

## ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE COMUNICACIÓN DE UNA COMPAÑÍA MEDIANA DE SERVICIOS PETROLEROS

Gallo Muñoz, E.N.; Marulanda Aguirre, E.; Moreno Caro, Y.T. \*; Moreno Vela, A.L.\*\*

### Resumen

El objetivo de la investigación fue diseñar unas estrategias que permitieran optimizar los procesos que se generan en la empresa estudiada, con el fin de aportar a la mejora de la comunicación entre áreas y por ende, de la productividad de la misma. El estudio se llevó a cabo desde un enfoque cualitativo, lo cual implicó la recolección de información basados en técnicas como la entrevista semiestructurada. Seguido de esto, se analizaron los datos recogidos en matrices y se categorizaron de tal forma que se pudiera identificar la problemática actual de la empresa en temas de comunicación y establecer las estrategias para aminorar dicha problemática. Con ello, se logró identificar no sólo la importancia del proceso comunicativo para alcanzar las metas organizacionales, sino para propender por un buen clima laboral, el cual resulta relevante a la hora de generar resultados. Asimismo, se resalta el valor del trabajo en equipo como estrategia para optimizar dicha comunicación y aminorar los re-procesos y demás dificultades del día a día en la organización.

Palabras Claves: Estrategias, entrevista semiestructurada, comunicación, clima laboral, productividad, trabajo en equipo.

---

\* Estudiantes

\*\* Director del Proyecto

STRATEGIES TO OPTIMIZE THE PROCESS OF COMMUNICATION SERVICES  
COMPANY MEDIUM OIL

Gallo Muñoz, E.N.; Marulanda Aguirre, E.; Moreno Caro, J.T.\*; Moreno Vela, AL\*\*

**Abstract**

The objective of the research was to design strategies that allow optimizing processes generated in the studied company, in order to contribute to the improvement of communication between areas and thus the productivity of the same. The study was conducted from a qualitative approach, which involved the collection of information based on techniques such as semi-structured interview. Following this, the data collected in matrices were analyzed and categorized in a way that could identify the current problems of the company in communication and establish strategies to mitigate this problem. With this, it was possible to identify not only the importance of the communication process to achieve organizational goals, but to incline for a good working environment, which is relevant when generating results. Also, the value of teamwork as a strategy to optimize the communication and reduce the rework and other difficulties of everyday life in the organization is highlighted.

Keywords: Strategies, semistructured interview, communication, working environment, productivity, teamwork

---

\* Students

\*\* Project Manager

### **Planteamiento del problema**

La comunicación en la organización es considerada como uno de los factores de alto impacto en sus resultados toda vez que de ésta, depende la coordinación de todos los procesos que se realizan en la empresa, trascendiendo a la productividad de la misma. De esta manera, la comunicación nos sitúa en un contexto macro-empresarial al referirnos a los resultados, a la producción, a la relación con los clientes, a la percepción que tienen los clientes externos respecto a la organización, para luego situarnos en un contexto más interno, en donde la comunicación permea el clima laboral, las relaciones entre empleados, el trabajo en equipo, entre otros.

El proceso comunicacional en la organización, contiene diversas fases que deben ser llevadas a cabo cuidadosamente, con el fin de disminuir cualquier error que pueda alterar los resultados, de esta forma, y centrándonos en el problema a investigar, cada área de la empresa cumple un papel trascendental en dicho proceso de comunicación, debido a que por cada una de ellas, pasa información relevante para la realización de los proyectos.

Este problema de comunicación, aqueja a la mayoría de empresas y, como se había nombrado anteriormente, es la causa de liquidación de las mismas, despidos masivos, malas relaciones internas, baja productividad, afectaciones en el clima laboral, entre otras. De allí la importancia de ampliar y ahondar en esta temática a la que muy pocos le dedican el tiempo para analizar, invertir y mejorar. Jorge Aguilera (2008) dice que, según estudios realizados durante el año 2007 en América Latina, entre el 80% y el 100% de los problemas que afligen a las empresas, tienen su origen en la mala comunicación interna. Esta idea es apoyada por un artículo publicado por José Quan (2012), en donde se añade que otros de los problemas que más se presentan en las empresas de Latinoamérica, son aquellos relacionados con la comunicación entre las áreas. De dichos estudios, países como Panamá, El Salvador y Perú, seguido de Colombia, consideran que ésta problemática es muy frecuente.

Sumado a lo anterior, el tema se convierte en un problema que trasciende fronteras y afecta a empresas a nivel mundial; las estrategias para optimizar la

comunicación organizacional se han limitado en ocasiones, a la creación de buzones de sugerencias, circulación de boletines empresariales e innovación en carteleras informativas, sin embargo, Alejandro Formachuk, Presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna, en su artículo: Comunicación Interna: ¿Cuáles son los verdaderos problemas que afectan a las empresas de América Latina?, considera que tener y hacer una buena comunicación interna en la empresa, no es sinónimo de hacer y tener buenas herramientas, y que el problema es cultural; sumado a lo anterior, Formachuk (s.f.), dice que la comunicación debe ser y es la esencia del contexto organizacional y que la solución radica en “repensar las costumbres comunicacionales de la empresa”, de esta forma, cuando adoptamos una cultura en particular, esta última será el patrón de nuestro comportamiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación pretende realizar un acercamiento a la realidad de una pyme prestadora de servicios al sector petrolero, con el fin de identificar el proceso de comunicación que se establece entre los departamentos de producción y diseño específicamente, los cuales tienen bajo su responsabilidad el producto que se comercializa, siendo éste último el medio que provee el factor económico a la empresa. Dichos departamentos suministran aquellos bienes que serán la carta de presentación ante las compañías-cliente, y por ende, de allí depende que se establezca una relación laboral y comercial estable entre ambas partes.

Esta situación lleva a la compañía a una preocupación en términos competitivos, económicos y de estabilidad, debido a que sus proyectos no se están dando en los tiempos acordados para la entrega. Se suma a todo lo anterior, la preocupación incesante por los sobrecostos que generan los re-procesos de los diferentes productos, debido a la falta de comunicación y coordinación entre los departamentos de diseño y producción.

Frente a dicho panorama, se deben identificar las necesidades que tiene cada departamento para cumplir satisfactoriamente con sus objetivos y procedimientos, los cuales deben ir encaminados no solo a generar una estadística que muestre su desempeño sino a cooperar con los logros de la compañía y por ende, con las labores de los demás departamentos.

De igual forma, se pretende hacer énfasis en los lineamientos que se siguen en la pyme a investigar a la hora de desarrollar los proyectos, ya que en este punto se presentan falencias al momento de identificar y traducir las necesidades y requerimientos de los clientes en proyectos que la empresa pueda desarrollar teniendo en cuenta que sobresale el conocimiento empírico y los años de experiencia en el área de producción, y por otro lado, el conocimiento teórico adquirido por los profesionales que se desempeñan en el área de diseño, en los diversos claustros universitarios. Esto se traduce en otro aspecto que interfiere en el proceso de comunicación entre departamentos, ya que no se unifica la información y los aportes que puede tener cada uno para la optimización del trabajo, sino que se generan cambios de manera unilateral afectando la labor del otro equipo y des coordinando todo el proceso a tal punto de generar re-procesos en todas las áreas.

Frente a la problemática ya citada y su contextualización, éste trabajo busca analizar el proceso comunicativo de la organización y plantear aquellas estrategias que permitan optimizar todos aquellos procesos que en ella intervienen para mejorar y aumentar la eficacia de los mismos. En este sentido, la pregunta de investigación va orientada a establecer:

¿Qué estrategias permiten mejorar el proceso de comunicación entre las áreas de diseño e ingeniería de la empresa estudiada?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Definir estrategias que permitan mejorar el proceso de comunicación entre las áreas de diseño y producción de la empresa estudiada.

### **Objetivos Específicos**

Caracterizar la comunicación imperante entre las áreas de diseño y producción de la empresa estudiada.

Hacer un diagnóstico de la comunicación que se da entre las áreas de producción y diseño de la empresa.

Identificar los puntos críticos en el proceso comunicativo entre áreas.

Proponer las estrategias de comunicación que permitan mejorar la efectividad de los departamentos de producción y diseño de la empresa.

### **Justificación**

La comunicación efectiva es uno de los aspectos más importantes en una compañía ya que cuando ésta presenta falencias y dificultades, las compañías no logran alcanzar su propósito de manera adecuada y satisfactoria. Dentro de una compañía, Gestión Humana tiene el deber de apoyar, potencializar y tratar de desarrollar las habilidades tanto de los colaboradores como de la compañía en general, para así generar un proceso enmarcado en la calidad del trabajo y en la percepción adecuada del mismo, y crear un espacio de reflexión y buen trato entre los trabajadores donde no se vean re-procesos ni inconvenientes entre áreas de trabajo. Desde éste departamento, se debe pretender por conocer las necesidades de los trabajadores, evaluar los procesos que se llevan a cabo en las empresas, así como la comunicación que se da entre jefe-empleado, y pares, ya que éste aspecto genera un gran impacto en la producción y en los resultados organizacionales. El talento humano dentro de la empresa debe cobrar importancia, o mejor, debe ser visto más allá de una máquina que provee materia prima; de esta forma, Gestión Humana debe liderar procesos en donde se optimice el ambiente de trabajo desde todos los ámbitos y enfoques posibles.

Por otro lado, y citando a Pablo Casares (Saladrigas, 2005; pág. 4), lo comunicativo es un ámbito que permite resolver conflictos, motivar al personal a cumplir lo propuesto, diagnosticar el clima de trabajo y anticipar problemas dentro de las empresas. Teniendo en cuenta esto, el presente trabajo se centra en contribuir al mejoramiento de la comunicación imperante entre dos áreas de apoyo de una pyme prestadora de servicios al sector petrolero, un sector que se conoce como uno de los más desarrollados en cuestión de productividad y necesidad de servicios. Dichas áreas hacen referencia a producción e ingeniería específicamente ya que son éstas las que tienen bajo su responsabilidad el producto que se comercializa, puesto que no solo reciben el requerimiento del cliente sino que lo deben materializar e instalar entregando el mismo con total funcionamiento bajo los parámetros planteados inicialmente; vale la pena anotar que este producto es el medio que provee el factor económico a la empresa, y que dichas áreas suministran aquellos bienes que serán la carta de presentación ante las

compañías-cliente, y por ende, de allí depende que se establezca una relación laboral y comercial estable entre ambas partes.

Para ello, es importante trabajar el concepto de comunicación y comunicación organizacional por cuanto el manejo, la interpretación y aplicación inadecuada de estos conceptos, se ven reflejados en la productividad y rentabilidad de la Pyme, sabiendo que la comunicación es una de las bases fundamentales que permiten que el trabajo en equipo genere un beneficio para toda la compañía.

Este trabajo se justifica de igual forma, con base en la pertinencia que tiene el tema central de investigación para la empresa, ya que si se genera una re significación del concepto de comunicación, y se instauran estrategias comunicativas que faciliten los procesos que se llevan a cabo en la empresa, ésta no tendrá que asumir los costos de producción que se generan con los re-procesos, que no son más que el resultado de un trabajo individual, que no va orientado completamente a la necesidad del cliente sino basado en lo que cada área, ya sea de diseño o de producción, considera que debe hacer. De esta forma, la importancia para la empresa radica en mejorar esos procesos de comunicación y así, garantizar la productividad proyectada.

Por otra parte, se justifica teniendo en cuenta la pertinencia que tiene el planteamiento investigativo para mejorar el clima laboral en la empresa y por ende, las relaciones entre empleados, siendo estos últimos, los actores primordiales para crear el modelo comunicativo. En este punto se hace énfasis, ya que es el contexto de los trabajadores el que se abordará con más frecuencia debido a que los problemas en comunicación se dan entre ellos. Con este trabajo, y con la propuesta de estrategias, se busca fomentar el trabajo interdisciplinario y la comunicación, la cual va de la mano con la mejora en las relaciones interpersonales entre empleados.

No se puede dejar de lado el impacto que pretende tener este trabajo en la Psicología, ya que la generación de estrategias para optimizar la comunicación en el contexto organizacional, puede servir de base teórica para aquellos interesados en conocer sobre el tema o en implementar estrategias para sus propias organizaciones, sin embargo, y sin desconocer que cada empresa tiene características propias, también

puede servir de base práctica, ya que ésta investigación, puede ser aplicable a otros espacios que cuenten con una problemática similar y que pueda tomarse como guía para su abordaje.

## **Marco Conceptual**

Teniendo en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar en la investigación y las unidades de análisis establecidas para la misma, se desarrollarán una serie de conceptos con el fin de contextualizar y conceptualizar específicamente cada categoría a analizar.

### **Comunicación**

La palabra Comunicación viene del latín *communis*, común, por tanto, González (s.f.), conceptualiza este término como la transmisión de información y entendimiento por medio de los símbolos comunes que pueden ser verbales o no verbales.

Zúñiga (2010) en su artículo sobre comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de Arte universitarias, plantea que la Comunicación es un mecanismo que permite que las personas generen vínculos para así transmitir emociones, ideas, sentimientos, etc., y por ende, generar relaciones y grupos siendo la comunicación la base de la interacción entre los seres humanos.

Siguiendo esta misma línea conceptual, Duarte (Citado por Silvestrin, Godoi, & Ribeiro, 2007; pág. 29) afirma que la comunicación se puede entender como el resultado de la interacción entre el ser humano, en donde se construye un entendimiento común sobre algo. Lo anterior pretende decir que no siempre dicha interacción va a concluir en una coincidencia sobre un tema, sino que también puede implicar, que al final el único resultado es la diferencia de entendimiento y pensamiento sobre el tema en particular, en otras palabras, redefinir nuestra percepción por medio de la comunicación, es otro objeto de la misma.

Marcondes Filho (citado por Silvestrin et al., 2007; pág. 30) dice que la comunicación no es simple difusión de informaciones y que tampoco es “instrumento”, sino un proceso que refuerza la idea de intercambio en donde cada parte extrae algo nuevo, inesperado, que no estaba en ninguno de ellos y que altera el estatuto anterior de ambos. Lo que nos lleva a reflexionar sobre el importante papel de la comunicación en la generación de conocimiento y en el análisis crítico de la información que nos permite

adoptar una postura que más adelante, también puede volver a modificarse si llega a nosotros más información que altere nuestro pensamiento anterior.

Teniendo en cuenta dichas concepciones sobre Comunicación, vale la pena tener en cuenta que la comunicación con el paso de los años ha venido tomando diversos medios para su transmisión, unos que la hacen más impersonal y otros tantos, que aún conservan la esencia de la comunicación directa. Esto, de la mano de los avances tecnológicos ha permeado la barrera del contacto físico y visual para comunicarnos, de tal forma que hoy por hoy nos vemos envueltos en sistemas que, de forma ágil y práctica, permiten transmitir datos de un lugar a otro con ciertas ventajas como la economía, la rapidez de la transmisión, entre otras. Sin embargo, también nos vemos frente a creaciones que nos impiden en ocasiones, tener la posibilidad de contar con el lenguaje no verbal del transmisor, lo que a su vez puede traducirse en interpretaciones erróneas de la información transmitida y del sentido de la misma.

Al trascender esta temática de comunicación a todos los ámbitos de nuestra vida, como primordial herramienta para responder a las exigencias del medio y desenvolvemos en el día a día, es pertinente relacionar el concepto con el contexto organizacional. En la mayoría de las empresas, la comunicación que se da al interior y exterior de la misma, ha sido causal de muchas dificultades que concluyen incluso con el deterioro de ésta, con la pérdida de personal cualificado, con la pérdida de contratos y licitaciones importantes, con el detrimento del clima laboral, con la disminución de la productividad, y un sinnúmero de consecuencias que giran en torno a un proceso comunicativo al que se deja de lado puesto que, en ocasiones, se piensa que al contar con un control del área financiera y con la planta de personal necesaria, es suficiente para asumir los retos y volver más sólida la organización.

### **Comunicación Organizacional**

La Comunicación Organizacional es definida por Fernández (citado por Soria, 2008; pág. 14), como el conjunto de técnicas y actividades que permiten facilitar y agilizar el flujo de información entre empleados o personal de una organización, entre ésta y su medio o también puede influir en las opiniones, aptitudes y conductas del personal

interno y/o externo de la empresa, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Para Rebeil (citado por Soria, 2008; pág. 15), la Comunicación Organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa, lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hagan más productivo.

Esta última definición nos lleva a un contexto más sistémico en el que la comunicación debe lograrse con todos y cada uno de los cargos de una empresa, ya que teniendo en cuenta la opinión y el conocimiento del colectivo se puede lograr mejores resultados.

Por otro lado, también resulta de gran relevancia establecer una clasificación que servirá de insumo teórico para la caracterización del proceso comunicativo imperante en la organización, y de igual forma, para tener claras las características que deben contener aquellas estrategias que se pretende implementar.

Para ello, Pérez (citado por Soria, 2008; pág. 14), establece que existen 3 maneras de comunicación en una organización:

- a) Comunicación Operativa: Consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización sin importar el nivel jerárquico del cliente interno.
- b) Comunicación táctica: Dada cuando hay necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización.
- c) Comunicación estratégica: Proceso de comunicación en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

Siguiendo esta misma línea, Nosnik (citado por Soria 2008; pág. 15), establece que la comunicación dentro y fuera de la organización, resulta efectiva si se caracteriza

por ser una comunicación abierta, es decir, que se envíen mensajes tanto al público interno como al externo de la empresa; que sea flexible en la medida que permita tener una comunicación oportuna entre lo formal y lo informal, que sea multidireccional, y por último, que sea instrumentada, lo que resulta relevante ya que en muchas organizaciones, la información no llega en el momento oportuno ni se cuentan con las estructuras y medios adecuados para comunicarse.

En cuanto al aspecto de multidireccionalidad, Katz y Kahn (citado por Soria, 2008; pág. 15), plantea que la comunicación debe darse en las siguientes direcciones:

- a) Comunicación descendente: Es la que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos.
- b) Comunicación Ascendente: Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos.
- c) Comunicación Horizontal: Es la que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.
- d) Comunicación Diagonal: Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización.
- e) Comunicación Informal: Circula por los diferentes ámbitos de la organización, establecen relaciones sociales que propician una comunicación más práctica. Uno de los canales informales de comunicación es el rumor, que son comunicados sin fundamento o evidencia formal y se transmiten impersonalmente.

Dentro de este tema macro de la Comunicación Organizacional, Isabel González (s.f.), afirma que en las empresas existe la comunicación formal e informal. La primera de ellas hace alusión a aquella comunicación que es establecida en la misma empresa, que está estructurada y sujeta a las reglas de la misma. Es por ello que los medios de comunicación contemplados en este nivel son los memorandos, actas de reunión, correos electrónicos, etc. González (s.f.) dice además que la formalidad en la comunicación tiene una direccionalidad, es decir, que se prevé a quien se debe brindar la información de acuerdo a la pertinencia, importancia o intencionalidad con la que se transmita. De esta forma, hace alusión a la misma clasificación que hace Katz y Kahn (citado por Soria,

2008; pág. 15), de la multidireccionalidad de la comunicación al hablar de la comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal específicamente para esta categoría.

La segunda forma de comunicación en las organizaciones es la informal y se caracteriza por la espontaneidad en la interacción entre las personas, y por dejar de lado la jerarquía al comunicarse; sin embargo González (s.f.), añade que esta comunicación puede beneficiar o perjudicar a la empresa puesto que puede darse de forma positiva (facilita la cohesión entre el grupo), o negativa (distorsiona la información, demora la productividad).

Siguiendo en la línea del autor, Gonzales (s.f.) establece la diferencia entre comunicación efectiva y asertiva, características pertinentes para optimizar el trabajo en equipo en una organización. En primera medida, la comunicación asertiva es la respuesta oportuna y directa que se ofrece al otro con la singularidad de que se respeta la opinión tanto del emisor como del receptor y es brindada de manera honesta.

La comunicación efectiva por su parte es caracterizada por que el mensaje que se desea comunicar llega en efecto a quienes debe llegar, hay retroalimentación de la información, hay coherencia entre el lenguaje verbal y corporal y se transmite en el momento preciso y con las palabras y la actitud adecuadas. (González, s.f.)

### **Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, a su vez, un grupo de trabajo, donde lo primordial es la unión y empatía entre los integrantes. (Escobar, 2012)

Así mismo, un equipo puede definirse como un conjunto o grupo de personas que poseen capacidades complementarias y que colaboran para alcanzar unos objetivos comunes compartiendo responsabilidades.

Es importante citar la siguiente comparación que ofrece Rosa Jaramillo (2012):

Un equipo no debe confundirse con un grupo, no son lo mismo. Un grupo es una serie de personas que forman un conjunto, es decir un grupo es una reunión de

personas que hacen algo juntos, puede ser asistir a un concierto. Un equipo en cambio, además de ser un grupo de personas, está organizado con un propósito, esto quiere decir, un objetivo común.

Cuando se forma un equipo, intervienen fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personalidades que lo componen (Jaramillo, 2012). De esta forma, trabajar en equipo implica tener un fin específico y común, ir en la misma dirección y aportar desde nuestra perspectiva y conocimiento, para llegar a tal objetivo. Con todo lo anterior, es posible generar impacto y cambio en una situación o contexto específico, con el ideal de llegar a la conclusión más cercana al bienestar de todos, es por ello que se requiere del concepto de varias personas, con el fin de llegar a un consenso que permita que la meta se cumpla desde la perspectiva de quienes trabajaron para ello.

En cuanto a la dinámica de los equipos de trabajo, Jaramillo (2012) plantea que existen 5 etapas fundamentales en el desarrollo de un equipo. En primera medida, se habla de una etapa de formación que se caracteriza porque en ella se están estableciendo los roles o actuaciones de los integrantes del mismo; se pasa luego a una etapa de tormenta, en donde se evidencian los desacuerdos y conflictos entre los miembros del equipo, y es allí donde se generan los debates que permiten llegar a conciliaciones, y se resalta el rol del líder quien estimula la comunicación y la interacción entre el equipo. La etapa de establecimiento de normas se identifica porque ya los integrantes tienen unos valores en común, hay unos objetivos que regulan el comportamiento de los mismos, hay más productividad y en la resolución de conflictos ya se evidencian aún más las habilidades de los miembros del grupo. En la etapa de desempeño, los objetivos planteados inicialmente empiezan a conseguirse, estableciéndose y afianzándose el compromiso de las personas. Por último, está la etapa de suspensión, en donde los objetivos ya han sido conseguidos, hay una satisfacción al respecto, y el trabajo interdisciplinar para dicho objetivo se disuelve, en espera de un próximo trabajo en equipo.

Meredith Belbin (citado en Jaramillo, 2012), plantea que compartir roles de equipo genera un mayor entendimiento entre las personas, y permite que las expectativas sean más reales. En este entendido, los equipos y las personas que los conforman, se benefician del conocimiento de todos, y así hay una mayor adaptación al medio, ya que el ser humano tiene una particular tendencia a comportarse y relacionarse socialmente, entretanto los roles de equipo se desarrollan, maduran e incluso se modifican con la experiencia y/o la formación. Teniendo en cuenta lo anterior, existen un sinnúmero de clasificaciones de los roles que se evidencian en un trabajo en equipo: el líder, el conciliador, el colaborador, el creativo, el evaluador, entre otros. (Jaramillo, 2012)

Es posible realizar una análisis de la efectividad o ineficacia de un grupo para realizar una actividad, de acuerdo a la presencia o no de afiliación y pertenencia al mismo, es decir, del grado de identificación que los integrantes del grupo tienen entre sí y del compromiso hacia el grupo; la cooperación que se refiere al vínculo que se puede establecer entre los miembros de un grupo; la pertinencia que es entendida como la capacidad del grupo para dirigir su actuar para el cumplimiento de objetivos; la comunicación en base a la relación de los miembros del grupo; y como último aspecto, el aprendizaje como la integración del aporte de conocimientos de cada persona (Jaramillo, 2012).

### **Clima Laboral**

Un concepto que resulta de gran relevancia en el estudio es el de Clima Laboral, pues es éste el que se ve afectado cuando hay presencia de conflictos en las organizaciones, y afecta la productividad de la misma. En esta medida, en el tema de Clima Laboral es posible definir distintas dimensiones de la percepción de este concepto por parte del trabajador. El medio ambiente actúa de manera parecida a la de los miembros superiores de la organización: controla, reglamenta e impulsa el acatamiento de una serie de directrices; y se estructura como un "sistema de filtración o estructuración" perceptivo que llega al individuo. A todo esto que el individuo percibe se le denomina Clima. (Seisdedos, s.f.)

El término puede ser definido como una serie de variables perceptivas o atributos cualitativos de la organización. Dichos atributos son característicos de las relaciones entre los trabajadores, y los elementos críticos son aquellas percepciones que cada empleado tiene de la realidad laboral; dichas percepciones influyen en la conducta y actitudes de los individuos de la organización. (Seisdedos, s.f.)

Este mismo autor plantea que el clima afecta a los procesos psicológicos y organizativos tales como la comunicación, la solución de problemas, el tratamiento de los conflictos, la formación de los miembros, su motivación y, en consecuencia, está influyendo en la eficiencia y productividad laboral, en la capacidad de innovación y en la satisfacción y bienestar de los miembros de la entidad.

Weinert (1981, citado en Seisdedos, s.f.) sostiene que hay factores que influyen en el clima laboral, tales como la manera con que el individuo percibe su medio ambiente laboral, la importancia y calificación que el mismo individuo le atribuye a determinados resultados esperables de su esfuerzo personal y, las expectativas que pone en su labor, lo cual, a su vez, influye en su conducta y actitudes laborales, y a la vez, afirma que puede entenderse como el conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, el clima laboral se ve permeado por elementos que hacen que los empleados se sientan satisfechos con su labor, con su desarrollo personal y profesional, con sus resultados, con sus compañeros, etc., es todo un conglomerado de ingredientes que tienen un impacto significativo en la consecución de las metas y objetivos planteados en la empresa. Por ende, es un tema que requiere gran énfasis, pues es fácilmente afectado cuando no se tienen las estrategias necesarias para mantener un ambiente laboral adecuado que permita que todos los trabajadores desarrollen su labor sin obstáculos de ninguna índole.

## **Manejo del Conflicto**

Es importante hablar del Manejo de Conflicto, teniendo en cuenta que aquí se adentrará en las estrategias que permiten la solución de éstos últimos en la organización.

Siendo así, el conflicto se define como la presencia de antagonismo y rivalidad entre personas interdependientes, debido a un sistema de creencias opuestas, que dificultan la consecución de algún fin; comienza cuando una parte afecta a otra de manera negativa ya sea en el ámbito físico, psicológico o territorial (Barón, 2006).

Lo anterior permite inferir que el conflicto tiene como elemento central, aquellas posiciones opuestas y diferencias respecto a algo en particular, dado que para algunas personas cierto aspecto puede resultar importante y para otros, no tanto, y que a la vez nos impide concretar un trabajo en común. Esto nos lleva a deducir también que entran en juego características personales de las partes involucradas en el conflicto, ya que al hablar de posiciones opuestas, éstas pueden ser resultado de las actitudes de cada uno, de sus conocimientos, de su experiencia, de sus emociones, del contexto en que se encuentren o se presente tal diferencia, de los recursos con que cada uno cuenta, entre otros (Barón, 2006).

Este mismo autor plantea una serie de etapas en el manejo del conflicto, de la siguiente manera:

- a) Conocimiento: aquí se reconoce la incompatibilidad entre las partes, respecto a algún ámbito o tema.
- b) Diagnóstico: se evalúan las consecuencias del conflicto.
- c) Reducción: tiene que ver con la comprensión de las diferencias y el compromiso de ambas partes para aminorar el conflicto
- d) Solución: Se visualizan las alternativas y aquellos acuerdos que beneficien a las partes.

## **Supervisión**

Es importante resaltar el tema de la supervisión en la empresa, ya que el trabajo interdisciplinar que se desarrolla para llevar a término un proyecto cualquiera, debe ser

supervisado de tal forma que se eviten sobrecostos y re-procesos en el mismo, de igual forma, el proceso de acompañamiento y supervisión de la labor debe ir encaminada a que se cumplan con los estándares y requisitos planteados al inicio de cada obra. En este sentido, no se trata solo de supervisar que el trabajo esté bien hecho, sino que todas las áreas de trabajo hayan entendido y hablen el mismo lenguaje frente al tema y no se tomen decisiones unilaterales.

Para centrarnos en el tema de la Supervisión, vale la pena traer a colación la definición que ofrece el Diccionario de la Real Academia Española (2013), en donde se define Supervisión como la acción y el efecto de supervisar, y Supervisar, como ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros. Así, Hernández (2010), establece que ésta supervisión tiene que ver con observación, identificación, análisis y registro de todas las actividades que se llevan a cabo en un área de trabajo específica, y que dentro de los propósitos de la misma, se puede encontrar el hecho de poder llevar un registro que permita analizar si la empresa, ubicándonos en las organizaciones específicamente, ha avanzado en la meta de cumplir todos los objetivos, si los recursos están siendo utilizados de manera acertada y efectiva, y a la vez, asegurar que todas las funciones estén siendo llevadas a cabo por el personal correspondiente y en el tiempo planeado.

Con lo anterior, es posible inferir que la supervisión y todas las actividades que trae consigo de planeación, organización y dirección de los procesos en una empresa, se realiza con el fin de optimizar los procesos de la misma, estableciendo avances significativos, mejoras en los trabajos, aumento en la productividad, mejoras en el ambiente de trabajo, identificación de aspectos que requieren atención y solución, entre otros objetivos de suma importancia.

Ahora, esta supervisión debe ser llevada a cabo por un Supervisor, quien debe contar con unas características particulares, ya que es la persona que debe conocer en su totalidad las tareas y actividades que se desarrollan en el área que se supervisa, de tal forma que pueda ser una guía para los empleados a la hora de orientar la realización de la misma, mejorando los procesos y mostrándose como líder, preocupado por el bienestar de sus empleados y la optimización de las labores. (Hernández, 2010).

### **Marco Contextual**

Es necesario situar esta temática comunicacional en el entorno organizacional en el que se desarrolla el presente trabajo. De esta forma, se trae a colación el contexto petrolero ya que es allí en donde se centra la actividad primordial de la empresa investigada.

La presencia del petróleo en Colombia se remonta desde mucho antes de lo que se considera como el inicio de la industria del petróleo en el mundo como tal, a mediados del siglo XIX. (ALIP, s.f.)

Durante la conquista, Gonzalo Jiménez de Quesada, Fundador de Santa Fe de Bogotá, fue el primero en reportar la presencia de “oro negro” en los afloramientos de petróleo del Valle Medio del Río Magdalena, que llamaron Las Infantas en honor de las dos princesas de España. Sin embargo, en el Siglo XVI los indígenas utilizaban ese petróleo para calafatear sus embarcaciones, prender sus hornos, y aún con fines medicinales, como fortalecer las piernas y controlar el cansancio. (ALIP, s.f.)

Para finales del siglo XIX, en el año 1883, se perforó cerca de Barranquilla, el primer pozo de petróleo Tubará, por dos líderes en exploración: Manuel María Palacio y Diego López, asesorados por el geólogo Luis Stiffler, que perforaron un pozo que llegó a producir 50 barriles por día, de petróleo. (ALIP, s.f.)

Sólo el Estado puede autorizar contratos de explotación de recursos minerales, y el primero de estos contratos, llamados Concesiones, fue adjudicado a finales del siglo XIX, al autor de la famosa novela La María, Jorge Isaac, quien en busca de carbón, descubrió petróleo. Sin embargo, el inicio de una explotación petrolera formal se hizo en la conocida Concesión de Mares, firmada por el señor Roberto de Mares, el 28 de noviembre de 1905, en representación de una filial de la Standard Oil, en el Valle Medio del Río Magdalena, en las inmediaciones de afloramientos de petróleo descubiertos en la hoy llamada Barrancabermeja. En 1909, inició la primera refinería, Cartagena OilRefining Co., para procesar crudo importado con una capacidad de 400 barriles por día. (ALIP, s.f.)

El Gobierno Colombiano creó, el 25 de agosto de 1951, para hacerse cargo de estas instalaciones, la Empresa Colombiana de Petróleos, ECOPETROL. Ante estas circunstancias, en el año 2003 se realizó un cambio trascendental en la estructura petrolífera de Colombia con la creación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH – (Decreto 1760 de 2003). Con este decreto se transformó a ECOPETROL en una empresa comercial del Estado con dedicación exclusiva a las actividades integradas de la industria petrolera (exploración, perforación, producción, transporte, refinación y comercialización), lo que le permitiría competir en igualdad de condiciones con otras compañías del sector. Los resultados al final han revelado que el número de contratos firmados ha aumentado considerablemente, y la actividad sísmica exploratoria y perforación de pozos han sobrepasado las expectativas. (ALIP, s.f.)

Con este contexto, se ubica a la empresa estudiada como una organización propia del sector petrolero, clasificada como una empresa PYME ubicada en la ciudad de Bogotá, que cuenta con un total de 63 empleados.

La investigación tiene en cuenta una muestra de los empleados de las áreas de producción y diseño de la empresa, ya que es allí donde se pretende generar un impacto con la creación de unas estrategias comunicacionales que permitan generar un cambio y una solución práctica a las falencias encontradas en dichos departamentos.

Esta empresa muestra una estructura organizativa en donde existe control y jerarquía centralizada, aun así se puede establecer una relación entre las áreas de trabajo en la organización y los subsistemas en los que hay trabajo en equipo y delegación por lo menos a algunas de sus partes. Dentro de los procesos que allí se llevan a cabo, los procesos de selección buscan elegir aquel personal que cumpla con un perfil específico, para que desarrolle unas labores establecidas previamente; la descripción de cargos obedece a los niveles de formación y experiencia que se requieren para cada cargo, así como los niveles de responsabilidad por documentación, dineros, etc. En dicha descripción se establecen las funciones de forma general y se especifican las funciones y responsabilidades en temas de Health, Safety & Environment (HSE), que traduce: Higiene, Seguridad y Medio Ambiente.

Ahora, la empresa está en constante desarrollo de nuevos productos y soluciones personalizadas para cada uno de sus clientes, para ello forma equipos interdisciplinarios a la hora de desarrollar las soluciones, y cuenta con las herramientas necesarias de diseño. Cuenta con un equipo auditor que aporta al seguimiento y control de los planes y las directrices.

Retomando el objetivo de este estudio, se habla de dos áreas de trabajo específicas en la organización: Producción y Diseño. La primera de ellas, está conformada por 20 personas (12 bachilleres, 5 técnicos, 2 con Primaria y 1 profesional), en ésta área se tiene la importante tarea de tomar los insumos y convertirlos en salidas para presentar a cliente, por tanto, el objetivo es crear un producto final en la forma más eficiente. La segunda conformada por 13 trabajadores (9 hombres y 4 mujeres en los que se encuentra 2 tecnólogos, 5 ingenieros, 3 personas con Maestría y 2 bachilleres), se encarga de definir el enfoque estratégico, de precisar el planteamiento táctico y operativo del diseño del producto, y de definir la ventaja competitiva para la organización gracias a las aportaciones del diseño. La situación que motiva la presente investigación tiene que ver con que al momento de recibirse el requerimiento del cliente, por parte del área de ventas, dicho proyecto se lleva a las áreas de diseño y producción para su realización; en esta parte del proceso, el área de ingeniería o diseño, hace uso de sus conocimientos teóricos en el tema y realiza un plan de acción, seguido de esto, el plan de ingeniería pasa al área de producción para que ellos materialicen dichas ideas en lo que el cliente necesita y al final se entregue un producto. En este punto, producción hace una evaluación de los planos que les son entregados y realiza cambios basados en la experiencia que han tenido en estos proyectos o sigue los lineamientos dados pero al momento de instalar el producto, se da cuenta de errores y cambios que deben arreglar en campo y que implica un re-proceso, incumplimiento en tiempos de entrega, más inversión económica por parte de la empresa, entre otras consecuencias que se siguen presentando y frente a las cuáles no se ha implementado estrategias que permitan mejorar estos procesos comunicativos que sin duda son la base de la realidad de la empresa, ya que no se unifica la información, no se discute cada proyecto valorando los aportes de cada área y no se verifica que todos tengan la misma información y se dirijan a un mismo objetivo, por tanto, de esta situación se desprende la necesidad de revisar la

dinámica de trabajo en equipo, de supervisión de las tareas, del cumplimiento de metas, el manejo del conflicto, los canales de información, el clima laboral y la comunicación que se da en la misma.

### **Metodología**

Esta investigación se enmarca dentro de la investigación cualitativa, la cual se caracteriza por su conceptualización de lo social como una realidad construida que se rige por leyes sociales, es decir, por una normatividad cultural cuyas propiedades son muy diferentes a las de las leyes naturales, donde se aborda el análisis de lo social desde por qué dicho acontecimiento toma una forma y no otra, a diferencia de la investigación cuantitativa en donde se busca establecer cómo es la forma. (Bonilla-Castro & Rodriguez Sehk, 1997)

Bonilla (1989) establece que:

La investigación cualitativa intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva, es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ellas y no deductivamente, con base en hipótesis formuladas por el investigador externo.

Lo anterior supone que los individuos interactúan con los otros miembros de su contexto social compartiendo el significado y el conocimiento que tienen de sí mismos y de su realidad.

Otro aspecto importante de resaltar dentro de la investigación cualitativa es que la selección de personas a ser entrevistadas y de las situaciones que se deben observar, se basa en criterios definidos previamente por el investigador, sin embargo, el acceso real a la información, a los participantes y a la realidad de los mismos, depende de la relación que el investigador logre establecer, de la confianza y empatía que logre generar, de la confiabilidad, credibilidad y seguridad que transmita, etc. (Bonilla-Castro & Rodriguez Sehk, 1997).

Ahora, los resultados de la investigación, la cantidad y calidad de la información recolectada, reciben la influencia del investigador quien debe contar con las habilidades

y capacidades para extraer los datos necesarios e importantes para cumplir con los objetivos del estudio. De igual manera, debe darle un manejo adecuado a dicha información, evitar invalidar la misma y controlar las opiniones personales sobre el tema. (Bonilla-Castro & Rodríguez Sehk, 1997)

En cuanto a las etapas del proceso de investigación cualitativa, ésta debe iniciar con la planeación de todo el proyecto, con ello se pretende abarcar todas las fases de la investigación, es decir que en esta primera fase se establecen los pasos más relevantes que deben llevarse a cabo durante todo el estudio.(Bonilla-Castro & Rodríguez Sehk, 1997).

Bonilla y Rodríguez (1997), plantean siete etapas que se dan en tres momentos de la investigación y que pretenden ser una referencia para la misma. De esta manera, establecen 3 momentos; para empezar se define la situación problema, en donde se contempla la exploración de la situación, el diseño que básicamente habla de los objetivos, la estrategia y la técnica para lograr dichos objetivos, y la preparación del trabajo de campo. En el segundo momento, se requiere llegar a la fase de recolección y organización de datos que permite pasar de la información superficial a la profundidad de los datos, así como también, permite monitorear los datos recogidos de tal forma que se puedan evidenciar rasgos nuevos del fenómeno; para terminar, el tercer momento que corresponde a la identificación de los patrones culturales que organizan la situación, es decir, el análisis, la interpretación y la conceptualización inductiva, permite tomar los datos recolectados en las entrevistas, las observaciones y demás, para confrontar con la información secundaria, es decir, archivos, material escrito y/o teoría.

Dentro de esta misma línea metodológica, esta investigación se desarrolla dentro de un enfoque interpretativo- hermenéutico el cual usa, consciente o inconscientemente, todo investigador y en todo momento, ya que la mente humana es, por su propia naturaleza, interpretativa, es decir, hermenéutica: trata de observar algo y buscarle significado. Sin embargo, estos métodos tienen un área de aplicación mucho más amplia: son adecuados y aconsejables, siempre que los datos o las partes de un todo se presten a diferentes interpretaciones. (Martínez, 2006).

Por otro lado, el proyecto tiene una finalidad aplicada, dado que lo que pretende es ofrecer una resolución práctica al problema identificado dentro de la organización a estudiar. Además, el estudio puede ser clasificado como una investigación transversal ya que la problemática se abordará en un momento dado, mas no en distintos momentos a través del tiempo. Según el objeto y profundidad del proyecto, se puede calificar como una investigación descriptiva, pues se pretende describir la situación problema o el fenómeno dentro de la empresa, y por último, es una investigación de campo o sobre el terreno, ya que no se manejarán variables que permitan controlar la situación, sino que se abordará en su contexto natural.

### **Selección de Técnicas**

Teniendo en cuenta que la investigación es de corte cualitativo, las técnicas para su abordaje permitirán profundizar en el fenómeno de tal forma que los resultados y el análisis de los mismos, permitan cumplir con el objetivo general del mismo, dirigido al diseño del modelo comunicacional que permita la resolución práctica de los problemas que se han identificado en la organización.

De esta manera, la técnica a utilizar es una técnica de conversación, específicamente la entrevista semi-estructurada. Esta entrevista es un instrumento útil para indagar temáticas, y profundizarlas, sin imponer categorías preconcebidas. (Bonilla-Castro & Rodríguez Sehk, 1997).

Según Patton (citado en Bonilla-Castro & Rodríguez Sehk, 1997), el objetivo de la entrevista cualitativa es conocer la perspectiva y el marco de referencia a partir del cual las personas organizan su entorno y orientan su comportamiento.

El diálogo es el método más importante a la hora de conocer a los seres humanos, por lo que es primordial que en dicho proceso se tenga en cuenta la calidad del mismo, pues de allí dependerá la calidad de la información recolectada. En éste mismo, se deben tener en cuenta aspectos como la observación de los movimientos, siendo estos complementarios de las primeras impresiones en la entrevista, la voz, la comunicación verbal y demás factores que permiten una mirada distinta de la situación evidenciando ambigüedades, por ejemplo. Dicha entrevista semiestructurada también permite que en

dichas interacciones se amplíe o estreche la información del tema indagado, así como la formulación de nuevas preguntas que se vean pertinentes para cumplir los objetivos de dicho encuentro con el entrevistado (Martínez, 2006). Teniendo en cuenta lo anterior, es pertinente justificar la elección de la entrevista semiestructurada para la presente investigación con base en la esencia propia de la misma, ya que con ésta técnica se poseen un guion basado en el planteamiento del problema, pero a medida que se desarrolla la entrevista es posible precisar aquellos aspectos que se consideren relevantes para la investigación, por medio del establecimiento de preguntas que no se habían estructurado anteriormente; ello implica que quien entrevista debe centrar toda su atención en la información que el entrevistado está brindando para poder guiar la misma hacia lo que se busca específicamente. Al resaltar que las preguntas base se formulan de acuerdo a la problemática a estudiar y a los objetivos establecidos, es posible que se dejen de lado preguntas importantes puesto que no se ha ahondado en la realidad del problema, por lo que no debe descartarse la posibilidad de generar nuevas preguntas, ahondar en otras o descartar otras más, lo cual es permisible al usar esta técnica cualitativa.

La entrevista semiestructurada diseñada es validada por un (1) juez experto para su posterior aplicación. (Apéndice B)

### **Muestreo**

En el presente estudio, se hace uso del tipo de muestreo por conveniencia, el cual es definido por Patton, como la selección de aquellos casos que son los de más fácil acceso en determinadas condiciones (Citado en Flick, 2007).

Para Teddlie y Yu (Citado en Martínez, 2012), la selección de la muestra por conveniencia es la menos rigurosa; no se basa en alguna estrategia ni intención, o aspecto preconcebido, sino que depende básicamente de la accesibilidad de los participantes, la facilidad, rapidez y bajo costo para acceder a ellas.

Teniendo en cuenta lo anterior, en este estudio se realizaron tres entrevistas; la primera fue realizada a un Ingeniero, la segunda fue otorgada por el jefe de planta, quien

está a cargo del área de producción, y por último, se realizó una entrevista a un operario de planta.

### **Población**

Para esta investigación se tuvieron en cuenta los trabajadores de una empresa contratista del sector petrolero que cuenta con 63 empleados en total, de los cuales hay 13 personas en Ingeniería (9 hombres y 4 mujeres, entre los que hay 2 tecnólogo, 5 ingenieros, 3 con Maestría y 2 Bachilleres), 20 en producción (12 bachilleres, 5 técnicos, 1 profesional y 2 con Primaria), y los 30 colaboradores restantes hacen parte del área administrativa de la misma.

### **Muestra**

De la población ya nombrada, la muestra seleccionada por conveniencia es 1 operario, 1 ingeniero y 1 jefe de planta, quienes laboran en la empresa hace aproximadamente de 13 años.

### **Procedimiento**

El presente trabajo de investigación se desarrolló teniendo en cuenta las siguientes fases:

- a) Fase documental: En donde se recopila la información del tema central a estudiar para ubicarlo en el marco conceptual, y se investigan referencias bibliográficas que apoyen la investigación.
- b) Fase de diseño metodológico: En ella, se establece el tipo de investigación que se desarrolla (tipo cualitativo), se caracteriza la población, el tipo de muestreo utilizado, la técnica para recoger los datos y se establece las preguntas que conforman la entrevista semiestructurada, la cual se valida con un juez experto (Apéndice B)
- c) Fase de obtención de resultados: En la que se transcriben los datos obtenidos, se organizan en matrices de resultado y se analizan con la teoría, para lograr concluir y dar respuesta a los objetivos planteados inicialmente (Apéndice A, Apéndice C y Apéndice D)

### Matriz Categorial

| Categoría   | Sub-categoría                                      |
|---|--|
| Comunicación en la empresa                        | Comunicación formal                                |
|   | Comunicación Informal                              |
|   | Canales de Información                             |
| Relaciones entre áreas                            | Estrategias efectivas para mejorar la comunicación |
|   | Clima Laboral                                      |
|   | Trabajo en equipo                                  |
|   | Manejo del conflicto                               |
|   | Supervisión  |
|   | Conflictos entre áreas                             |
| Percepción de la productividad en la Organización | Resultados- Cumplimiento de metas                  |

### Resultados

A continuación se presentan los resultados a partir de las categorías identificadas, las cuales corresponden a: Comunicación en la empresa, relaciones entre áreas y percepción de la productividad en la organización.

La descripción de cada categoría se hará a su vez con base en las diversas sub-categorías que las componen.

#### Comunicación en la Empresa

Esta categoría está relacionada con aquellos medios que usan en la compañía para comunicarse entre ellos mismos, ya sea de manera escrita, verbal, vía internet, entre otros, y de aquellos canales informativos utilizados para la transmisión de información; de la misma manera, la categoría contempla estrategias para mejorar el proceso comunicativo.

##### Comunicación formal.

La comunicación formal en la empresa está dada por los documentos soporte (Actas) de las reuniones que se realizan, así como de los procesos a llevar a cabo, sin embargo, también se considera dentro de esta comunicación formal, las reuniones que se

establecen para tratar temas relacionados con los proyectos, y en aquellos casos en los que no hay un contacto directo con el personal, la comunicación está dada por los diferentes canales de información, siguiendo el conducto regular para tratar temas específicos. El fragmento que se presenta a continuación muestra un ejemplo de la comunicación formal:

“nosotros tenemos unos medios establecidos por unos documentos, te cuento por ejemplo se despacha un técnico a hacer un montaje entonces él tiene sus actas de entrega, sus documentos de apoyo, los planos, la ruta, también la planificación de acuerdo al sitio donde se vaya a realizar” E.2

De acuerdo a lo anterior la concepción de comunicación formal se da de acuerdo a los niveles jerárquicos establecidos en la organización y a las actividades propias desarrolladas por cada cargo, de tal manera que para los cargos directivos, las actas de reunión tienen gran relevancia y peso en dicha formalidad. Mientras que para el área técnica, esta formalidad en la comunicación se da más en el intercambio de información de tipo laboral, ya sea de manera verbal o escrita, basada en los conductos regulares para tratar alguna temática.

La comunicación formal está concebida en su mayoría, como aquella que genera soportes escritos, que genera un sustento físico de la información comunicada y que sirve de soporte y evidencia de lo transmitido.

### **Comunicación Informal.**

La informalidad de la comunicación en la empresa está dada por aquel flujo de información que se genera en el día a día, con eventualidades propias de las actividades diarias y, el espacio para entablar comunicaciones ajenas al ámbito laboral se da por iniciativa de los mismos trabajadores, más que por un espacio generado por la empresa.

El siguiente fragmento representa lo anteriormente expuesto:

“Esta es una empresa en la que se ha trabajado tipo empresa familiar en la que todo es más bien como informal, como que se va manejando el día a día sin tanta formalidad”  
“...otras veces puede ser más informal, simplemente se habla el tema cuando son cosas digamos del día a día pues simplemente se da instrucciones al personal, se le dice bueno hay que hacer esto hay que hacer esta actividad, se lleva un control y así se va generando un flujo de información.” “No, normalmente no digamos que se ha tratado pero ya

digamos más por parte de digamos iniciativas particulares, personales oiga bueno hagamos esta actividad, hagamos esta otra cosa pero en realidad casi siempre todo está enfocado es a la parte laboral” E.1.

Sumado a lo anterior, la comunicación informal es en ocasiones relacionada con la familiaridad, y esto es posible de acuerdo a los años de trabajo que los trabajadores lleven en la empresa o al sitio de trabajo donde deban trasladarse, pues con la comunicación, establecen vínculos más cercanos.

De esta forma, la comunicación informal en la organización es percibida como aquella que rompe los estándares de la formalidad (escritos, actas, reuniones), se genera en un ambiente distinto a salas de reunión, se transmite información sin requerir actas, se habla del día a día, y se pueden tocar temas laborales como personales.

### **Canales de información.**

Los canales de información en la organización, se generan por diferentes medios y dependen del trabajo que se realice y del lugar donde se encuentren. Dichos canales tienen que ver con el uso, en su mayoría, de correos electrónicos, celulares y avanteles, sin embargo, no se deja de lado el contacto personal, siguiendo el conducto regular de la empresa y de cada área, de esta manera, otro canal de información es la comunicación personal con su superior o jefe encargado. Por último, se toma como canal de información las actas de reunión, que se traducen en un sustento físico de aquellos acuerdos y temas tratados en las reuniones. Lo anterior se ve reflejado en el siguiente fragmento tomado de las entrevistas realizadas:

“nosotros tenemos un conducto regular que es, nosotros directamente con Gerencia pues ahorita no tenemos tanto que ver, sino nosotros tenemos un ingeniero de producción que es nuestro jefe”. “nos comunicarnos vía correo donde no hay correo ya toca por celular o avantel depende del sitio y el área y la comunicación que se maneje.” “cuando nosotros tenemos un proyecto en petroleras nosotros tenemos poco acceso a internet depende, hay áreas clasificadas entonces o dejan utilizar el celular o toca con el avantel depende del área y el proyecto que se maneje, el correo lo mira es por la noche” “el internet, el celular, el avantel, los modem cuando no hay internet llevamos modem.” E3.

Canales de información como el correo electrónico e incluso el celular, son imprescindibles en la actualidad de las organizaciones debido a la facilidad que brindan para establecer una comunicación rápida y a bajo costo, sobre todo cuando hay una

distancia geográfica con aquel o aquellos a quienes debe llegarle la información. Estos medios y canales informativos son óptimos y eficaces.

Las actas de reunión como canal informativo, permiten plasmar en un documento escrito, todo lo que sucedió en una reunión, las conclusiones y las decisiones que se tomaron, etc., lo que facilita que quienes no hayan estado en esta, puedan acceder a los datos que se recogieron y conocer de lo ocurrido.

Los canales de información son manejados de distintas maneras, dependiendo del cargo de la persona, ya que en la Gerencia, por citar un ejemplo, requieren hablar con personas externas a la empresa, pero en el caso de los operativos, la comunicación es con sus jefes directos, y los canales dependen del sitio en el que se encuentren ya que este tipo de personal debe trasladarse a los lugares donde se realizan los proyectos.

Por último, en la organización los canales de información se perciben como aquellos medios que facilitan la comunicación entre personas sin importar el sitio en el que se encuentren. Estos canales no son los mismos para todo el personal, y varían de acuerdo al lugar y a la labor que se desarrolle, por tanto, canales como el e-mail y el celular, son reemplazados por avanteles, de acuerdo a la zona de trabajo, o por una comunicación personalizada o escrita, como el caso de las actas de reunión.

### **Estrategias efectivas para mejorar la comunicación.**

Esta sub-categoría contiene aquellas estrategias que los entrevistados consideran pertinentes para mejorar el proceso comunicativo en la empresa, de esta forma, es necesario mejorar el trabajo en equipo entre áreas y a la vez aprender a escucharse entre ellas y escuchar al cliente. Se debe trabajar con los diferentes líderes de procesos en habilidades de comunicación efectivas, dar a conocer los objetivos organizacionales y ayudar a cada miembro de la empresa a identificar su contribución para el logro de los mismos. Asimismo, la empresa debe generar políticas, directrices y lineamientos claros a seguir por todo el personal, y debe conservar y conocer su historia para evitar cometer los mismos errores más de una vez.

“toca es andar es a la mano, compras producción, ingeniería con comercial y eso es lo que hace falta acá (...) nosotros aportamos nuestro conocimientos ahorita ha entrado

mucha gente nueva y pues ingeniería pues uno trata de no de enseñarle ni nada sino como más bien explicarles como es el concepto que se maneja acá como se hacen las cosas acá en campo que métodos aplica uno que procedimiento sirve como ellos son nuevos como para que tengan una idea como es el trabajo para no llegar cometer los errores que estábamos hablando (...)Lo que nos hace falta a nosotros como más capacitación, los proyectos han salido ya muy avanzado con mucha tecnología (...) Reuniones, más charlas Uds. hacen reuniones, por ejemplo, los de comercial hacen reuniones con los de comercial, los de producción con los de producción nosotros abajo hacemos nosotros nos reunimos y siempre es así deberían hacer una reunión todos” E3

Los diferentes entrevistados perciben una falta de trabajo en equipo considerando que las fallas se dan por no escucharse los unos a los otros o por no hacerlo adecuadamente; algunas de las personas de la empresa sienten que no son partícipes de los planes de la empresa, que no conocen el rumbo de su trabajo ni cuál es el sentido de su labor. La empresa es muy informal en su comunicación y genera confusiones y desorden en el trabajo de las diferentes áreas.

Para terminar esta subcategoría, en la empresa se conciben las estrategias efectivas para mejorar la comunicación, como aquellas que están dirigidas a evitar los errores de proceso, mejorar la efectividad en el trabajo y a mejorar las relaciones interpersonales entre las áreas.

### **Relaciones entre áreas**

Esta segunda categoría ahonda en el clima laboral de la empresa, el trabajo en equipo, los diferentes conflictos que se presentan entre áreas, la manera como se abordan los mismos y la percepción que se tiene de la supervisión a las tareas realizadas en la empresa.

### **Clima Laboral.**

El clima laboral es identificado en la empresa como un tema importante en la medida en que es directamente proporcional a la eficiencia y eficacia en el trabajo, de esta forma, se entiende que un buen ambiente laboral, propicia buenos resultados laborales. A la vez, se identifica un buen clima laboral entre las diferentes personas y para algunos trabajadores, la familiaridad y la amistad con sus pares y demás compañeros, ha

favorecido este aspecto. Para ilustrar lo anterior, se cita el siguiente fragmento de entrevista:

“Aquí casi todos somos amigos, porque aquí trabaja mi hermano, mi otro hermano salió de aquí también para la cruz roja y la mayoría de personas que trabajan acá son las que, yo soy de este barrio y de pequeño nos conocimos, yo me gradué con tres de ahí, prestamos servicio ellos conocen mi familia, yo conozco la familia, nunca ha habido problema” E3

Es posible inferir que el hecho de que la empresa tenga una rotación baja, hace que con los años las personas se conozcan bien y se genere un ambiente más cercano y familiar.

Ahora, el clima laboral es concebido en la empresa como la armonía en las relaciones interpersonales. El microclima laboral de la empresa a pesar de los problemas de comunicación entre áreas es bueno y se debe trabajar en el clima generado entre áreas distintas de trabajo, pues esto afecta los resultados de la organización.

### **Trabajo en equipo.**

Esta sub-categoría contempla la necesidad de mejorar las técnicas de comunicación entre las áreas para así obtener resultados más eficientes en la empresa y va más allá de la relación que puede existir entre varias personas para lograr una meta, pues intervienen otros aspectos como el apoyo incondicional que puede llegar a trascender el ámbito laboral. A la vez, se resalta un aspecto importante y es la discrepancia entre el conocimiento y la experiencia frente al trabajo desempeñado. Para contextualizar lo dicho, se citan los siguientes fragmentos de la entrevista realizada a dos de los trabajadores:

“yo tengo un teléfono que me dio la empresa y pues constantemente acuden a mí los técnicos, 24 horas estoy abierto a cualquier incidente, cualquier evento técnico o como se llame (...) el trabajo en equipo es la mejor arma ante cualquier reto (...) en equipos es más fácil que individualmente (...) Ellos siempre se apoyan en nuestra experiencia porque nosotros llevamos muchos más años que todos los ingenieros que ahora están y podemos dar un gran apoyo para todos los proyectos y son importantes nuestros conceptos”E2

“un error de una parte comercial o una parte de producción nos afecta a nosotros en campo (...) El trabajo de equipo es el hecho de que a ti te den un ayudante que te

colabore en una instalación no es solo una persona que uno tenga ahí de que alcánceme esto, tráigame esto, es tener una persona con que comer de pronto poder contarle algo”E3

El trabajo en equipo se ha visto afectado por la percepción que cada uno tiene de su labor en la empresa. De esta manera, cada área valora su aporte para la obtención de resultados, sin embargo, se debe considerar un trabajo más interdisciplinar para optimizar estos procesos, aceptando que de igual forma, el conocimiento y/o experiencia de la otra área es de igual importancia dentro del proceso.

### **Manejo del conflicto.**

Esta sub-categoría describe que el manejo de conflictos, se logra por medio de la discusión de los problemas que puedan existir en los equipos de trabajo y se buscan las posibles soluciones a los mismos. Sin embargo, dentro de esta temática también se observa que muchas veces las personas que están en campo son las que tienden a resolver la mayor cantidad de conflictos de tipo técnico y de diseño por el hecho de estar lejos y no poder comunicar las cosas inmediatamente, ni contar con personal de apoyo. El fragmento siguiente ejemplifica esta temática de la siguiente manera:

“nos reunimos todos y tomamos una decisión para que salgan las cosas bien (...) nosotros a veces llegamos y ellos nos dan, unos planos que la parte hidráulica es así que porque la placa es así pero uno llega allá al sitio y la placa la hacen de otra forma entonces a uno le toca corregir el plano (...) a uno en campo siempre le toca variar cositas, todo no sale a veces como uno quiere (...) A veces el diseño no sale como ellos lo dice y a uno toca modificarlo y eso de modificar a uno le cuesta a uno le cuesta 3, 4 o 5 días entonces uno para evitar eso entonces uno empieza le dice no venga esto se hace así o así para evitar esos inconvenientes”. E3

La organización mantiene una estrategia asertiva de manejar los conflictos, usando la comunicación como medio de solución. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el conflicto aparece cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a un tema en particular y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por la inconformidad con los intereses. Para evitar que se presenten dichos conflictos, es necesario un consenso entre el área de diseño y producción y por supuesto, un trabajo mancomunado que evite inconvenientes en campo y re-procesos en la empresa.

### **Supervisión.**

La supervisión es vista como un mecanismo de apoyo frente a la parte técnica de los proyectos que se realizan, dejando de lado la concepción tradicional de supervisión como vigilancia de las labores. Se asume que cada trabajador tiene un grado de compromiso y responsabilidad, y por tanto tiene autonomía en el desarrollo de sus tareas, lo cual no debe generar en ningún momento tareas de supervisión sino de asesoría y acompañamiento para la obtención de buenos resultados:

“una organización que trabaje bajo el esquema de la vigilancia policial es una organización que está condenada a fracasar (...) supervisar el trabajo de los trabajadores es algo que se hace normalmente, pero la supervisión tiene que estar enfocada es como a la parte técnica, no a la disciplina, o sea la disciplina no debe ser el factor que incida en la que un trabajador rinda más o rinda menos, eso es absurdo, no, obviamente tiene que supervisar es el tema eh técnico, que se haga bien el trabajo, que se haga con las especificaciones requeridas pero no que si el trabajo se hizo o que si la persona tiene buena o mala actitud.”. El

El hecho de saber qué hacer en su trabajo hace que no haya una supervisión marcada, aunque se manifiesta que debería haber un control y una revisión de las herramientas que se envían a campo puesto que muchas veces no llega todo el material necesario. No se percibe un grado alto de supervisión pues hay autonomía a la hora de realizar el trabajo de cada persona. Por tanto, la supervisión está dirigida al acompañamiento en el desarrollo de una tarea y la solución de inquietudes, mas no a la inspección constante del mismo.

### **Conflicto entre áreas.**

Esta sub-categoría nos acerca a la percepción que cada entrevistado tiene desde su experiencia, cargo, tiempo en la empresa y demás, sobre la situación actual interna de la misma y cómo esta afecta los resultados generales. De esta forma, los conflictos entre áreas se establecen por un tema central que es la comunicación que se mantiene tanto a nivel interno (entre empleados) como a nivel externo (con clientes). En el ámbito interno se percibe la falta de experiencia de algunos empleados o la idoneidad para el cargo, lo

cual repercute en los aportes dados a los proyectos y los resultados obtenidos, asimismo, los conflictos también se generan por la falta de trabajo en equipo en donde se diseñe un espacio para trabajar interdisciplinariamente y se mantengan objetivos en común en beneficio de toda la empresa; y a nivel externo, la comunicación con los clientes en ocasiones no es explícita, lo que impide que los resultados entregados sean acordes a las necesidades del cliente.

Es importante traer a colación el siguiente fragmento que contextualiza las ideas anteriormente expuestas:

“no se tiene claridad en el alcance de las actividades, eso es uno como de los grandes problemas como de nuestra cultura y es el tema de aprender a escuchar y a entender cuál es exactamente el objetivo de lo que se quiere hacer (...) falta como de claridad porque de pronto la persona que está dando la instrucción no tiene claro el tema (...) el otro que esta pues digamos relacionado es que la persona que recibe la información no tenga claridad de lo que está recibiendo, puede que la otra persona se haya esforzado en entregarle la información de la manera correcta pero la persona no la capta y desafortunadamente en nuestra cultura es muy normal que uno como que asuma muchas cosas (...) algo que es una duda lo dejo como algo ya entendido cuando yo debo tener la capacidad de decir Oiga esto no lo capto y no tengo porque asumir algo que de pronto está equivocado (...) que las personas que hagan las actividades sean totalmente idóneas ehh yo puedo ser muy claro en la información que entrego y la persona que recibe puede ser también muy digamos entender muy bien la información de lo que requiere hacer pero si la persona no tiene la capacidad para ejecutar y plasmar esa información que recibe pues da lo mismo, no sirve para nada (...) hay muchas personas con buenas cualidades, con conocimiento, con experiencia pero como que todavía no se ha logrado encontrar ese enfoque del trabajo unidos todos como en un mismo sentir hacia lograr cada objetivo de la compañía (...) se deben cambiar ese esa cultura de que de que tenga uno que estar encima de todo mundo, eso tiene que cambiarse y sino pues no vamos a lograr ningún objetivo (...) siempre van a haber discrepancias en cuanto a la facilidad de que habría sido mejor (...) todo está basado en comités donde llevamos a colación todos estos no debimos, porque muchas veces se incurre en no debimos haber o debimos haber hecho, entonces en los comités es donde encontramos la mejora del producto.” E1

Siguiendo esta misma línea, el conflicto dentro de la organización se genera en ocasiones, haciendo hincapié en la responsabilidad que tiene cada uno con la empresa, pues en ocasiones, se crea por la falta de compromiso o responsabilidad de los mismos trabajadores. Dicho esto, se ejemplifica por medio del siguiente fragmento:

“Estamos digamos capacitándonos para que todos podamos estar dentro de ese gran grupo de trabajo como todos enfocados hacia un mismo objetivo el problema es que de

pronto aquí a veces unas personas como que uno trabaja por un lado, el otro trabaja por otro lado, el otro trabaja por el otro lado y no hay como esa como esa ese punto de unión, ese imán que nos haga eh estar todos enfocados hacia lo mismo (...) Muy buena comunicación o sea hablar mucho con la gente y digamos eh que cada persona se haga consciente de su responsabilidad (...) se deben cambiar ese esa cultura de que de que tenga uno que estar encima de todo mundo, eso tiene que cambiarse y sino pues no vamos a lograr ningún objetivo.” E1

Vale la pena resaltar que como se ha venido citando a lo largo del trabajo, uno de los conflictos presentes entre las áreas de diseño y producción específicamente, es el tema de experiencia vs. Conocimiento. Lo anterior hace que no se genere esa interdisciplina esperada sino que cada área haga su trabajo sin tener en cuenta los aportes de la otra, aun trabajando para el mismo proyecto:

“La ingeniería tiene la teoría y nosotros los técnicos tenemos es la práctica, nosotros tenemos la práctica de años y ellos la tienen la teoría de estudios pues a veces las cosas no se interpretan bien en la teoría y en la práctica salen de otro modo entonces siempre hay ha habido controversia con eso (...) Nosotros a veces llegamos y ellos nos dan, unos planos que la parte hidráulica es así que porque la placa es así pero uno llega allá al sitio y la placa la hacen de otra forma entonces a uno le toca corregir el plano (...) Nosotros nos dan las instrucciones con producción pero a veces hay mala información con producción y la parte comercial tú haces la visita de levantamiento y por ejemplo tú dices no, yo anoto aquí y pregunto, entonces tú me das esa información y si tu no miras bien el sitio ya hay empieza un teléfono roto (...) Un error de una parte comercial o una parte de producción nos afecta a nosotros en campo, como tú estabas diciendo a veces el diseño no sale como ellos lo dice y a uno toca modificarlo y eso de modificar a uno le cuesta a uno le cuesta 3, 4 o 5 días entonces uno para evitar eso entonces uno empieza le dice no venga esto se hace así o así para evitar esos inconvenientes” E2

El conflicto se entiende como aquel momento en que las áreas independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, no relacionarse de la mejor manera puesto que hay circunstancias que les incomodan y que afectan de manera grupal en la organización. Esto sin lugar a duda, repercute en los resultados organizacionales, afecta el clima laboral, y genera re-procesos con consecuencias económicas, comerciales, etc., para la empresa.

### **Percepción de la productividad en la Organización**

Esta tercera categoría nos acerca a la manera como los trabajadores entrevistados ven la productividad, el cumplimiento de metas y la obtención de resultados dentro de la

empresa, entendiendo que ésta se puede ver afectada por los conflictos internos de la organización.

### **Resultados- Cumplimiento de metas.**

Esta sub-categoría recoge la percepción que tienen los entrevistados frente a la productividad de la empresa, así como de los resultados y el cumplimiento de metas, dado que la comunicación entre las áreas influye directamente en los resultados y la consecución dichas metas organizacionales. En ella, los entrevistados perciben grandes cambios y además, ven el planteamiento de los objetivos organizacionales como aquellos posibles de alcanzar.

“le hemos apostado a unos retos grandísimos (...) nosotros hemos llegado a cumplir unos logros frente a unas expectativas muy en contra”. E2

Lo anterior permite inferir que se han cumplido los objetivos a pesar de no confiar en que se iban a lograr, dado que se ha considerado que no cuentan con la tecnología necesaria para hacer frente a las necesidades actuales del mercado.

De esta forma, la productividad es entendida como la relación entre los resultados y el tiempo en el que se logran, lo cual es evidenciado en la compañía en el alto rendimiento de la misma y el logro de los objetivos organizacionales, aun así los procesos que se presentan, afectan directamente el tiempo de respuesta al cliente.

## Discusión

De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas y la revisión teórica realizada en esta investigación es posible abordar, relacionar y analizar las temáticas que permiten dar respuesta a los objetivos planteados inicialmente. En esta medida, se considera importante traer a colación el tema de comunicación, la cual es concebida en la empresa como aquella que permite transmitir información por diversos canales o medios; esto comparado con el concepto que confiere Duarte (citado por Silvestrin, Godoi, & Ribeiro, 2007; pág. 29) en donde se concibe la comunicación como el resultado de la interacción entre el ser humano y donde se construye un entendimiento común sobre algo, se puede inferir que se deja un poco de lado la interacción personal al momento de comunicarse, y se pasa a hacer uso de medios como el mail o los teléfonos celulares.

En esta misma línea, Marcondes Filho (citado por Silvestrin et al., 2007; pág. 30) dice que la comunicación no es simple difusión de informaciones y que tampoco es “instrumento”, sino un proceso que refuerza la idea de intercambio en donde cada parte extrae algo nuevo, inesperado, que no estaba en ninguno de ellos y que altera el estatuto anterior de ambos. Al respecto se reflexiona sobre la relevancia de la comunicación en la generación de conocimiento y en el análisis crítico de la información, y que también puede volver a modificarse si llega a nosotros más información que altere nuestro pensamiento anterior. Contextualizada dicha teoría en la empresa, la comunicación está alejada de la idea del autor en donde se intercambia información y se genera conocimiento y aprendizaje, pues en ésta, la comunicación es dada simplemente al momento de transmitir datos.

Ahora, la comunicación formal definida por González (s.f.) como aquella que se establece en la empresa de manera estructurada, controlada y sujeta a reglas, es evidenciada en la organización debido a que en ella se manejan actas de reunión y correos electrónicos, es decir, hacen uso de aquellos medios que permitan soportar la información transmitida y hay un conducto regular pre-establecido para comunicarse dependiendo del nivel jerárquico.

La comunicación informal por su parte, se da en la empresa cuando hay un flujo de información en el día a día sin que se requieran las actas de reunión y se contemplan además, temas ajenos a lo laboral; de acuerdo a la definición otorgada por González (s.f.), esta informalidad debe caracterizarse por la espontaneidad y surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas. Relacionando la teoría con la realidad de la organización, la comunicación informal está bien conceptualizada en el sentido que no requiere sustentos físicos de la información transmitida y al trascender temas laborales, se empiezan a formar y fortalecer vínculos más cercanos entre los trabajadores.

Otro tema de bastante relevancia en la investigación, son las estrategias efectivas para mejorar la comunicación, las cuales son definidas en la organización como aquellas que están dirigidas a evitar los errores de proceso y a mejorar las relaciones interpersonales entre las áreas. Las personas ven la necesidad de mejorar la comunicación no solo para generar conocimiento nuevo, sino para llevar a la organización a un nivel superior de eficacia en sus diferentes procesos y mejorar el clima laboral. Dentro de estas estrategias se habla de trabajo en equipo y comunicación efectiva y asertiva como dos grandes focos de trabajo e implementación.

El trabajo en equipo consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas que poseen capacidades complementarias y que colaboran para alcanzar unos objetivos y en donde lo primordial es la unión y empatía entre los integrantes (Escobar, 2012). En la empresa, el trabajo en equipo aunque es definido como el apoyo entre personas, el cual debería trascender el ámbito laboral, y es visto a la vez como aquel trabajo entre áreas para llegar a un fin común, la realidad de la organización es que dicho concepto se ve permeado por la discrepancia que hay frente a un área que cuenta con el conocimiento empírico frente a los temas y otra área que cuenta con los estudios académicos frente al mismo. De allí que no exista la suficiente interdisciplinariedad para cumplir las metas y minimizar los errores.

El trabajo en equipo se logra a través de una comunicación asertiva, desde ponerse en el lugar del otro hasta escuchar atentamente al otro. De acuerdo a lo anterior, es posible inferir que la comunicación en esta organización tiende a ser más formal,

dejando de lado el establecimiento de puntos en común que permitan el desarrollo asertivo de los procesos, sino que priman los resultados del área específica y no de la organización en su totalidad.

En cuanto a la dinámica de los equipos de trabajo, Jaramillo (2012) plantea que existen 5 etapas fundamentales en el desarrollo de un equipo. En primera medida, se habla de una etapa de formación que se caracteriza porque en ella se están estableciendo los roles o actuaciones de los integrantes del mismo; se pasa luego a una etapa de tormenta, en donde se evidencian los desacuerdos y conflictos entre los miembros del equipo, y es allí donde se generan los debates que permiten llegar a conciliaciones, y se resalta el rol del líder quien estimula la comunicación y la interacción entre el equipo. La etapa de establecimiento de normas se identifica porque ya los integrantes tienen unos valores en común, hay unos objetivos que regulan el comportamiento de los mismos, hay más productividad y en la resolución de conflictos ya se evidencian aún más las habilidades de los miembros del grupo. En la etapa de desempeño, los objetivos planteados inicialmente empiezan a conseguirse, estableciéndose y afianzándose el compromiso de las personas. Por último, está la etapa de suspensión, en donde los objetivos ya han sido conseguidos, hay una satisfacción al respecto, y el trabajo interdisciplinar para dicho objetivo se disuelve, en espera de un próximo trabajo en equipo. Comparando lo anterior con la organización, el trabajo en equipo se desarrolla dejando de lado el establecimiento de roles focalizándose en relaciones de poder, lo que se evidencia en que una de las mayores barreras para el trabajo en equipo entre las áreas de producción y diseño están puestas en los egos individuales puesto que de un lado se encuentra la experiencia y por el otro el conocimiento y ninguno de los dos lados pone de su parte para escuchar al otro y gestionar conocimiento.

Contrastando lo anterior con la organización en estudio, es posible caracterizar el trabajo en equipo, como una labor en donde no se otorgan roles específicos a los miembros, ni se establecen normas por medio de las cuales comunicarse y manejar los conflictos y/o desacuerdos; todo ello afecta sustancialmente el trabajo interdisciplinar, lo que se traduce en problemas como los re-procesos y por ende, consecuencias económicas, afectaciones empresa-cliente, entre otras.

El otro foco de atención es la comunicación efectiva y asertiva propiamente dicha; la comunicación asertiva es la respuesta oportuna y directa que se ofrece al otro con la singularidad de que se respeta la opinión tanto del emisor como del receptor y es brindada de manera honesta. (González, s.f.)

La comunicación efectiva por su parte es caracterizada por que el mensaje que se desea comunicar llega en efecto a quienes debe llegar, hay retroalimentación de la información, hay coherencia entre el lenguaje verbal y corporal y se transmite en el momento preciso y con las palabras y la actitud adecuadas. (González, s.f.)

Frente a ello, la comunicación entre las áreas no es considerada como asertiva en el entendido que los empleados toman decisiones de forma particular sin hacer evidente su opinión real y honesta frente a un tema y cuando ésta opinión es otorgada, se trabaja de igual forma unilateral. De allí que se presenten falencias en la implementación de los proyectos. Sumado a esto, la comunicación tampoco se considera efectiva ya que no se hace retroalimentación de la información, no se tienen en cuenta las opiniones de los demás y no se valora el conocimiento de las demás áreas.

Por otro lado, resulta relevante citar el tema de clima laboral, el cual se ve afectado cuando hay presencia de conflictos en las organizaciones, y afecta la productividad de la misma. El Clima laboral según Weinert (citado en Seisdedos, s.f.), es entendido como el conjunto de percepciones que tiene el individuo de la organización, y que dichas percepciones son producto de la interacción individuo-empresa. Complementa además dicha conceptualización afirmando que el clima afecta los procesos psicológicos y organizativos como la comunicación, el manejo de los conflictos, la motivación de los empleados y por ende, afecta la eficiencia y productividad de la organización ya que impacta en la capacidad para innovar y sobretodo en la satisfacción que siente el trabajador en la empresa. Específicamente en la organización, el clima laboral se entiende como aquel que propicia buenos resultados laborales, es decir, que es directamente proporcional a la efectividad y productividad de la organización.

Por otra parte, el conflicto se define como la presencia de antagonismo y rivalidad entre personas interdependientes, debido a un sistema de creencias opuestas que dificultan la consecución de algún fin; comienza cuando una parte afecta a otra de manera negativa ya sea en el ámbito físico, psicológico o territorial (Barón, 2006). Contextualizando el tema a la organización que compete, el conflicto se entiende como aquel momento en que las áreas independientes que mantienen una relación, toman decisiones de forma unilateral debido a todo un sistema de creencias que está argumentado en la importancia de la labor propia, es decir, que cada área valora el aporte que ofrece a los procesos de la empresa pero no tiene en cuenta de la misma forma, los aportes de la otra área con la cual deberían trabajar interdisciplinariamente.

Pasando a otra temática, Hernández (2010) establece que la supervisión tiene que ver con observación, identificación, análisis y registro de todas las actividades que se llevan a cabo en un área de trabajo específica, y que dentro de los propósitos de la misma, se puede encontrar el hecho de poder llevar un registro que permita analizar si la empresa, ubicándonos en las organizaciones específicamente, ha avanzado en la meta de cumplir todos los objetivos, si los recursos están siendo utilizados de manera acertada y efectiva, y a la vez, asegurar que todas las funciones estén siendo llevadas a cabo por el personal correspondiente y en el tiempo planeado.

En la organización, la supervisión es concebida como la inspección del trabajo realizado, se utiliza para asegurar que el trabajo se realizó correctamente de acuerdo a las directrices dadas por el superior, en términos generales, la supervisión debe estar enfocada a la parte técnica y no a la disciplina del trabajador.

## **Conclusiones**

Para concluir, el objetivo de este trabajo investigativo pretende definir estrategias para optimizar el proceso de comunicación que se viene dando en la empresa, específicamente en las áreas de diseño y producción. Por tal razón, se presentan a continuación las estrategias diseñadas en pro sus objetivos:

### **Capacitaciones y charlas sobre comunicación en la organización**

Diseñar una serie de talleres vivenciales que permitan simular las principales fallas e interferencias que existen actualmente en la comunicación entre las áreas, la comunicación asertiva, tipos de comunicación, barreras de la comunicación, etc.

Por el tipo de público objetivo es muy importante introducir los temas en forma vivencial y práctica, ya que si se llega a ellos de forma totalmente teórica perderemos su atención rápidamente y no pasaremos de la teoría a la práctica.

El objetivo de éstas será aprender a seleccionar el medio adecuado de comunicación de acuerdo a lo que se desea transmitir, utilizar la comunicación verbal y no verbal adecuadas y convertirse en buenos oyentes.

### **Establecer roles al momento de trabajar en equipo.**

El trabajo en equipo es una estrategia de gran importancia a la hora de mejorar los procesos en las organizaciones, puesto que de las dificultades en estos grupos de trabajo se desprenden consecuencias de impacto como las que se han nombrado a lo largo de esta investigación. Por ende, se debe fortalecer el trabajo en equipo teniendo en cuenta que la calidad de la relación incide en la ejecución y el desempeño de las tareas asignadas; cuando se presenta competencia y conflicto entre los miembros de un equipo de trabajo, se genera poca ayuda y soporte entre ellos.

Al momento de trabajar en equipo es importante tener en cuenta que se deben establecer roles para motivar y generar la participación activa de todos los miembros; siempre al inicio de cada reunión se debe dejar claro qué papel va a ejecutar cada miembro durante la misma y así se generan los compromisos claros y las

responsabilidades; se debe tener como mínimo un moderador, un encargado de llevar las actas y un líder de tema o proyecto.

También es importante establecer normas de desempeño y reglas en las reuniones, de tal forma que todos conozcan la dinámica y no se propicien inconvenientes en las reuniones de trabajo, por ejemplo, se establecerá la hora de entrada, la agenda de la reunión, que todas las decisiones se tomarán por votación, la hora de salida, etc.

### **Ejercer más supervisión en los trabajos para disminuir errores:**

Se debe implementar un hábito de supervisión junto con una lista de chequeo con los procedimientos que se deben llevar a cabo en los trabajos. Esto debe hacerse gradualmente y se debe informar a los trabajadores los objetivos de cada herramienta para que no se perciba una imposición o control al puesto de trabajo sino como estrategia para evitar los re-procesos e inconvenientes que tiene el personal en campo cuando llega con los proyectos sin certificar cada pieza de acuerdo a lo que inicialmente se diseñó o de acuerdo a lo que el cliente solicitó.

Esta estrategia se debe explicar y socializar adecuadamente estableciendo roles y responsables de la supervisión la cual no solo debe ser realizada por el jefe inmediato si no también el mismo colaborador para disminuir los márgenes de error en los trabajos.

### **Determinar protocolos de comunicación**

Herrero y Campos (2010) en su artículo “El necesario protocolo en la comunicación organizacional”, consideran el protocolo como una importante herramienta de comunicación estratégica, el cual actualmente va encaminado a “comunicar”, por tanto se debe tener una idea clara de a quién se quiere transmitir y los objetivos de lo que se va a comunicar. Ahora, cuando se determinan protocolos de comunicación, disminuyen las interpretaciones erróneas del mensaje que se transmite, puesto que estos nos ayudan a trazar o establecer reglas, instrucciones o estándares y guiar una acción o un procedimiento para llevar a cabo.

La formalidad en la comunicación es generada en las reuniones por medio de actas, sin embargo, en otros espacios del día a día, también se tocan temas laborales

importantes que no están protocolarizados y que en ocasiones, son redirigidos por las mismas áreas sin contar con el aval de su equipo de trabajo.

Estos protocolos deben ser manejados y socializados con toda la organización ya sea por medios electrónicos y/o de forma escrita con el fin de que estén disponibles en todo momento.

A la vez, se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos:

Abrir un espacio para la comunicación informal en la empresa ya que esto permite conocer las preocupaciones, temores, problemas de los empleados.

Tener en cuenta la retroalimentación en el proceso comunicativo puesto que con ella se logra un proceso más dinámico y a la vez se cerciora de que la información transmitida fue la misma que el receptor entendió. De igual forma, este proceso de retroalimentación en cada proyecto y/o reunión, brinda motivación a los empleados para superar los inconvenientes o para seguir desarrollando su labor positivamente; y pero debe ser una retroalimentación oportuna (por ejemplo, luego de un proyecto entregado resultaría valioso compartir los resultados y la evaluación que brindó el cliente sobre el trabajo culminado).

Realizar reuniones en las que están presentes personas de todos los niveles jerárquicos de la empresa para hacerlos partícipes de los objetivos que la dirección tiene planeados con el fin de que todos puedan entender el fin común de sus trabajos y de igual forma, es importante hacerlo a nivel de áreas para que las metas de cada proyecto sean conocidas y así incentivar la cooperación y el trabajo de los empleados. Es relevante que en estas reuniones se hable de la importancia de la labor de cada área, resaltando sus aportes para fomentar el trabajo en equipo y sobretodo, el trabajo interdisciplinario.

Generar un espacio en la red o en reuniones en el que se pueda gestionar el conocimiento de los empleados en todos los niveles jerárquicos, con el fin de compartir aquellas experiencias ya sea en campo, con los clientes o en la organización, que sean significativas y aporten al crecimiento y desarrollo de la empresa y su personal.

Teniendo en cuenta que la situación planteada en este trabajo investigativo no es nuevo, sino que viene presentándose hace algún tiempo, debe realizarse un trabajo de acompañamiento para que todos los cambios sugeridos puedan desarrollarse y llevarse a término adecuadamente. Para ello, se requiere que el líder de dicho cambio o desarrollo organizacional tenga las habilidades interpersonales necesarias para crear, conservar y mantener relaciones estables con todo el personal y los equipos de trabajo para que sea apoyo en el proceso de adquisición de las competencias necesarias para trabajar en equipo, comunicarse asertiva y efectivamente, etc. Esto implica que el profesional a cargo de ser modelo ante el personal, e ir evaluando el cambio organizacional por medio de la implementación de un proceso que fije el impacto y efecto de cada intervención y cada paso dado.

En este sentido, se recomienda tener en cuenta que este tipo de procesos deben contar con el apoyo de los altos directos de la organización, con su aceptación frente a lo anterior y no siendo ajenos a dichas mejoras, ya que es desde los niveles más altos que se logra comunicar una nueva cultura, un cambio, una mejora, etc.

Para dar respuesta precisa a los objetivos proyectados inicialmente, es necesario plantear lo siguiente:

Los puntos críticos en el proceso comunicativo tienen que ver con la falta de asertividad a la hora de dar o intercambiar información, ya que no siempre se respeta la opinión, ni se valora el trabajo de la otra área, presentándose en ocasiones inconformidades en las decisiones que se toman, las cuales no son siempre expresadas de manera honesta y mesurada, sino que se transforman en arreglos y cambios unilaterales que son los que fracturan el trabajo y generan re-procesos. A la vez, un punto crítico en la comunicación es la efectividad en la misma, porque no siempre los mensajes transmitidos sean acogidos por los receptores de manera apropiada, no hay retroalimentación de la información, y por ende, se tiene como resultado los malentendidos en la manera como se llevarán a cabo los proyectos y por tanto, un impacto en los resultados y la productividad.

Por último, la discrepancia entre el conocimiento empírico y el teórico, hace que no se lleguen a puntos en común y acuerdos en beneficio del proyecto, hace que en ocasiones no se tenga en cuenta la opinión de la otra parte y que se logre afectar el clima laboral de la organización. Este tema también trae como consecuencia que ninguna de las partes asuma una responsabilidad como equipo (ya sea de fracaso o triunfo en un proyecto), sino que se atribuyan errores y culpas entre ellos, justificando la baja productividad, los re-procesos y demás conflictos que se presenten.

Para finalizar, el estudio anterior permite concluir lo siguiente de manera general:

El conflicto también puede ser positivo en la medida en que posibilita el descubrimiento de nuevos conocimientos, soluciones, ideas, etc.

La comunicación es un pilar fundamental para las organizaciones y su desarrollo, ya que impacta en todas sus áreas.

En empresas como la analizada, la comunicación es un factor crítico aún más en las áreas de diseño y producción, puesto que son estas las que dan respuesta a las necesidades del cliente

En empresas como la investigada, es importante que la lógica entre lo pragmático y lo teórico sea coherente, coordinado.

En organizaciones como la estudiada, se rompe la comunicación entre los niveles, por varias razones como confidencialidad de los datos, centralización en la toma de decisiones, entre otras.

La comunicación organizacional es importante para cualquier empresa, sin importar su tamaño, ya que permite la transmisión de conocimientos y con ello propiciar ventajas competitivas.

La comunicación en las empresas puede acelerar, detener o anular los procesos que en ésta se desarrollan, por lo que debe optimizarse cada vez más.

Aunque en la mayoría de empresas y en la actualidad, se reconoce la comunicación organizacional como una herramienta estratégica, la gestión y las estrategias para su implementación y mejora, resultan escasas.

Si no existe un espacio de retroalimentación comunicacional en las organizaciones, ganan terreno las distintas formas de interpretar y asumir el discurso.

Se hace necesaria hacer extensiva la investigación a todas las áreas de la empresa, y desarrollar las estrategias propuestas a nivel organizacional, puesto que la labor de empresas como la estudiada implica un proceso en cadena para lograr los resultados.

### Referencias

- Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional*. Revista Colombiana de Psicología, 9-24.
- Aguilera, J. (2008). *Los 10 pasos para mejorar la comunicación interna en su empresa*. [En línea]. Recuperado el 07 de octubre de 2013, de [http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/15-10\\_pasos\\_mejorar\\_comunicacion.pdf](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/15-10_pasos_mejorar_comunicacion.pdf).
- ALIP. (s.f.). *Historia del Petróleo en Colombia*, [En línea]. Recuperado el 18 de Julio de 2013, de [http://www.alip.org/docs/Historias/breve\\_historia\\_petrolera\\_colombia.pdf.pdf](http://www.alip.org/docs/Historias/breve_historia_petrolera_colombia.pdf.pdf)
- Barón, E. (2006). *Manejo del conflicto*. Fundación Compromiso. [En línea]. Recuperado el 11 de noviembre de 2013, de <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000386/BaronResolConflicto.pdf>
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. Ed. Norma.
- Calhoun, C., Light, D., & Keller, S. (s.f.). *Sociología*. Ed. Mc Graw Hill.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid, España: Ed. Morata.
- Formanchuk, A. (s.f.). *Comunicación Interna: ¿Cuáles son los verdaderos problemas que afectan a las empresas de América Latina?*, [en línea]. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 07 de octubre de 2013, de <http://www.formanchuk.com.ar/pdf/articulos/2.pdf>
- González, I. (s.f.). *Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional*. Centro de Información Conindustria. Programa Coninpyme.
- Guillen, C., & Gil, R. (s.f.). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Ed. Mc Graw Hill.

- Herrero, J.C., & Campos, G. (2010). *El necesario protocolo de la comunicación*. Revista Icono 14 [en línea], Volumen 2. Pp. 182-202. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de <http://www.icono14.net>
- Hernández, A. (2010). Principios de Supervisión y el Supervisor. [En línea]. Recuperado el 12 de noviembre de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principios-supervision-supervisor.htm>
- Jaramillo, R. M. (2012). *Trabajo en Equipo*. [En línea]. Recuperado el 26 de Julio de 2013, de <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
- Martínez, M. (2006). *La investigación cualitativa*. Revista IIPSI, 123-146.
- Martínez-Salgado, C. (2012). *El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias*. Ciênc.saúdecoletiva [online], vol.17, n.3, pp. 613-619. ISSN 1413-8123
- Quan, J. (2012). *Problemas de Comunicación: Afectan el desempeño en la Empresa*. [Online]. Recuperado el 11 de noviembre de 2013, de <http://gestiondeempresasfamiliares.blogspot.com/2012/05/problemas-de-comunicacion-afectan-el.html>
- Real Academia Española. (2013). *Real Academia Española*. [En línea]. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de Supervisión: <http://lema.rae.es/drae/?val=supervision>
- Saladrigas, H. (2005). *Comunicación Organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos*, [en línea]. Revista Latina de Comunicación Social. La Laguna (Tenerife). Recuperado el 12 de Abril de 2013, de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saadrigas.htm>
- Seisdedos, N. (s.f.). *El clima laboral y su medida*. [En línea]. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm>
- Silvestrin, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007). *Comunicación, Lenguaje y Comunicación Organizacional*. Revista Signo y Pensamiento, pp. 26-37.

- Soria, R. (2008). *Comunicación Organizacional: Un modelo aplicable a la microempresa*. Revista TEACS, 9-25.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. [En línea]. Recuperado el 13 de Abril de 2013, de <http://es.slideshare.net/sanamuro/comportamiento-organizacional-robbins-stephen-p7ma-edicin>
- Utria, O. (2007). *La Importancia del Concepto de Motivación en la Psicología*. Revista Digital de Psicología Vol. 2, Pág. 55-78.
- Valle, M. (2003). *Razón y Palabra*. [En línea]. Recuperado el 12 de Abril de 2013, de La comunicación organizacional de cara al siglo XXI: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>
- Zúñiga, E. S. (2010). *La comunicación Organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa*. Redalyc [en línea], Volumen 34, pp. 73-81. Recuperado el 13 de Abril de 2013, de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44013961004>