelera informativas, que inviten a la participación del taller de retroalimentación.	4.1.1 Dos veces al año 4.1.2 Cada tres meses 4.3.1 Dos veces al año	4.1.1 Dos cursos 4.1.2 Cuatro evaluaciones -30 guías de entrenamiento 4.3.1 Dos Cartelera informativas	4.1.1 Cursos de entrenamiento 4.1.2 Guías de entrenamiento 4.3.1 Cartelera informativas	4.1.1 \$1.200.00 4.1.2 \$10.000 4.3.1 \$49.400	4.1.1 \$2.400.000 4.1.2 \$300.000 4.3.1 \$98.800 Total: \$2.798.800	4.1 Asistencia de un 90% a los cursos. 4.2 Que todos los colaboradores tengan los conocimientos e información necesarios para desempeñar su trabajo.
Total													\$19.934.416		

9. Conclusiones

En el presente trabajo se pudo constatar la importancia que ha adquirido la inteligencia emocional en el ámbito laboral, en especial en la actualidad, donde las organizaciones se enfrentan a un ambiente competitivo y de alta incertidumbre, que les demanda adquirir ciertas competencias para adaptarse mejor a su entorno y tener más capacidad de respuesta frente a las situaciones de crisis. Por esta razón, hoy en día, las empresas no solo tienen en cuenta las habilidades cognitivas de los colaboradores, sino también su capacidad de respuesta emocional.

De igual forma, es importante resaltar que gracias a los cambios vertiginosos que se presentan en el entorno organizacional, los colaboradores se encuentran con niveles de estrés muy altos, por lo que deben aprender a tener un nivel de autodomínio, autoconocimiento emocional y adaptación, que les permita reaccionar de la mejor forma. Es por esto que las organizaciones deben tener un clima organizacional que les brinde a los trabajadores herramientas que posibiliten desarrollar este tipo de habilidades, al igual que un ambiente laboral que les permita desarrollar aptitudes de dominio, establecer vínculos de empatía, instaurar una comunicación de tipo asertivo y trabajar en equipo; aspectos que se pueden fomentar a través de la inteligencia emocional.

En el caso de Asoingeniería, por medio del diagnóstico se identificó que la empresa presenta dificultades a la hora de generar un clima de integración y confianza entre los colaboradores. Igualmente, los miembros de Asoingeniería no tienen autonomía, por tanto existen dificultades en la comunicación entre departamentos, lo que ha generado mal ambiente laboral en ocasiones. Por otro lado, no existe trabajo en equipo ni actitud de servicio entre los

colaboradores. Sin contar que se resalta una falta de capacitación por parte de los líderes hacia los trabajadores, y el hecho de que la empresa no haya implementado estrategias o acciones que permitan el mejoramiento de estos problemas. Adicionalmente, no hay políticas orientadas al mejoramiento del clima organizacional, a través de categorías como el dominio, la empatía, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo.

Como consecuencia de lo mencionado y con el fin de resolver estas situaciones se propuso el diseño de un plan estratégico de comunicación basado en la inteligencia emocional, que buscara el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, y que les permitiera aplicar estas herramientas en su vida cotidiana. Es por esta razón que se trabajaron categorías como el dominio y la empatía, pues se pretende contribuir a la organización a través de acciones que generen cambios en el pensamiento y comportamiento de los líderes, con el fin de que se desarrollen actitudes de liderazgo que promuevan el buen ambiente laboral y la preocupación por el bienestar de los colaboradores. No se puede olvidar que la empatía contribuye a establecer vínculos de confianza y respeto, los cuales son una base sólida para las buenas relaciones interpersonales. Es así como primero se quiso trabajar desde una dimensión individual para luego generar cambios a nivel colectivo.

Una vez establecidas las acciones que generarían un cambio en las actitudes de los líderes, se diseñaron estrategias para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, las cuales pretendían establecer un clima basado en la cooperación y la buena comunicación entre departamentos. El plan estratégico de comunicación fue diseñado de tal manera que generara un cambio individual y grupal, abarcando a todos los miembros de la organización, ya que si los líderes pueden adquirir habilidades que implementen la inteligencia emocional, estos podrán influenciar posteriormente al resto de colaboradores. Así pues, el plan puede contribuir a

solucionar estos problemas internos, lo cual ayudaría a que la empresa pueda proyectarse a un futuro y convertirse en una ventaja competitiva en el mercado.

Adicionalmente, cabe añadir que este plan puede servir como modelo para otras organizaciones que presenten problemas en su clima organizacional y deseen mejorarlo a través de la inteligencia emocional. De igual forma, es un aporte para la comunicación organizacional pues desde esta área del conocimiento casi no se han desarrollado propuestas a partir de la inteligencia emocional, las cuales pueden ser pertinentes para este campo de estudio en un futuro.

10. Recomendaciones

Para que el plan estratégico pueda ponerse en práctica con éxito es pertinente que tanto el gerente y subgerente se involucren con el proceso de implementación y ejecución. Además, es vital que reconozcan su importancia para generar cambios en la organización. De lo contrario, las acciones planteadas no generarán cambios significativos y los problemas seguirán presentándose de forma constante.

Así mismo, es importante que Asoingeniería contrate o delegue a una persona para que lleve a cabo las acciones del plan. Esto con el fin de que este sea aplicado de forma idónea, sin contratiempos y de manera rigurosa. Lo anterior evitaría una sobrecarga de tareas a la persona encargada del área de Recursos Humanos, quien hace también las funciones de subgerente.

Por otro lado, es necesario socializar las estrategias que se quieren implementar a través del plan con el Jefe de calidad, pues estas también pueden incluirse en los objetivos de las Políticas de calidad. De esta forma, se podrían realizar las mejoras pertinentes y solucionar los problemas de forma más efectiva y concisa.

Referencias

- Arciniega, R.S. (2011). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en Sociología* 36, 5- 25. Recuperado de: [/bases.javeriana.edu.co/f5-w-687474703a2f2f6564732e612e656273636f686f73742e636f6d\\$\\$/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d36f1b40-359f-49e8-9365-be22dbf659d2%40sessionmgr4004&vid=3&hid=4211](http://bases.javeriana.edu.co/f5-w-687474703a2f2f6564732e612e656273636f686f73742e636f6d$$/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d36f1b40-359f-49e8-9365-be22dbf659d2%40sessionmgr4004&vid=3&hid=4211)
- Asoingeniería LTDA. (2016). Información administrativa y de recursos humanos. Bogotá, Colombia.
- Asoingeniería LTDA. (2014). Información del sistema de gestión de Asoingeniería LTDA. Bogotá, Colombia.
- Avendaño Ortiz, H. K. (2014). La comunicación asertiva como ventaja competitiva (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).
- Casal, J. y Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev* 1,3-7. Recuperado de: [http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20\(C%3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta\)/TiposMuestreo1.pdf](http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/TiposMuestreo1.pdf)
- Covey, S. (2015). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. España: Paidós.
- De Maldonado, I. P., Pérez, M. M., & Uzcátegui, S. B. (2015). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 21(2), 231-248.
- Figueroa, M. (2004). Inteligencia emocional: Instrumento clave en las organizaciones asociativas del siglo XXI. *Cayapa*, 4(008).
- Gallego, D. et al. (2010), *Inteligencia Emocional*. Colombia: El búho.
- Goleman, D. (2014). *La inteligencia emocional*. México, D.F: Ediciones Zeta.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Javier Vergara Editor.
- Gorter - Van Gorp, H & Florent – Treacy. (1999). *Alice in Wonderland? A different approach to organizational change* (case study). INSEAD, France.
- Grewal, D. y Salovey, P. (2006, enero – febrero) Inteligencia Emocional, en revista *Mente y cerebro*, No. 16, 2006, pp. 10-20
- Higuera Borda, A. (2016). *Construcción de un modelo de liderazgo para la transformación y el mejoramiento del ambiente laboral y de las utilidades en el área de logística de Alquería SA* (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).

- Hinds, R & Sutton, R. (2014). *BuildDirect: Constructing that can weather the storms* (case study). Stanford Graduate School of Business. California, United States.
- Jiménez, L. (2002). La inteligencia emocional: herramienta fundamental para el trabajador de la salud. *Rev Enferm IMSS*, 3, 121-123.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2002). *Liderazgo, teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. Mexico, D. F. Thomson Learning.
- Manucci, M. (2004). *La incertidumbre como espacio de intervención en Comunicación Corporativa*. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/incertidumbre.pdf>
- Manucci, M. (2007). Prepararse para lo desconocido: como desplegar el futuro cambiando el presente. *Signo y Pensamiento* 51 (26), 14 – 25. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/signo/n51/n51a03.pdf>
- Manucci, M. (2016). *Competividad emocional, cinco fórmulas para ampliar la capacidad emocional de las organizaciones y transformar el desempeño colectivo*. Buenos Aires: Ediciones B.
- Méndez, C. (2008). *Metodología, diseño y desarrollo de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México, D.F: Editorial Limusa, S.A.
- Molero Hermosilla, A. (2005). *Aproximación a un marco teórico, plan de comunicación, concepto, diseño e implementación*. Recuperado de: http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf
- Navarro, M. (2011). *La importancia de la Inteligencia Emocional en la formación de los estudiantes de Comunicación Social de la Pontificia Universidad Javeriana*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Ocampo, M. (2011). *Comunicación empresarial*. Bogotá: Universidad de La Sabana y Ecoe Ediciones Ltda.
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- Túnez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Comunicación social ediciones y publicaciones.

Anexos

Anexo 1: *Guía de grupo focal*

Objetivo: Identificar el estado del liderazgo responsable, la empatía, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo dentro de Asoingeniería Ltda.

Dominio

1. ¿Los directivos establecen de forma clara las directrices y objetivos del grupo de trabajo?
2. ¿Existe un clima de confianza en el grupo, y un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso?
3. ¿Sus directivos resaltan su buen trabajo?
4. ¿Se limita a hacer solamente lo que le ordenan o busca ser proactivo?
5. ¿Los líderes han buscado la forma de mejorar el desempeño de sus colaboradores?, ¿De qué forma lo han hecho?

Empatía

1. ¿La empresa ha reconocido de alguna forma la buena labor de los colaboradores?
2. ¿En el ambiente de trabajo se promueve la tolerancia y la flexibilidad?
3. ¿Reconoce con facilidad los sentimientos de las personas que conforman su equipo de trabajo?
4. ¿Está atento a las necesidades de su equipo de trabajo y mantiene una actitud servicial hacia ellos?
5. ¿Mantiene una actitud de escucha activa hacia los demás?

Comunicación asertiva

1. ¿Usted recibe una retroalimentación de sus líderes acerca de la actividad de la compañía y la forma cómo está desempeñando sus tareas?
2. ¿Es honesto y directo a la hora de expresar lo que quiere, pero siempre manteniendo una actitud de escucha a los demás?
3. ¿Qué tan claros son los mensajes transmitidos por los líderes?
4. ¿Los líderes se comunican abiertamente y de forma directa con ustedes?
5. ¿Tolera y acepta la opinión de sus pares?

Trabajo en equipo

1. ¿Se alienta y se fomenta el trabajo en equipo?
2. ¿Cuándo hay un conflicto dentro de un equipo, usted actúa como mediador para resolverlo?
3. ¿Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con las tareas asignadas?
4. ¿Se promueve el sentido de compromiso dentro del equipo de trabajo?
5. ¿Cree que las tareas asignadas fortalecen y alientan sus habilidades?

Anexo 2: *Transcripción grupo focal*

Moderador: Hola, buenos días a todos. Les damos las gracias por estar aquí y participar de esta actividad. Valoramos mucho su tiempo, y les aseguramos que esto será confidencial, con un uso meramente académico. Todas sus opiniones, pensamientos y sentimientos son válidas y valoradas, queremos que puedas hablar tranquilamente y con mucha sinceridad, sin olvidar el respeto por la empresa y las opiniones de los demás compañeros, además del orden al hablar.

Primero, quisiéramos que se presentaran, nos contaran cuál es su cargo en la empresa y cuantos años llevan trabajando.

Olga Lucia Vera: Estoy en el departamento de ventas y voy a cumplir once años estando aquí en Asoingeniería.

Flor Muñoz: Jefe de bodega y voy a cumplir seis años.

Ana Cárdenas: Estoy con el departamento de ventas y llevo seis meses.

Marcos Bernal: Tengo el cargo de técnico de producción y voy a cumplir ocho años en la empresa.

Paola Zúñiga: Técnico de producción y llevo tres años en la empresa

Moderador: ¿Los directivos establecen de forma clara las directrices y objetivos del grupo de trabajo?

Olga: En mi caso de ventas, sí. Siempre nos han dicho lo que tenemos que hacer y en lo que tenemos que enfocarnos.

Ana: En el departamento está claro las funciones de cada uno.

Flor: Sí, en la parte de la bodega también.

Marcos: Sí, tenemos claro nuestras funciones.

Paola: Sí, estoy de acuerdo.

Moderador: ¿Les gustaría que ese proceso fuera mejor?

Olga: En nuestro caso creo que así como estamos, está bien.

Flor: En mí caso si me gustaría que hubiera una información acerca del stock y de las cosas que se gastan más seguido.

Moderador: ¿Existe un clima de confianza en el grupo, y un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso?

Ana: Pues si lo estamos haciendo bien, pero sí se puede mejorar en la parte de integración y de no buscar y señalar a otros como culpables de una situación, sino que trabajemos como equipo, para que cuando algo falle asumamos todos, la responsabilidad de esa situación y que sea el departamento como tal el que se responsabilice.

Olga: Sí, estoy de acuerdo.

Flor: Pues lo que decía Ana, de pronto no buscar el culpable, sino buscar la solución, porque si se equivoca uno no lo hace a propósito.

Paola: Yo digo que en el equipo de producción si nos hace falta integración y a veces apoyo por parte de los compañeros. A veces pasa que una sola persona se sobrecarga de tareas y no existe el apoyo de los colaboradores para que lo ayuden y no se sobresature.

Marcos: Si uno realmente no sabe bien las funciones y actividades que están realizando los diferentes departamentos, si nos hace falta una mayor integración entre departamentos.

Moderador: ¿Sus directivos resaltan su buen trabajo?

Ana: En mi caso sí lo han hecho, me han dicho en que he mejorado, que me falta por mejorar y las tareas en las que me he destacado.

Olga: Conmigo también han hecho lo mismo.

Flor: En mi caso, no.

Marcos: En mi caso, sí.

Paola: En ciertos momentos, sí.

Moderador: ¿Pero les gustaría que fuera más seguido y lo resaltarán de una mejor forma?

Ana: Sí, me gustaría que le resaltaran mejor el trabajo a uno, palabras como “mira lo hiciste bien”, “que bueno lo que has hecho”

Flor: Sí, sería un buen recurso para afianzar más.

Moderador: ¿Se limita a hacer solamente lo que le ordenan o busca ser proactivos?

Olga: En mi caso no, yo tengo mis tareas asignadas, pero si puedo hacer otras tareas las realizo sin ningún problema.

Ana: Realmente hago lo que me dicen solamente

Flor: Sí, yo también soy así, si tengo el tiempo y sé cómo hacerlas, las hago.

Paola: Hago más que todo lo que me exigen hacer.

Marcos: Sí, en ocasiones y si uno tiene la disposición lo hace.

Moderador: ¿Los líderes han buscado la forma de mejorar el desempeño de sus colaboradores?, ¿de qué forma lo han hecho?

Olga: En el área de ventas hemos tenido muchas capacitaciones.

Ana: Es verdad, hemos recibido muchas capacitaciones y eso nos ha ayudado a tener un mayor conocimiento.

Marcos: En el caso de producción, nos dieron alguna vez unas capacitaciones, las cuales duraron solamente una semana, pero nunca continuaron.

Paola: Nos dieron solamente una semana de capacitaciones.

Flor: Pues mi inducción fue una o dos semanas, y prácticamente de ahí me toco aprender sola

Moderador: ¿Les gustaría que se implementaran más actividades que no solo permitan su desarrollo profesional sino personal?

Todos: Sí, eso sería muy bueno.

Moderador: ¿La empresa ha reconocido de alguna forma la buena labor de los colaboradores?

Olga: A nosotros nos dan bonos, cada vez que cumplimos las metas de ventas con los proveedores y eso es un buen incentivo para nosotros.

Todos: Sí, los bonos.

Moderador: ¿Les gustaría que implementaran otro tipo de reconocimientos?

Ana: Sí, puede ser una actividad de integración, pues cada quien está concentrado en su puesto de trabajo y realmente no tiene mayor interacción con los integrantes de la empresa a menos que sean los que conforman el departamento donde uno se desempeña.

Todos: Sí, estamos de acuerdo.

Moderador: ¿En el ambiente de trabajo se promueve la tolerancia y la flexibilidad?

Ana: Sí, realmente todos nos respetamos, y no he visto que alguno haya tenido una diferencia con otro.

Olga: Sí, aquí todos nos respetamos, además aquí son muy flexibles en temas de permisos y horarios.

Marcos: Sí, aquí todos son muy flexibles.

Flor: Tampoco he tenido problemas en ese sentido.

Paola: También estoy de acuerdo, todos tratamos de tolerarnos y existe mucha flexibilidad

Marcos: Estoy de acuerdo.

Moderador: ¿Reconoce con facilidad los sentimientos de las personas que conforman su equipo de trabajo?

Ana: Yo sí, porque yo analizo mucho a las personas y me doy cuenta de cuando alguien está atravesando por un mal momento con solo mirarlo.

Olga: Me pasa lo mismo.

Moderador: ¿Cuándo se dan cuenta le dicen algo a la otra persona?

Ana: No yo no, soy muy respetuosa con eso, prefiero quedarme callada y no preguntarle nada.

Flor: Yo si me acerco a esa persona si le tengo mucha confianza y le pregunto qué tiene o qué le pasó.

Marcos: Por lo que no hay confianza, no con todas las personas tiene una confianza y también por lo que decía Ana hace un momento uno ve a las personas todos los días, pero no tiene la oportunidad de estar en dialogo con ellas.

Paola: Sí, estoy de acuerdo con lo que dice Marcos.

Moderador: ¿Está atento a las necesidades de su equipo de trabajo y mantiene una actitud servicial hacia ellos?

Ana: En ventas sí, somos así. Todos tratamos de ayudarnos lo más que podamos.

Olga: Sí, yo estoy de acuerdo.

Flor: Yo tengo que hacer muchas cosas en la bodega, y hay momentos en los que estoy muy atareada y todos quieren todo al tiempo y es incómodo y molesto cuando la gente tiene una actitud fea de pedir las cosas, entonces no me queda tiempo para estar pendiente de mis compañeros y tampoco me nace ser servicial con ellos si recibo eso tipo de tratos.

Marcos: Pues nosotros en producción, en ocasiones si nos colaboramos y trabajamos en equipo para tratar de acelerar un poco más el proceso, pero no siempre es así.

Paola: Nosotros nos colaboramos entre las mujeres que forman el equipo de producción y nos ayudamos para acelerar más entregas, los muchachos de vez en cuando nos colaboran, pero procuramos entre todos ayudarnos. Sin embargo, como estamos tan concentrados en fabricar el tablero a veces nos queda difícil prestarle atención al otro.

Moderador: ¿Mantiene una actitud de escucha activa hacia los demás?

Todos: Sí, claro. Todos estamos dispuestos.

Moderador: ¿Usted recibe una retroalimentación de sus líderes acerca de la actividad de la compañía y la forma como está desempeñando sus tareas?

Olga: La dirección realiza anualmente una evaluación de desempeño cada año pero nos gustaría que este tipo de evaluaciones se realizaran con mayor frecuencia.

Ana: También estoy de acuerdo porque esto nos ayuda a determinar si lo estamos haciendo bien o no y de qué manera puedo mejorar.

Flor: Claro, sería muy bueno. Pues si nadie me dice si estoy haciendo algo malo, doy por entendido que lo estoy haciendo bien y debería ser más seguido.

Marcos: Sí, debería hacerse, por menos trimestralmente.

Paola: Sí, trimestralmente estaría bien.

Moderador: ¿Es honesto y directo a la hora de expresar lo que quiere, pero siempre manteniendo una actitud de respeto a los demás?

Olga: Sí. Aquí no hay nadie que sea grosero.

Ana: Exactamente no hay nadie que sea altanero.

Flor: Creo que todos nos dirigimos hacia nuestros compañeros de la mejor manera.

Marcos: Sí, tratamos de ser los más respetuosos posibles.

Paola: Yo he procurado dar mi opinión y punto de vista siempre manteniendo el respeto hacia el otro.

Moderador: ¿Qué tan claros son los mensajes transmitidos por los líderes?

Olga: Con respecto a ventas a nosotros nos pasan toda la información de forma clara, nosotros sabemos lo que tenemos que hacer.

Ana: Sí, estoy de acuerdo.

Marcos: Sí, nosotros tenemos claro lo que debemos hacer, en ocasiones se nos dificulta es porque a última hora hay una modificación o de pronto el mensaje no fue expresado con claridad y se retrasa la producción por eso.

Paola: Yo no sé si la confusión se produce entre el departamento de ventas y producción y en muchas ocasiones pasa que cuando uno está a punto de terminar las tareas las mandan a cambiar por algo totalmente diferente, o agregarle modificaciones cuando el tablero está prácticamente terminado, lo que es frustrante.

Flor: Sí, hace falta una mejor comunicación. Pues si de pronto lo que dice Paola es cierto, hay que cambiar algún elemento y uno no estaba enterado.

Moderador: ¿Los líderes se comunican abiertamente y de forma directa con ustedes?

Todos: Sí, siempre.

Moderador: ¿Tolera y acepta la opinión de sus pares?

Todos: Sí.

Moderador: ¿Se alienta y se fomenta el trabajo en equipo?

Olga: Pues nosotros en ventas casi siempre trabajamos en equipo, cuando necesito algo todos me colaboran.

Ana: A veces cuando tengo dudas acerca de cómo hacer las cotizaciones, mis compañeros siempre me han colaborado para resolverlas.

Marcos: Sí, en producción nos colaboramos.

Moderador: ¿Creen que debería haber un mayor trabajo en equipo entre departamentos?

Olga: Sí, entre departamentos sí, por lo que decía Paola. Por ejemplo, nosotros tenemos aquí clara cuál es la idea y en producción dicen otra cosa, entonces puede ser ahí donde estamos fallando que se rompe la comunicación

Moderador: ¿Cuándo hay un conflicto dentro de un equipo, usted actúa como mediador para resolverlo?

Ana: En mi caso yo trato de no meterme en los conflictos ajenos.

Olga: Yo sí puedo tratar de ayudar a resolver el conflicto, lo hago.

Paola: En mi caso no, son Aduar y Camila los coordinadores de producción los que median entre los conflictos.

Marcos: Yo opino igual que Paola.

Flor: Si las personas son muy allegadas a mí, si trato de ayudar a resolverlo, sino, no.

Moderador: ¿Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con las tareas asignadas?

Ana: Sí, siempre que podemos colaborar y miramos en que podemos ayudarle al otro.

Olga: También tratamos de comunicarnos entre nosotros lo más posibles.

Marcos: Si en producción, con nuestro jefe tenemos una buena comunicación y él es el primero en hacernos saber en qué estamos fallando.

Paola: Igual, en producción hay una buena comunicación, y pues yo siempre que puedo le ayudo a mis compañeros cuando estos lo necesitan.

Flor: Trato de comunicarme constantemente con mis compañeros de trabajo, pero a veces vivo tan atareada que me queda complicado colaborarles.

Moderador: ¿Se promueve el sentido de compromiso dentro del equipo de trabajo?

Ana: Sí, claro. En ventas estamos todos comprometidos con nuestras labores, igual eso también es personal, el que le gusta hacer su trabajo lo demuestra, el que no, no.

Olga: Sí, realmente todos estamos comprometidos.

Paola: Yo creo que si estamos bastante comprometidos.

Marcos: Pues yo creo que eso depende de cada persona, igual siento que en el área todos estamos comprometidos. También pienso que eso depende del estado anímico de la persona, hay personas que si ve uno que tienen el interés para hacer las cosas y hay otras que no, en producción a veces se ve eso.

Flor: Pienso lo mismo, eso depende mucho de la persona y del estado anímico, aunque si uno tiene buenas relaciones en el trabajo y recibe los incentivos y motivaciones suficientes eso también influye.

Moderador: ¿Cree que las tareas asignadas fortalecen y alientan sus habilidades?

Olga: En mi caso sí, yo he aprendido mucho en ventas, pues ustedes saben llevo casi 12 años, pero empecé desde abajo y he podido ascender poco a poco, tanto así que ya puedo hacer cotizaciones, siendo muy pocas en las cuales nos toca pedir ayuda.

Ana: En mi caso sí he crecido tanto personal como profesionalmente, he perdido mucho el miedo y siento que eso me ha ayudado a crecer mucho.

Marcos: Sería bueno, digamos que se nos brindaran más capacitaciones con el fin de adquirir una mayor experiencia, también me gustaría poner a prueba mis conocimientos y hacer otras actividades que estén por fuera de mi área, como lo sería prestar un servicio. Para mí sería muy bueno poner en funcionamiento los tableros en el campo, no solo aquí en el campo de prueba.

Paola: Igual, yo creo que sí es mejor que lo capaciten más a uno, para que uno tenga más conocimientos y lo dejen explorar más cosas. También me gustaría instalar y ensamblar el tablero en el campo, sería una experiencia diferente para mí.

Flor: Sí, sería bueno recibir más capacitaciones, sin embargo en el diario vivir estamos en constante en entrenamiento.

Anexo 3: Formato de entrevista semiestructurada

Objetivo: Identificar el estado del liderazgo responsable, la empatía, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo dentro de Asoingeniería LTDA.

Dominio

1. ¿Establece de forma clara las directrices y objetivos del grupo?
2. ¿Establece un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso?
3. ¿Resalta el buen trabajo de los colaboradores?
4. ¿Sus colaboradores son autónomos a la hora de realizar sus tareas o necesitan una dirección constante?
5. ¿Qué ideas innovadoras ha generado, con el fin de potencializar el desarrollo de los colaboradores dentro de la organización?

Empatía

1. ¿La empresa tiene algún tipo de reconocimiento con sus colaboradores?
2. ¿Procura crear un ambiente de trabajo que promueva la tolerancia y la flexibilidad?
3. ¿Reconoce con facilidad los sentimientos de las personas que conforman el equipo de trabajo?
4. ¿Está atento a las necesidades de su equipo de trabajo y mantiene una actitud servicial hacia ellos?
5. ¿Mantiene una actitud de escucha activa hacia los demás?

Comunicación asertiva

1. ¿Existe en la empresa un método de retroalimentación?

2. ¿Es honesto y directo a la hora de expresar lo que quiere, pero siempre manteniendo una actitud respetuosa frente a los demás?
3. ¿Transmite de forma clara y efectiva los mensajes a sus colaboradores?
4. ¿Promueve una comunicación abierta y directa con los colaboradores?
5. ¿Acepta las opiniones de sus colaboradores?

Trabajo en equipo

1. ¿Alienta y fomenta el trabajo en equipo en toda la organización?
2. ¿Cuándo hay un conflicto dentro de un equipo, usted actúa como mediador para resolverlo?
3. ¿Alienta la comunicación y promueve la cooperación para que su equipo de trabajo cumpla con sus tareas asignadas?
4. ¿Promueve el sentido de compromiso dentro del equipo de trabajo?
5. ¿Asigna tareas que fortalezcan y alienten las habilidades de su equipo de trabajo?

Anexo 4: Transcripción entrevistas

Nombre: Abdón Emiro Blanco Leguizamón

Cargo que desempeña: Gerente de Asoingeniería LTDA

Dominio

1. ¿Establece de forma clara las directrices y objetivos del grupo?

Si, en el manual de inducción, los colaboradores cuando empiezan su labor en Asoingeniería conocen todos los objetivos que la empresa pretende alcanzar, de igual forma como tenemos varios departamentos, la gerencia se ha encargado que cada departamento tenga sus propias directrices. Sin embargo, siento que hace falta personal que se encargue de dirigir ciertos grupos,

como es el caso del departamento comercial. Hace falta una persona que se encargue de dirigir mejor esta área, haciendo cumplir las metas propuestas por la empresa. En muchas ocasiones no se han cumplido las metas de este departamento y es a causa de la falta de un directivo que coordine a los colaboradores que lo conforman.

2. ¿Establece un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso?

Sí, actualmente se ha cambiado un poco eso, más que todo el trato hacia los colaboradores es un trato de compañerismo, no de autoridad, es más un trato de asesoría, para que ellos se sientan respaldados por la dirección, si tienen dudas, si no saben realizar de una u otra manera su trabajo, lo comenten sin ningún temor para que conjuntamente podamos ver los buenos resultados. Tratamos de hacer lo mejor posible, sin embargo a veces no se ve este tipo de respuesta por parte de los empleados.

3. ¿Resalta el buen trabajo de los colaboradores?

Sí, lo resalto, porque han sido personas que se han desempeñado muy bien en sus cargos, por lo que han sido promocionadas a cargos de mayor rango y se les ha dado la confianza para que asuman esos nuevos retos que nunca en su vida habían tenido. Por ejemplo, la persona que está en este momento a cargo del almacén era una persona que no tenía experiencia o conocimiento previo y gracias a su disciplina y entusiasmo ha logrado sacar el cargo adelante. Desafortunadamente no he podido estar pendiente de todos los miembros de la organización como debería, y este tipo de reconocimiento se deja a un lado.

4. ¿Sus colaboradores son autónomos a la hora de realizar sus tareas o necesitan una dirección constante?

Son autónomos en sus funciones pero ya cuando tienen que tomar decisiones, lo hacemos conjuntamente, porque son decisiones importantes, muchas veces de equipos especiales, en donde no tienen la experiencia y el conocimiento para tomar una decisión, por lo que la toma de decisiones recae en la dirección. Ellos requieren mucha ayuda por parte de la dirección.

5. ¿Qué ideas innovadoras ha generado, con el fin de potencializar el desarrollo de los colaboradores dentro de la organización?

Se les han dado una serie de capacitaciones intensivas en todos los temas y se les ha propuesto que si tienen alguna iniciativa educativa de cursos, seminarios o congresos lo hagan. Pero muchas veces los hemos obligado a que tomen determinado curso, cuando ellos deberían tomar la iniciativa. Muchas de las actividades que se han realizado, es por exigencias del gobierno, como en la parte de seguridad industrial y salud ocupacional. Sin embargo se deberían hacer más cosas con el fin de potencializar la empresa y los colaboradores.

Empatía

1. ¿La empresa tiene algún tipo de reconocimiento con sus colaboradores?

Si hay varios reconocimientos. Por ejemplo, varios de nuestros proveedores nos premian con bonos por haber cumplido con las metas de ventas y compras y esos bonos son a su vez repartidos entre todo el personal de Asoingeniería. Eso hace que todos trabajemos en equipo y logremos cumplir las metas propuestas con el fin de conseguir esos reconocimientos. Los bonos son otorgados trimestralmente y corresponden a las metas que tenemos que cumplir. Básicamente ese el reconocimiento que le damos a nuestros colaboradores.

2. ¿Procura crear un ambiente de trabajo que promueva la tolerancia y la flexibilidad?

Si realmente, muchos de nuestros colaboradores desean seguir estudiando, como son los técnicos, quienes quisieran realizar una carrera profesional; llegamos a un acuerdo con ellos para que el horario sea más flexible y ellos puedan dedicarle tiempo a su estudio. De igual forma hemos llegado a acuerdos con los profesionales que están haciendo su especialización. En cuanto al tema de la tolerancia, a pesar de hay muchos roces internos, hemos procurado con el departamento de recursos humanos, se logren acuerdos con el dialogo, resolver los malentendidos. De igual forma, se acepta la diversidad en temas de religión, genero, orientación sexual, etc., hemos promovido un ambiente de respeto entre los colaboradores.

3. ¿Reconoce con facilidad los sentimientos de las personas que conforman el equipo de trabajo?

Si se reconoce y gracias a la labor que hace el departamento de recursos humanos, se está muy pendiente de las actitudes, necesidades y problemas de los trabajadores. Las personas cuando tienen problemas, están estresadas lo manifiestan al departamento de recurso humano y la directriz ha tratado de buscar soluciones para ellos.

4. ¿Está atento a las necesidades de su equipo de trabajo y mantiene una actitud servicial hacia ellos?

Sí, estamos atentos a eso y procuramos mejorar las condiciones de los colaboradores en términos de infraestructura, herramientas y materiales que puedan necesitar.

5. ¿Mantiene una actitud de escucha activa hacia los demás?

Sí, de hecho, constantemente estamos interactuando con todos y estamos dispuestos a escuchar lo que cada uno necesita.

Comunicación asertiva

1. ¿Existe en la empresa un método de retroalimentación?

Se hacen evaluaciones de desempeño anuales donde se le manifiesta y se habla con el empleado acerca de que dificultades ha tenido, como se ha sentido, que aspectos y que actitudes hay que mejorar, que debe cambiar y de esta manera se llega a acuerdos. Pero falta trabajar en ese aspecto.

2. ¿Es honesto y directo a la hora de expresar lo que quiere, pero siempre manteniendo una actitud respetuosa frente a los demás?

Si eso si lo hemos manifestado, porque como realmente uno trata a las personas así lo tratan a uno, hemos tratado que se haga con respeto, se haga con mucho amor. Cuando una persona se ha equivocado hemos tratado de corregirla de la mejor forma.

3. ¿Transmite de forma clara y efectiva los mensajes a sus colaboradores?

Sí, pero muchas veces me faltan los medios, conocer más herramientas para poder ser más receptivo y poderlos animar e incentivar de una mejor forma y siento la necesidad de buscar ayudas con el fin de mejorar en ese aspecto.

4. ¿Promueve una comunicación abierta y directa con los colaboradores?

Si de hecho nos estamos reuniendo constantemente en comités con el fin de hablar sobre los temas de la empresa y aspectos concernientes a cada persona.

5. ¿Acepta las opiniones de sus colaboradores?

Si todo el tiempo.

Trabajo en equipo

1. ¿Alienta y fomenta el trabajo en equipo en toda la organización?

Para lograr las metas, es necesario que todos estemos engranados y hablando el mismo idioma y todos sepamos que vamos hacia el mismo lugar. Cuando notamos que no se está logrando eso, nos reunimos, hablamos del tema con los diferentes departamentos y la idea es que todo este engranado para que la empresa pueda funcionar adecuadamente.

2. ¿Cuándo hay un conflicto dentro de un equipo, usted actúa como mediador para resolverlo?

Sí, nos toca y de hecho es nuestra labor, porque si no lo hacemos, esta situación se manifestara en el ambiente laboral y en el rendimiento tanto en la calidad del producto como en el servicio al cliente.

3. ¿Alienta la comunicación y promueve la cooperación para que su equipo de trabajo cumpla con sus tareas asignadas?

La comunicación es lo más importante, si todos hablamos el mismo idioma las cosas funcionarían mejor. En el tema de la cooperación se trata que todos nos ayudemos los unos a otros con el fin de cumplir los objetivos.

4. ¿Promueve el sentido de compromiso dentro del equipo de trabajo?

La idea es que todos estemos comprometidos, si vemos que hay personas apáticas o que han bajado el rendimiento de trabajo, recursos humanos está muy atento de esta situación con el fin de comprender porque está ocurriendo esta situación.

5. ¿Asigna tareas que fortalezcan y alienten las habilidades de su equipo de trabajo?

Esa es la idea pero nos falta mejorar mucho en este aspecto

Nombre: Aduar Ernesto Cortes

Cargo que desempeña: Jefe del departamento de producción

Dominio

1. ¿Establece de forma clara las directrices y objetivos del grupo?

Si se establece, por ejemplo para impartir las funciones siempre hay una comunicación clara con los muchachos, siempre he tratado de ser claro en las actividades que se le asignen. Ya hablando de la gerencia, ellos siempre han dejado claro las funciones que debe realizar cada departamento y como se deben desarrollar cada una de las actividades.

2. ¿Establece un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso?

Faltaría reforzar un poco el aspecto de la confianza entre los colaboradores, sin embargo la comunicación con ellos, la forma de designar las actividades es fluida. El tiempo que yo llevo trabajando con este grupo he notado que son bastante comprometidos y cada vez que yo he necesitado algo adicional o cambiar de una actividad, no se ponen de malgenio y la actitud es muy buena.

3. ¿Resalta el buen trabajo de los colaboradores?

Procuro siempre que designo actividades, si estas quedaron bien hechas hacérselo saber y los invito a que continúen haciendo las cosas bien y mejorando siempre. De pronto si sería bueno resaltarles más su buen trabajo, lo que no se me ocurre es el método para que ellos sientan más motivados y sepan que están haciendo las cosas bien.

4. ¿Sus colaboradores son autónomos a la hora de realizar sus tareas o necesitan una dirección constante?

Yo diría que parte y parte, ellos son autónomos en gran mayoría de las actividades que se desarrollan, sin embargo si necesitan de la dirección constante con el fin de saber que tareas les son asignadas y cuales deben priorizar.

5. ¿Qué ideas innovadoras ha generado, con el fin de potencializar el desarrollo de los colaboradores dentro de la organización?

Parte de lo que se ha implementado han sido algunas charlas a nivel técnico que han funcionado para que los colaboradores adquieran mayor conocimiento, sin embargo hace falta implementar más. Queremos que los muchachos adquieran mayor conocimiento en la parte de instalación y puesta en marcha de los equipos, pues sus tareas se centran únicamente en el ensamblaje. Estamos haciendo un plan piloto con dos de los muchachos, la idea es empezarlos a rotar mes a mes para que ellos se empapen acerca de la operación de los equipos y entiendan como funciona y que se debe tener en cuenta para su instalación.

Empatía

1. ¿La empresa tiene algún tipo de reconocimiento con sus colaboradores?

Hay un reconocimiento que viene de gerencia que son los bonos que entregan los proveedores por cumplimiento de metas. En años anteriores hemos tenido integraciones y salidas. De mi parte, el reconocimiento que yo les doy a ellos es una felicitación por el buen trabajo.

2. ¿Procura crear un ambiente de trabajo que promueva la tolerancia y la flexibilidad?

Con el grupo de trabajo que tenemos en producción no se ha presentado ningún caso de intolerancia, realmente todos trabajamos en un ambiente lleno de armonía en ese sentido. Somos

bastante flexibles en cuanto al tema de horarios de trabajo y las funciones. La empresa es muy flexible en cuanto a los permisos personales siempre y cuando el grupo responda. De igual forma, se dan varios horarios de descanso.

3. ¿Reconoce con facilidad los sentimientos de las personas que conforman el equipo de trabajo?

Hay momentos en los que uno nota el cambio de humor y de comportamiento, pero como hay mucho trabajo y muchas actividades no tengo mucho tiempo para concentrarme en eso. También no existe una confianza con los colaboradores para que yo les pueda preguntar acerca de su vida personal o ayudarles con sus preocupaciones o problemas si los tienen.

4. ¿Está atento a las necesidades de su equipo de trabajo y mantiene una actitud servicial hacia ellos?

En un 80 por ciento, siempre que ellos tienen inquietudes respecto a línea de proceso, procuro orientarlos de la mejor forma para que no haya retrasos en la línea de producción. También se procura el bienestar de las personas cuando se sienten incómodas en los lugares de trabajo por una mala infraestructura o no pueden desempeñar bien su cargo porque no cuenta con la herramienta o los instrumentos adecuados.

5. ¿Mantiene una actitud de escucha activa hacia los demás?

Procuro escucharlos siempre que tienen alguna inquietud, si no puedo escucharlos en el momento les pido que me esperen para buscar un espacio en el que yo les pueda prestar atención.

Comunicación asertiva

1. ¿Existe en la empresa un método de retroalimentación?

Si se tiene esa retroalimentación con ellos. Sin embargo, considero que debería reforzarse un poco más, en temas, por ejemplo, técnicos que a veces por el ritmo acelerado que se tiene para cumplir con los procesos de pronto no se brinda un tiempo para retroalimentarles acerca de lo que hay que tener en cuenta y lo que hay que mejorar. Si sería bueno reforzarles esa retroalimentación.

2. ¿Es honesto y directo a la hora de expresar lo que quiere, pero siempre manteniendo una actitud respetuosa frente a los demás?

Siempre, procuro si hay cosas que no van bien, hacérselo saber a la persona o a las personas directamente implicadas, si es necesario hacerles un llamado de atención, hacerlo utilizando los mejores términos y ojala entrando más que en discusión en una charla de confianza con la persona.

3. ¿Transmite de forma clara y efectiva los mensajes a sus colaboradores?

Si hay ocasiones en que de pronto los mensajes no fueron claros o la comunicación no fue asertiva al momento de instruir frente a alguna actividad, no es repetitivo pero si se ha presentado. Con los otros departamentos, ha sido un inconveniente que hemos tenido internamente, siempre se presentan inconvenientes de comunicación, donde de pronto se creyó que se dijo pero realmente no se dijo, o se dijo pero no se tomó el mensaje realmente como era, o se presentaron inquietudes y estas no se resolvieron y es un tema muy común y repetitivo, la falta de comunicación asertiva entre departamentos, lo cual sería bueno reforzarlo.

4. ¿Promueve una comunicación abierta y directa con los colaboradores?

De parte mía en la función de coordinación con los muchachos de producción esa comunicación fluye y fluye de buena manera. Hay una comunicación constante de mi parte hacia ellos en

cuanto a asignación de tareas, para resolver inquietudes, la forma como se desarrolla cierta actividad. De igual forma, ellos me hacen sugerencias o me informan de ciertas situaciones. Siento que a nivel de los otros departamentos es un aspecto que se debe reforzar, pues cada uno nos responsabilizamos de nuestras propias funciones pero no estamos pendientes del buen rendimiento de los otros departamentos o de la buena comunicación.

5. ¿Acepta las opiniones de sus colaboradores?

Sí, se aceptan y se analizan. Si la sugerencia conlleva a mejorar estas son compartidas con la dirección y se toman en cuenta o se llevan a cabo, para el mejoramiento de espacios, de actividades.

Trabajo en equipo

1. ¿Alienta y fomenta el trabajo en equipo en toda la organización?

Hablando netamente de producción yo siempre procuro alentar ese trabajo en equipo y que todos trabajemos para lograr una meta en común. A nivel de los otros departamentos el tema de comunicación marca mucho para que no se fomente un buen trabajo en equipo, sin embargo se procura que todo el trabajo sea coordinado, para que todo vaya encaminado hacia lo mismo.

2. ¿Cuándo hay un conflicto dentro de un equipo, usted actúa como mediador para resolverlo?

En lo que llevo coordinando no se me ha presentado una situación de conflicto, pero en general cuando hay un conflicto más bien trato de tomar una actitud neutral. Prefiero que los directamente implicados arreglen sus diferencias.

3. ¿Alienta la comunicación y promueve la cooperación para que su equipo de trabajo cumpla con sus tareas asignadas?

Siempre se trata que haya un flujo de comunicación, siempre que tengan inquietudes los invito a que me consulten. Se promueve la cooperación y el trabajo en equipo y todos están dispuestos a cooperar entre sí con el fin de cumplir con la labor.

4. ¿Promueve el sentido de compromiso dentro del equipo de trabajo?

Con algunos colaboradores debo ser un poco intenso para que realicen las tareas asignadas. Cuando veo que tienen el ánimo caído tengo que presionarlos más para que trabajen de forma adecuada.

5. ¿Asigna tareas que fortalezcan y alienten las habilidades de su equipo de trabajo?

Hemos procurado que todo el grupo de trabajo aprenda algo nuevo y se desenvuelvan mejor en actividades que no conocen, lo cual se convierte en un reto para ellos.

Nombre: Oscar Styven Ramírez

Cargo que desempeña: Jefe del departamento comercial

Dominio

1. ¿Establece de forma clara las directrices y objetivos del grupo?

Sí, en general sí. Aunque se podrían definir de forma más clara los derechos y deberes de los colaboradores.

2. ¿Establece un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso?

Si ha generado un ambiente donde los colaboradores no sientan que deben hacer el trabajo como una obligación sino como algo que les beneficia, aunque a veces se percibe que no les gusta y realizan su trabajo más como una obligación.

3. ¿Resalta el buen trabajo de los colaboradores?

La verdad muy poco lo hacemos y es algo que deberíamos hacer.

4. ¿Sus colaboradores son autónomos a la hora de realizar sus tareas o necesitan una dirección constante?

Necesitan constantemente la dirección de los líderes, hay muy poca autonomía debido al miedo que existe de arriesgarse y equivocarse, lo que genera que dependan mucho de nosotros para tomar decisiones.

5. ¿Qué ideas innovadoras ha generado, con el fin de potencializar el desarrollo de los colaboradores dentro de la organización?

Se han hecho nuevas estrategias con listas de precios y para visitar clientes nuevos, al igual que se han hecho capacitaciones internas. Sin embargo, se podrían mejorar.

Empatía

1. ¿La empresa tiene algún tipo de reconocimiento con sus colaboradores?

La gerencia hace un reconocimiento de tipo económico a través de unos bonos. Siento que aparte de este reconocimiento no se pueden hacer más en cuanto al departamento comercial, pues se pueden generar muchas envidias y competencias.

2. ¿Procura crear un ambiente de trabajo que promueva la tolerancia y la flexibilidad?

Aquí todos procuramos ser muy tolerantes y en cuanto al tema de la flexibilidad, antes creo que ya son muy permisivos.

3. ¿Reconoce con facilidad los sentimientos de las personas que conforman el equipo de trabajo?

Si se nota, claro. Si se los hago saber en forma de broma, trato de preguntarles qué les pasa, aunque aclaro que esto sucede con algunos colaboradores, no con todos porque tal vez no hay la confianza suficiente.

4. ¿Está atento a las necesidades de su equipo de trabajo y mantiene una actitud servicial hacia ellos?

Sí, trato de ser lo más atento posible, pero la verdad en este momento casi no permanezco en la ciudad, pero en lo que más les pueda colaborar sí.

5. ¿Mantiene una actitud de escucha activa hacia los demás?

Sí, claro que sí.

Comunicación asertiva

1. ¿Existe en la empresa un método de retroalimentación?

Se hace una evaluación de desempeño cada año, pero realmente no se hace una retroalimentación trimestral o mensual y es algo que se debería hacer.

2. ¿Es honesto y directo a la hora de expresar lo que quiere, pero siempre manteniendo una actitud respetuosa frente a los demás?

Sí, ante todo el respeto, y sí, lo hago todo el tiempo.

3. ¿Transmite de forma clara y efectiva los mensajes a sus colaboradores?

Casi siempre, a veces uno por los afanes deja pasar información y creo que es un problema que nos pasa a todos, hay un problema de mala información y mala comunicación.

4. ¿Promueve una comunicación abierta y directa con los colaboradores?

Sí, es algo que realizamos todo el tiempo.

5. ¿Acepta las opiniones de sus colaboradores?

Claro, si se respeta cada opinión, se respeta cada pensamiento.

Trabajo en equipo

1. ¿Alienta y fomenta el trabajo en equipo en toda la organización?

Sí lo alentamos, pero lo hacemos poco. No sé si de pronto haya envidias y egos elevados que impidan una mayor cercanía y disposición para trabajar en equipo, situación que se puede dar por la presión del cumplimiento de metas. Así mismo, pasa en el resto de departamentos, hay unos que sí están dispuestos a trabajar en equipo, otros no.

2. ¿Cuándo hay un conflicto dentro de un equipo, usted actúa como mediador para resolverlo?

Dentro del departamento como tal no se presentan tantos conflictos, estos se presentan entre departamentos, y cuando se tratan de resolver cada uno trata de defender su opinión o punto de vista, quien realmente media en esos conflictos es la subgerente.

3. ¿Alienta la comunicación y promueve la cooperación para que su equipo de trabajo cumpla con sus tareas asignadas?

Sí, se trata de promover bastante, pero a veces falla, por lo que el mensaje no se expresó correctamente, o fue malentendido, entre otros.

4. ¿Promueve el sentido de compromiso dentro del equipo de trabajo?

Sí, se promueve mucho el compromiso y que ellos tengan la camiseta puesta. La idea es transmitirlo, pero ya depende de cada uno de ellos que lo asuman o no.

5. ¿Asigna tareas que fortalezcan y alienten las habilidades de su equipo de trabajo?

Eso es lo que nos falta, promover más el trabajo en equipo, ver cómo podemos llegarle más a los clientes, hacer más estrategias. Ahorita estamos cada uno por su lado y siento que nos falta promover más el trabajo en equipo.