

**ASERTIVIDAD: UNA HERRAMIENTA AL SERVICIO DE LA COMUNICACIÓN
INTERNA**

AUTORA:

JUANITA LA ROTTA REYES

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE COMUNICADORA
SOCIAL**

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

DIRECTORA:

INGRID ALEXANDRA RUEDA SABOGAL

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE**

COMUNICACIÓN SOCIAL

BOGOTÁ

2010

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Artículo 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”

Bogotá, Noviembre de 2010

Doctor:

JOSÉ VICENTE ARISMENDI CORREA

Decano Académico

Facultad de Comunicación y Lenguaje

Pontificia Universidad Javeriana

Cordial Saludo:

Como estudiante del Comunicación Social con énfasis Organizacional me dirijo a usted para presentar mi Trabajo de Grado que se titula:

“Asertividad: Una herramienta al servicio de la comunicación interna”.

El trabajo se centró en la Comunicación Asertiva considerada como una propuesta exitosa para el manejo y la prevención de conflictos de comunicación interna, en una organización.

Con el fin de desarrollar el proyecto se realizó un diagnóstico, una sistematización de los resultados de ese diagnóstico y una aplicación práctica a los miembros del Departamento de Comunicaciones de Alpina S.A, mediante un taller dinámico en el que se trabajaron los aspectos centrales que la asertividad aterrizada al campo de la comunicación organizacional, ofrece. Resultado de este proceso se obtuvo una evidencia de la importancia de la comunicación asertiva como un ejercicio persistente, constante y consciente en las organizaciones, para contribuir a un buen desempeño de su comunicación interna.

Por lo anterior es para mí gratificante presentar a usted y a la Facultad de Comunicación y Lenguaje, el presente Trabajo de Grado como un ejercicio pertinente para el campo de la comunicación organizacional.

Cordialmente,

JUANITA LA ROTTA REYES

CC. 1.020.742.574

Bogotá D.C.,

Doctor
JOSÉ VICENTE ARISMENDI CORREA
Decano Académico
Facultad de Comunicación y Lenguaje
Pontificia Universidad Javeriana
Ciudad

Respetado Señor Decano:

Espero que se encuentre bien. A través de esta misiva me permito presentarle el Trabajo de Grado **“Asertividad: Una herramienta al servicio de la comunicación interna”** de la alumna **JUANITA LA ROTTA REYES**.

La autora realizó una monografía a manera de estudio de caso en el que analizó la relación entre la teoría y la realidad de la organización elegida en el tema de la comunicación interna.

Considero que la señorita La Rotta Reyes, alcanzó de manera sobresaliente los objetivos propuestos en su anteproyecto. Con una metodología rigurosa identificó mediante un proceso de diagnóstico y la aplicación de algunas herramientas de comunicación asertiva, los ejes de su propuesta que le permitirá al área de comunicaciones de ALPINA, optimizar sus procesos de comunicación interna.

Una vez cumplidos los requerimientos me despido con mis mejores deseos por el éxito en su valiosa gestión académica.

Cordial saludo,

INGRID RUEDA SABOGAL Ms.C.
Comunicadora Organizacional
Tutora

TABLA DE CONTENIDO

Resumen del Trabajo de Grado.....	7
Formato Evaluación Asesor Trabajo de Grado	12
PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO	14
INTRODUCCIÓN.....	29
1. REVISIÓN CONCEPTUAL Y TEÓRICA	32
La Comunicación y el espacio empresarial: Comunicación Interna	33
La Comunicación Interna y el Recurso Humano	36
Entender el Recurso Humano: Crucial para la Gestión en Comunicación	37
La Comunicación Interpersonal.....	39
Comunicación Asertiva.....	41
Comunicación Asertiva y el Conflicto de Comunicación Interna.....	42
El Uso de las Palabras en la Comunicación Asertiva	43
¿Por qué medir la asertividad en la comunicación organizacional?.....	44
2. ESTUDIO DE CASO	49
2.1 Problema.....	49
2.2. Objetivo General.....	49
2.3 Objetivos Específicos	49
2.4 Contextualización Empresa	50
2.5 El Departamento de Comunicaciones.....	54
3. METODOLOGÍA.....	61
3.1 Diagnóstico	61
Categorías de Análisis para todas las técnicas de recolección de información	63
3.2 Sistematización y análisis de resultados de la aplicación de técnicas de diagnóstico	64
4. PROPUESTA COMUNICACIÓN ASERTIVA	85
4.1 Formulación Propuesta	85
4.2 Objetivo General.....	86

4.3 Objetivos Específicos	86
4.4 Descripción Taller Dinámico.....	86
4.5 Desarrollo del Taller	89
4.6 Conclusiones del Taller.....	108
5. CONCLUSIONES.....	110
6. BIBLIOGRAFÍA.....	113
ANEXOS	117
7.1 ANEXO 1: Entrevista Director Departamento	118
7.2 ANEXO 2: Entrevista Gerente Departamento	122
7.3 ANEXO 3: Auto- Evaluación – Estilos de Comunicación.....	125
7.4 ANEXO 4: Inventario de la Capacidad para Comunicarse	129
7.5 ANEXO 5: Técnica Integrantes Departamento.....	132
7.6 ANEXO 6: En cuanto a las expresiones empleadas	133
7.7 ANEXO 7: Tabulación Instrumento Autoevaluación: Estilos De Comunicación.....	135
7.8 ANEXO 8: Tabulación Capacidad Para Comunicarse	137
7.9 ANEXO 9: Tabulación Técnica Integrantes Del Departamento.....	140
7.10 ANEXO 10: Tabulación Expresiones Empleadas.....	142
7.11 ANEXO 11: Presentación De PowerPoint	145
7.12 ANEXO 12: Clínica del Rumor	148

Facultad de Comunicación y Lenguaje

Carrera de Comunicación Social

Resumen del Trabajo de Grado

Este formato tiene por objeto recoger la información pertinente sobre los Trabajos de Grado que se presentan para sustentación, con el fin de contar con un material de consulta para profesores y estudiantes. Es indispensable que el Resumen contemple el mayor número de datos posibles en forma clara y concisa.

I. FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO

1. **Autor (es):** (Nombres y Apellidos completos en orden alfabético).

Juanita La Rotta Reyes

2. Título del trabajo:

Asertividad: Una Herramienta al Servicio de la Comunicación Interna

3. **Tema central:** La comunicación asertiva como una propuesta para el manejo y prevención de los conflictos de comunicación interna

4. Subtemas afines

- Comunicación Interna
- Comunicación Organizacional
- Asertividad

5. Campo Comunicación Organizacional
profesional:

6. Asesor del Ingrid Rueda Sabogal
Trabajo:

7. Fecha de Mes: Noviembre **Año:** 2010 **Páginas:** 120
presentación:

II. RESEÑA DEL TRABAJO DE GRADO

1. Objetivo o propósito central del trabajo:

Proponer a la comunicación asertiva como una herramienta de éxito para la prevención y manejo de conflictos de comunicación interna.

2. Contenido (Transcriba el título de cada uno de los capítulos del Trabajo)

Marco Teórico

Estudio de Caso

Metodología

Propuesta de Comunicación Asertiva

Conclusiones

Bibliografía

Anexos

3. Autores principales (Breve descripción de los principales autores referenciados)

- **Acker David D.** Skill in Communication: A Vital Element in Effective Management. Capítulo XIII: Communicating Effectively as a Manager. Este autor se considera uno de los más importantes gracias al enfoque que hace de la comunicación efectiva y de los diversos aspectos que esta debe contemplar.

-**Berger, Charles R.** Editors. Handbook of Communication Science Capítulo 16: Communication and Conflict (Michael Roloff). Newbury Park, Sage, 1987. p. 489. Este autor hace un compendio de las investigaciones y de las propuestas de diferentes autores que enfocan el proceso comunicativo del ser humano desde la comunicación interpersonal y el conflicto que se genera en esta dinámica.

- **Ellis, Richard.** Communication Skills: stepladders to success for the professional Capítulo 8: Assertiveness. Ed. Intellect Books, 2003. Estados Unidos. Este libro, proporciona herramientas teóricas para abordar la propuesta de la comunicación asertiva.

- **Fernández Ríos, Manuel.** “Diccionario de Recursos Humanos: organización y dirección”. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. 1999. P 161. Este autor hace un recorrido por los diferentes conceptos que la dirección de recursos humanos debe tener en cuenta para un adecuado desarrollo organizacional.

- **Nelsa Shelton, Sharon Burton.** Asertividad: Haga oír su voz sin gritar. Capítulo 1: ¿Qué es la asertividad y por qué es importante? Editorial Fundación Confemetal. Madrid. 2004. P 132. Este texto permite un acercamiento a las conductas asertivas que se contemplan en este trabajo de grado.

- **Silva, Reinaldo Oliveira da.** Teorías de la administración: Capítulo 16: Desarrollo Organizacional. International Thomson Editores. México, 2002. pp. 398. Este autor brinda una línea de base sobre la importancia de la comunicación organizacional vista desde los aspectos que convergen en el desarrollo organizacional.

4. Conceptos clave (Enuncie de tres a seis conceptos clave que identifiquen el Trabajo).

Comunicación Asertiva - Comunicación Interna – Lenguaje Verbal – Lenguaje No Verbal – Momentos de comunicación – Contenidos de Comunicación – Formas de Expresión.

5. Proceso metodológico. (Tipo de trabajo, procedimientos, herramientas empleadas para alcanzar el objetivo).

Este trabajo es de aplicación práctica donde por medio de un proceso de diagnóstico (aplicación de cinco técnicas de recolección de información) se identificaron aspectos a trabajar en cuanto a la dinámica comunicativa en el Departamento de Comunicaciones Corporativas de la organización Alpina S.A. Con los resultados obtenidos se formuló la propuesta de comunicación asertiva consistente en un taller dinámico que aplicara cada uno de los conceptos contenidos en la propuesta.

6. Reseña del Trabajo (Escriba dos o tres párrafos que, a su juicio, sinteticen el Trabajo).

Este trabajo de grado se centra en proponer a la comunicación asertiva como una herramienta para la prevención y manejo de conflictos dentro de las organizaciones en cuanto a su comunicación interna y a las acciones que de ésta se desprendan.

La comunicación asertiva expone la importancia de un adecuado ejercicio comunicativo prestando atención a aspectos tales como: las palabras que se emplean (lenguaje verbal), al momento indicado en que la comunicación se debe llevar a cabo, a las distintas formas de expresión y al lenguaje no verbal.

Un uso asertivo de la forma en que los miembros de una organización se comunican permite motivar acciones efectivas que se encaminen a logro de los objetivos a los cuales la comunicación interna está encaminada.

III. PRODUCCIONES TÉCNICAS O MULTIMEDIALES

1. Formato (Video, material escrito, audio, multimedia).

N/A

2. Duración audiovisual (minutos):

Número de casetes de vídeo:	N/A
Número de disquetes:	N/A
Número de fotografías:	N/A
Número de diapositivas:	N/A

3. Material impreso Tipo: N/A

Número de páginas: N/A

4. Descripción del contenido

N/A

Facultad de Comunicación y Lenguaje Carrera de Comunicación Social

Formato Evaluación Asesor Trabajo de Grado

(Único formato aceptado por la Facultad)

Sr.(a) Asesor(a): la Asignatura Trabajo de Grado que Usted asesora requiere, como las demás asignaturas, de dos notas parciales correspondientes al 60% y una nota final correspondiente al 40% para una definitiva correspondiente al 100%. En esta evaluación Usted debe considerar el proceso de elaboración del Trabajo y su producto final, especificando en el caso de grupo, la nota correspondiente para cada estudiante.

Título del Trabajo:

Asertividad: Una Herramienta al Servicio de la Comunicación Interna

Nombre estudiante	30%	30%	40%	Definitiva
Juanita La Rotta Reyes	4.5	4.5	4.8	4.6

Observaciones (Justificación de la calificación)

--

Fecha: 25 de Noviembre de 2010

Nombre del Asesor: Ingrid Alexandra Rueda Sabogal

Firma del Asesor:

c.c.No. 51.985.503 de Bogotá

Teléfonos: 6916611 - 8033400

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

- Único Formato aceptado por la Facultad -

Profesor Proyecto Profesional II: Ingrid Rueda Sabogal

Fecha: _____ **Calificación:** 4.2 (Cuatro dos)

Asesor Propuesto: Ingrid Rueda Sabogal

Tel.: _____ **Fecha:** _____

Coordinación Trabajos de Grado: _____

Fecha inscripción del Proyecto: _____

I. DATOS GENERALES

Estudiante: JUANITA LA ROTTA REYES

Campo Profesional: ORGANIZACIONAL

Fecha de Presentación del Proyecto: _____

Tipo de Trabajo:

Teórico: ____ **Sistematización de Experiencia:** X **Producción:** ____

Profesor de Proyecto Profesional II: INGRID RUEDA SABOGAL

Asesor Propuesto: INGRID RUEDA SABOGAL

Título Propuesto: (Provisional, corto, creativo, con subtítulo explicativo)

La Asertividad: Una Herramienta al Servicio de la Comunicación Interna.

Una estrategia aplicada desde la forma, el momento, las expresiones, los gestos y las palabras usadas al momento de la comunicación

II. INFORMACIÓN BÁSICA

A. PROBLEMA

1. ¿Cuál es el problema? ¿Qué aspecto de la realidad considera que merece investigarse? Planteamiento del problema que se va a investigar (Un párrafo conciso definiendo el problema).

Los métodos tradicionales para la prevención y el manejo de conflictos de comunicación interna en las organizaciones no cuentan con una propuesta explícita de asertividad: El uso de las palabras, el momento y forma adecuados, se presentan en este proyecto como una alternativa para combatir barreras de comunicación como causa de esos conflictos.

2. ¿Por qué es importante investigar ese problema? (Enumere las razones que justifican la investigación que se propone, su pertinencia e importancia, desde - para el campo profesional y para la Comunicación).

- La presencia de los medios informáticos en las organizaciones ha hecho que la comunicación tradicional se debilite privilegiando la transmisión estricta de información y empobreciendo un proceso que no debe ser mecánico o instrumental sino dinámico y propositivo.¹
- La comunicación asertiva y por tanto congruente, permite un adecuado flujo de comunicación porque ofrece a las personas la oportunidad de expresarse en términos propositivos y enfrentar situaciones de potencial conflicto de una manera preventiva al emplear palabras en el momento oportuno y de una forma respetuosa y calmada.²
- La efectividad de la asertividad ha sido comprendida como un aspecto enteramente personal e individual³, dejando de lado su potencial aplicación

¹ Así lo confirma el artículo de la Asociación para el desarrollo de la comunicación interna ADECIN Madrid 17 Febrero de 1995 Escrito por Federico Varona Madrid: "Las nuevas tecnologías de la comunicación y su impacto en la cultura y la comunicación organizacional" pp. 4.

² Soporte de esta propuesta se expone en el texto de Richard Ellis "Communication Skills: Stepladders to Success for the Professional. Capítulo 8: Assertiveness. Intellect Books, Reino Unido (UK) 2002. Pp. 44 en este se plantea que la asertividad: "*Depends very much on one's ability to express these rights, in speech, in text and through appropriate non verbal communication*"

³ Así lo retira la definición dada por Daniel Gil'Adí en su libro "Inteligencia Emocional en Práctica" Ed. McGraw Hill, 2000. Donde la asertividad se comprende cómo: "la habilidad para expresar nuestras emociones y pensamientos, facilitando actuar en pro de nuestros mejores intereses y derechos, sin infringir o negar los de los demás" pp.22.

positiva en la dinámica de comunicación organizacional ya que lo que beneficia al individuo repercute en su rol en colectividad.

- En el escenario organizacional el conflicto se percibe en términos de crisis relacionada con producción o con el ejercicio económico, por lo que su prevención y manejo no contempla una actividad incluyente y permanente que fortalezca la comunicación como estrategia de prevención y buen manejo del conflicto.

3. ¿Qué se va investigar específicamente? (Defina el objeto o corpus de la investigación ¿Con qué materiales, entidades, espacios, textos, etc. va a trabajar?).

Este proyecto de grado se desarrollará en la organización Alpina S.A, en el Departamento de Comunicaciones de la misma.

Contextualización Empresa⁴

Alpina S.A es una compañía colombiana líder en la producción y comercialización de alimentos lácteos y procesados. Fundada por Max Bänzinger y Walter Göggel, hoy en día lleva más de 64 años en mercado desde sus inicios en una planta ubicada en Sopó a las afueras de Bogotá en 1945, planta que hoy en día persiste en su actividad. Está empresa tiene presencia comercial en 15 países alrededor del mundo, con plantas de producción y almacenamiento en Colombia, Venezuela y Ecuador.

Con respecto a su identidad corporativa, no manejan lo que tradicionalmente se conocen como la visión y la misión, sino que tienen un propósito superior, el cual plantea el compromiso que esta organización tiene con la alimentación de sus clientes y un constante crecimiento a nivel competitivo: “En Alpina estamos comprometidos con alimentar saludablemente. Creemos con firmeza que la vida genera vida. Somos una organización inteligente que logra prosperidad colectiva de manera persistente”

Dentro de sus Compromisos Corporativos, se mantienen 8 lineamientos los cuales comprenden la actividad en cuanto a los clientes y a la competitividad de mercado que debe mantener la organización. Estos compromisos corporativos son:

1. Trabajamos siempre para generar confianza en nuestros alimentos, y lo hacemos con dedicación, pensando en alimentar a nuestras familias.

⁴ Informe Anual de Sostenibilidad Alpina- 2008. Información Obtenida vía e-mail gracias a la colaboración del Departamento de Comunicaciones Alpina S.A Enviada por Alejandra López Castillo Analista Comunicaciones Corporativas. 25 de Mayo de 2010.

2. Estamos comprometidos con nuestra comunidad, por eso le generamos bienestar y desarrollo, y protegemos nuestro ambiente.
3. Tenemos un alto sentido de respeto hacia nuestros clientes, colaboradores y las comunidades para las que trabajamos, valorando su diversidad.
4. Creemos en observar, interpretar, anticipar y dar respuesta a nuestros clientes y consumidores para merecer su fidelidad y preferencia.
5. Creemos en querer y ser queridos. Nuestra Marca nos representa.
6. Creemos en ser líderes innovadores. Aportamos soluciones ingeniosas que sorprendan. Nos apasiona estar en permanente aprendizaje y evolución.
7. Llevamos nuestros alimentos a todos aquellos lugares en donde hay personas que quieran alimentarse saludablemente.
8. Construimos un futuro saludable y próspero para nuestros clientes, consumidores, proveedores, empleados y accionistas.

El Departamento de Comunicaciones⁵

El departamento de comunicaciones está compuesto por 11 personas con cargos y funciones definidas, las cuales comprenden las dinámicas de la comunicación tanto interna como externa de la organización. Dentro de los medios que se manejan se integran impresos, digitales, o eventos presenciales para emitir la información que maneja el departamento.

En cuanto a la comunicación interna, está diseñada para dirigirse a los Alpinistas (miembros de la organización, tanto empleados administrativos y operarios, nuevos integrantes y directivos). También se comprende la comunicación con proveedores como lo son los ganaderos y operarios de las fincas proveedoras de leche. Para este tipo de comunicación (interna), se emplean las carteleras, los Video Noticieros, los

⁵ Información obtenida gracias a la colaboración del Departamento de Comunicaciones de Alpina S.A. Enviada por Alejandra López Castillo Analista Comunicaciones Corporativas. 24 de Mayo de 2010.

boletines semanales, las publicaciones impresas como la revista a los empleados de publicación bimensual y la revista a ganaderos de publicación mensual.

La comunicación externa por su parte, está dirigida a los medios de comunicación para los cuales se emiten comunicados de prensa y a los entes gubernamentales con los cuales hay cenas de relacionamiento y reuniones esporádicas.

Aspectos a Investigar dentro del Departamento de Comunicaciones

- La utilización del lenguaje desde el contenido, la forma y el momento en que las palabras se emplean para comunicarse en una organización, y de ese modo identificar si son asertivas o no y establecer una estrategia de comunicación desde los lineamientos de la asertividad para prevenir situaciones de conflicto.

- Para este propósito se buscará determinar qué tan asertiva es la comunicación que se establece entre los miembros del Departamento de Comunicaciones de la organización Alpina.

* Inicialmente, se aplicarán herramientas de recolección de datos tales como entrevistas, encuestas y diarios de campo que arrojarán resultados necesarios para conocer el estado del tema en el contexto de la organización seleccionada. Luego, se procederá con el análisis de ese estado y se diseñará la estrategia de comunicación asertiva organizacional. Como etapa final se aplicará la estrategia y por último, se divulgarán los resultados de la aplicación de la estrategia mediante propuestas de trabajo continuo de comunicación asertiva.

B. OBJETIVOS

1. Objetivo General: (¿Qué busca alcanzar? Párrafo puntual donde define la META general que se propone para el Trabajo).

Proponer la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la prevención y el manejo de conflictos de comunicación interna de las organizaciones a partir de un estudio de caso del Departamento de Comunicaciones de Alpina S.A

2. Objetivos Específicos (Particulares): (Especifique qué otros objetivos se desprenden del Proyecto. ¿Qué tipo de metas se propone cumplir para lograr el objetivo general?).

- Establecer la diferencia existente entre el conflicto de comunicación interna y la crisis organizacional.
- Determinar cuáles son los canales principales por medio de los que se lleva a cabo la comunicación interna del Departamento de Comunicación en la organización.
- Conocer las dinámicas de comunicación del Departamento de Comunicaciones, en cuanto a las expresiones utilizadas, gestualidad, contenidos de información y manejo de la misma.
- Diseñar una estrategia de comunicación asertiva para la prevención y el manejo de conflictos
- Lograr que al menos tres procesos de comunicación interna (comunicación mediante correos electrónicos, comunicación verbal en reuniones de grupos de trabajo, comunicación por medios físicos tradiciones) comprendan dinámicas asertivas en su realización.

III. FUNDAMENTACIÓN Y METODOLOGÍA

A. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. ¿Qué se ha investigado sobre el tema? (Antecedentes de investigación. Revisión de la bibliografía pertinente. Para trabajos con producción, ¿hay producciones que trabajen el mismo tema o alguno similar? ¿Existen manuales semejantes? ¿Textos de apoyo a su trabajo?).

De acuerdo con una revisión bibliográfica en la biblioteca de la Pontificia Universidad Javeriana y las consultas realizadas a textos externos, las investigaciones previas que se han realizado desde el campo organizacional de la comunicación, no han propuesto a la asertividad como un elemento diferencial 'clave' para una comunicación interna efectiva, mediante la disminución de los conflictos que se puedan presentar entre los miembros de una organización. Otras investigaciones tocan tangencialmente el tema central de esta investigación, se basan en la efectividad de la comunicación en general y no en la comunicación interna desde una 'apuesta' específica de asertividad.

Dentro de la bibliografía existente, se pueden identificar los siguientes enfoques:

I. *Skill in Communication: A Vital Element in Effective Management. Capítulo XIII: Communicating Effectively as a Manager.* Por: Acker David D.

- En este texto se plantea la necesidad de una comunicación efectiva que permita a los administradores de las organizaciones la consecución de objetivos. Se indica que la falta de una comunicación efectiva se da por la falta de una comunicación clara de arriba hacia abajo y viceversa en la “escalera” organizacional. (pp.110)

II. Alice Meléndez, Gilda Vera (1999) Análisis de la Comunicación Interna en Dos Empresas de Guatemala [Tesis de Grado] Universidad Francisco Marroquín Guatemala. Facultad de Ciencias de la Comunicación Social.

- El aporte que hace esta tesis de la estudiante de la Universidad Francisco Marroquín de Guatemala al tema de investigación está relacionado con resaltar la comunicación interna como el conjunto de mensajes que se intercambian al interior de esta. Por otro lado, toca el aspecto de la comunicación deficiente y de los efectos que tiene en situaciones generales organizacionales.

III. Berger, Charles R. Editors. Handbook of Communication Science Capítulo 16: Communication and Conflict (Michael Roloff). Newbury Park, Sage, 1987. p. 489.

- Dentro de las definiciones que usualmente se encuentran de la comunicación interpersonal y de la importancia que tienen dentro de los procesos de las empresas, se limita el campo de investigación a hacer aproximaciones limitadas sobre el tema. En este caso, en *Handbook of Communication Science*, se hace una aproximación de diversos temas frente a la comunicación interpersonal, no quedándose en esta exclusivamente sino combinando elementos como la diferencia entre la comunicación interpersonal e intrapersonal; así mismo, se da a conocer un concepto ligado a la comunicación entre las personas: el conflicto.

IV. Ellis, Richard. *Communication Skills: stepladders to success for the professional* Capítulo 8: Assertiveness. Ed. Intellect Books, 2003. Estados Unidos.

- El aporte que este texto hace al tema de investigación tiene que ver con el tema de la asertividad y su aplicación al campo de la comunicación: La asertividad como la plantea el autor del texto, es un término ampliamente utilizado, a tal punto que ha perdido su sentido, es por ello que el aporte que se hace desde este texto, es el enfoque que se le da a la asertividad desde la importancia como una habilidad comunicativa. Se plantea la necesidad de un balance dentro la comunicación donde se aborda el concepto de asertividad como la herramienta para lograrlo, no desde la psicología sino la ciencia de la comunicación. Finalmente logra conectar la asertividad

con el conflicto, e ilustra como esta es la forma para solucionar conflictos dentro de la comunicación profesional (como la denomina el autor).

V. Fernández Ríos, Manuel. "Diccionario de Recursos Humanos: organización y dirección". Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. 1999. P 161.

- En este texto se delimitan los conceptos básicos más importantes a tener en cuenta. Son elementos que aunque básicos dentro del campo de la comunicación organizacional como lo son el clima, la cultura, entre otros.

2. ¿Cuáles son las bases conceptuales con las que trabajará? (Qué conceptos, categorías, relaciones conceptuales básicas va a utilizar? Descríbalas brevemente).

Los conceptos sobre los que se sustenta este trabajo de grado son:

A. Comunicación interna: Se entiende desde la perspectiva organizacional como el conjunto de mensajes que se intercambian entre los individuos que componen las empresas y entre esta y su medio. ⁶

Se encuentra también otra definición en el enfoque que la estudiante de comunicación de la Universidad Javeriana da a la comunicación interna en su trabajo de grado "El concepto de comunicación en las organizaciones, incluye todas aquellas actividades de comunicación que implican el intercambio de datos, ideas, informaciones y conocimientos entre las empresas y sus diferentes públicos (Trabajadores, familias, grupo directivo, clientes, consumidores, accionistas, proveedores, periodistas, medios de comunicación, entorno, la comunidad, etc.)"⁷

B. Recurso Humano: El recurso humano se describe como el activo humano de las empresas, gracias al cual se logra la consecución de objetivos⁸. Por lo tanto, este es el concepto fundamental sobre el cual se erige la comunicación. En este caso la

⁶ Este concepto se delimita más a fondo en el libro del autor Jose Luis Fernandez Sotelo, "La comunicación en las relaciones humanas" (1990:55)

⁷ LaTiffe Ruíz, Jessica (2001) "Cómo el Clima Organizacional de una Empresa Influye en el Desempeño Laboral del Cliente Interno [Trabajo de Grado]. Pontificia Universidad Javeriana. Carrera Comunicación Social, énfasis Organizacional.

⁸ Esto lo propone principalmente Jesús García Jiménez en su libro "La Comunicación Interna". A este planteamiento es importante adicionarle lo que plantea el autor en torno al recurso más importante con el que cuentan las organizaciones: "El *activo humano* constituye el único valor seguro por el que puede apostar, no sólo la empresa, sino también el sujeto que la hace y la vive. Convierte la teoría de la comunicación interna en una ética"

propuesta de comunicación asertiva se tiene que pensar en torno a este capital tan importante en la organización como lo es el recurso humano.

C. Comunicación Interpersonal: Este concepto lleva a pensar la empresa como un espacio altamente dinámico, apartándose de la parte de productividad y centrándose en los procesos sociales que la constituyen. Con respecto a la comunicación interpersonal, a lo largo del tiempo ha habido teóricos que se aproximan a este término dando luces de lo que posiblemente puede abarcar. Pero no es sino Michael E. Roloff, teórico de la Universidad de Northwestern quien define este proceso de la siguiente forma: “Interpersonal communication constitutes the production, transmission, and interpretation of symbols by *relational partners*. This definition implies that each communicator has acknowledged the other’s existence and, to some degree, will be responsive to the other’s behavior”

D. Asertividad: La asertividad ha sido un término empleado únicamente desde la perspectiva y los lineamientos de la psicología. Pero en este caso, aterrizándola a la aplicación en el campo de la comunicación organizacional, la asertividad se puede entender como una habilidad puramente comunicacional: es la facultad de expresar los derechos y exigencias propias a las personas con las que se interactúa. Es poder expresar la información de la forma adecuada (positiva y propositivamente), mediante el uso de las palabras adecuadas y en el momento propicio.⁹

E. Conflicto: Este concepto es de gran importancia para la investigación debido a que la diferenciación que se hace de la crisis organizacional y del conflicto de comunicación interna es el sustento para la investigación y la propuesta de comunicación asertiva.

Las barreras de comunicación que produce una comunicación limitada y no clara, genera por su parte choques entre las personas que pertenecen a la organización, el conflicto es entonces la existencia de acciones incompatibles entre los miembros de un departamento o de una organización en general como resultado de la falta de una comunicación veraz, completa, clara y transparente que delimite y guíe las acciones emprendidas por los miembros de la empresa¹⁰.

⁹ De esta forma lo plantea el autor Richard Ellis, en su libro “Communication Skills: stepladders to success for the professional”: “(...) *assertiveness requires those abilities in listening and interpersonal skills (...). Assertiveness is very much based on rights – yours and other people’s (...), depends very much on one’s ability to express these rights, in speech, in text and through appropriate non verbal communication*”.

¹⁰ Esto está planteado en el texto “Communication and Conflict”, del autor Michael E Roloff. En este se plantea que el conflicto es el resultado de acciones incompatibles: “Conflict exists whenever

B. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

1. ¿Cómo va a realizar la investigación? (¿Cómo va a alcanzar los objetivos propuestos? ¿Con qué tipo de metodología? ¿Qué instrumentos y técnicas de investigación va a trabajar?).

Este trabajo de investigación tiene como fin la sistematización de experiencia, es decir que es de una aplicación práctica.

Proceso Metodológico

El proceso metodológico de este proyecto de tesis inicia con una fase de diagnóstico del estado del tema, es decir del estado de la comunicación interna del Departamento de comunicaciones de Alpina, identificando por medio de entrevistas y encuestas a los empleados, cómo se desarrolla habitualmente su comunicación (empleo de palabras, expresiones y frases para transmitir ideas, instrucciones o procedimientos) y la presencia de conflictos por la falta de asertividad en el departamento.

Posteriormente, se analizará el resultado de la aplicación de estos instrumentos de diagnóstico para proceder con el diseño de la estrategia (Taller de asertividad organizacional), su realización, puesta en marcha y evaluación para finalizar con recomendaciones para el mejoramiento continuo.

Con este propósito se parte de una revisión documental específicamente para evaluar los canales de comunicación existentes en la organización.

Los aspectos que se analizarán por medio de las herramientas de encuesta, entrevista y revisión documental son:

1. Actores que Intervienen en la Comunicación:

* Encuesta a todos los miembros del departamento:

- a. Tipos de actores: Quiénes intervienen en la generación y transmisión de esa información objeto de la comunicación interna por cargo (Organigrama o jerarquías), y por tipo de información que maneja.
- b. Perfil de los actores (Grado de escolaridad, antigüedad en la organización, tiempo de trabajo con las personas con las que más se comunica)

incompatible activities occur... An action that is incompatible with another action prevents, obstructs, interferes, injures, or in some way makes the latter less likely or less effective” (pp. 485)

2. Contenidos de la Comunicación Interna:

* Directivos del departamento, una entrevista. A los demás miembros del mismo, se les aplicará una encuesta con preguntas abiertas y cerradas que permitirá guiar y limitar la posibilidad de resultados. Con estas herramientas se pretende determinar:

- a. Tipo de información que contiene la comunicación interna (de decisión, operativa, de seguimiento y control)
- b. Lenguaje Verbal: Uso de las palabras (dentro de este criterio es importante analizar la semántica y la semiología).
- c. Lenguaje no verbal: manejo del espacio, gestualidad. Analizar aspectos propios del simbolismo
- e. Comunicación asertiva vs no asertiva

3. Flujos de la Comunicación:

* Se realizará una encuesta que determine los flujos de comunicación existentes entre los directivos y el resto de empleados pertenecientes al área de estudio. Esta encuesta tendrá preguntas de selección múltiple que limitará las posibles y amplias respuestas que se pueden dar en un público objetivo que no tiene un amplio manejo del tema de la comunicación, asertiva. Con esto se busca identificar:

- a. Direccionalidad en la que fluye la comunicación en el área escogida (descendente, ascendente, horizontal).
- b. Identificación personal de los nodos de esos flujos de comunicación (Quién comunica – emite, y en qué momento y quién recibe la comunicación).
- c. Espacios de retroalimentación
- e. Espacios de evaluación de la comunicación.

Luego se procederá con el diseño del Taller, su aplicación y evaluación. Este taller tendrá una duración no superior a cuatro horas de trabajo que comprenden una fase teórica, conceptual, otra práctica y una final de reflexión sobre la relación entre la teoría y la práctica para que los participantes encuentren utilidad de la propuesta para mejorar en los procesos de comunicación interna de su departamento en la organización.

Finalmente, se realizarán las recomendaciones provenientes de los resultados de la ejecución del proyecto para proponer un mejoramiento continuo de la comunicación interna del departamento objeto del estudio.

2. ¿Qué actividades desarrollará y en qué secuencia? (Cronograma. Especifique tareas y tiempo aproximado que le tomará cada una. Recuerde que tiene un (1) semestre académico para desarrollar su proyecto).

Cronograma								
Actividad	Acciones	Tiempo estimado	Meses					
			Actividad	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
1. Revisión del estado del arte (X)	*Cambiar y complementar los conceptos	2 semanas (Finales de Julio)	A1	X				
2. Completar estructura del trabajo escrito (X)	*Redactar Introducción *Redactar Justificación * Redacción de introducción de capítulos	3 semanas (Agosto)	A2		X			
3. Aplicación Metodología (X)	*Realización entrevistas *Revisión Documental *Aplicación de encuestas *Diario de campo	1 mes	A3		X	X		
4. Sistematización de resultados (X)	*Sistematización de encuestas *Transcripción de entrevistas *Transcripción Diario de campo	1 Semana	A4			X		
5. Diseño y aplicación de propuesta	*Diseño actividades del taller *Convocatoria	1 mes	A5			X	X	

(taller) (X)	*Aplicación taller *Evaluación de la actividad							
6. Presentación del proyecto a la Universidad (X)			A6					X

3. Bibliografía básica (Escriba todos los datos bibliográficos completos de aquellos documentos, textos, artículos, fuentes que serán fundamentales en la realización del trabajo).

1. Acker David D. Skill in Communication: A Vital Element in Effective Management. Capítulo XIII: Communicating Effectively as a Manager. Tomado de:
http://books.google.com/books?id=SLRfiHz2BsoC&pg=PA109&dq=organizational+communication+effective&lr=&as_drrb_is=q&as_minm_is=0&as_miny_is=&as_maxm_is=0&as_maxy_is=&as_brr=1&as_pt=BOOKS#v=onepage&q=organizational%20communication%20effective&f=false Recuperado: 29 octubre de 2009
2. Alice Meléndez, Gilda Vera (1999) Análisis de la Comunicación Interna en Dos Empresas de Guatemala [Tesis de Grado] Universidad Francisco Marroquín Guatemala. Facultad de Ciencias de la Comunicación Social.
3. Berger, Charles R. Editors. Handbook of Communication Science Capítulo 16: Communication and Conflict (Michael Roloff). Newbury Park, Sage, 1987. p. 489.
4. Ellis, Richard. Communication Skills: stepladders to success for the professional Capítulo 8: Assertiveness. Ed. Intellect Books, 2003. Estados Unidos. Tomado de:
<http://books.google.com.co/books?id=bH40bZQdgnkC&pg=PP1&dq=Communication+Skills:+stepladders+to+success+for+the+professional.#v=onepage&q=assertiveness&f=false> Recuperado: 25 octubre 2009
5. Enrique Jiménez, Ana María. (2007) “La Comunicación Empresarial en Situaciones de Crisis” [tesis doctoral] España, Universidad Autónoma de Barcelona. Doctorado Ciencias de la Comunicación.

6. Fernández Ríos, Manuel. "Diccionario de Recursos Humanos: organización y dirección". Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. 1999. P 161. Tomado: http://books.google.com.co/books?id=G1z_FgefMUYC&pg=PA162&dq=Clima+organizacional&ei=OfMTS73ZiQWOMquZrbsL#v=onepage&q=Clima%20organizacional&f=false . Recuperado: 26 noviembre de 2009.
7. García Jiménez, Jesús. La Comunicación Interna. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. 1998. P65. Tomado: http://books.google.com.co/books?id=KilceG_59dMC&pg=PA1&dq=comunicacion+interna&ei=vLHESvy3AZKwNOSJzOED#v=onepage&q=&f=false. Recuperado: 01 de octubre de 2009.
8. Koontz, Heinz. Administración una Perspectiva Global. Compañía Editorial Ultra S.A de C.V. México, 1998. P 591.
9. LaTiffe Ruíz, Jessica (2001) Cómo el Clima Organizacional de una Empresa Influye en el Desempeño Laboral del Cliente Interno [Trabajo de Grado]. Pontificia Universidad Javeriana. Carrera Comunicación Social, énfasis Organizacional.
10. Luís del Pulgar Rodríguez. Comunicación De Empresa En Entornos Turbulentos: Gestión De Riesgos. ESIC Editorial. Madrid España, 1999. P 77 Tomado de: <http://books.google.com.co/books?id=HIM3BnM77r0C&pg=PP1&dq=COMUNICACION%20DE+EMPRESA+EN+ENTORNOS+TURBULENTOS:+GESTION%20DE+RIESGOS&ei=gLDGSvCkBY8yATuzNyLBA#v=onepage&q=semiolog%20de+empres+en+entornos+turbulentos:+gesti%C3%A9n+de+riesgos&f=false>: Recuperado: 02 octubre de 2009
11. Martínez Guillén, María del Carmen. María Del Carmen Martínez, La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores. Editorial Díaz de Santos S.A, Madrid España. 2003. P 336. Tomado: http://books.google.com/books?id=Kpw9ao_HqVIC&pg=PA70&dq=clima+organizacional&ei=063DSrv9GjCQMoDosLk#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false Recuperado: 30 de septiembre de 2009
12. Moncayo Gutiérrez, Dayana (2008) Plan de Comunicación Interna para Parmalat Ltda. [Trabajo de Grado] Pontificia Universidad Javeriana. Carrera Comunicación Social con énfasis en Organizacional.
13. Nelsa Shelton, Sharon Burton. Asertividad: Haga oír su voz sin gritar. Capítulo 1: ¿Qué es la asertividad y por qué es importante? Editorial Fundación Confemetal. Madrid. 2004. P 132. Tomado de: <http://books.google.com.co/books?id=UCazcZafq7gC&pg=PA17&dq=asertividad&ei=GCvJsr6gNai8yATF1oyUBw#v=onepage&q=&f=false>: Recuperado: 04 de octubre de 2009

14. Rodríguez Pérez, Inírida (2000). Talento Humano en las Empresas de Comunicación [Tesis de Grado] Universidad Sergio Arboleda. Carrera Comunicación Social
15. Silva, Reinaldo Oliveira da. Teorías de la administración: Capítulo 16: Desarrollo Organizacional. International Thomson Editores. México, 2002. pp. 398.

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de la comunicación organizacional siempre se plantea la importancia que ésta tiene al servicio de la consecución de los objetivos empresariales, y cuán importante es que las acciones que se tomen estén encaminadas hacia el logro de una dinámica altamente efectiva.

Aunque a lo largo del tiempo se han elaborado distintas apuestas que tienen como meta mejorar la comunicación entre los miembros de una organización; al llevar a cabo una revisión documental del estado del arte, no se encuentra que en los estudios realizados de la comunicación organizacional y de los medios o estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna, haya una propuesta explícita y detallada que tenga en cuenta la Asertividad, como una de las herramientas para obtener un impacto positivo en este campo. Por otro lado, se hallan aportes que plantean que la asertividad puede enlazarse con la comunicación, pero no proponen un cómo y un porqué puede ser importante.

Esta revisión se centró en libros y trabajos de grado de la Biblioteca de la Pontificia Universidad Javeriana y en otras universidades tales como La Sergio Arboleda y La Francisco Marroquín de Guatemala, y algunos libros en Internet a los cuales se pudo acceder gracias a la herramienta de Google Books. Para este fin se tuvo como delimitación temporal, los últimos 10 años para identificar los distintos aportes en la materia y así establecer la línea de base de la investigación.

Es por ello que este Trabajo de Grado busca tomar este concepto, porque se encuentra que su aplicación al campo de la Comunicación y en especial al ámbito de las organizaciones, donde la comunicación es un proceso multilateral y colectivo para la consecución de objetivos dentro de la misma, permite potenciar las dinámicas sociales centradas en la transmisión y recepción de información dentro del ejercicio empresarial.

El objetivo central de esta propuesta es mejorar la comunicación interna en las organizaciones, gracias a la aplicación de la Comunicación Asertiva como una herramienta efectiva y apropiada para la prevención y el manejo del conflicto de Comunicación Interna. Puntualmente se analiza el caso del Departamento de Comunicaciones de Alpina S.A

Por conflictos en la comunicación interna este proyecto se refiere a todas las situaciones que como resultado del ejercicio de un escenario organizacional se puedan presentar como por ejemplo: la necesidad de entregar un resultado en el corto plazo, la ausencia repentina de un miembro del equipo, imprevistos financieros o bien técnicos como falta de tiempo o de recursos, que impiden el logro de un objetivo establecido y que por ende generan tensión dentro del equipo de trabajo.

En consecuencia, esta tensión puede resultar de una comunicación alterada que afecte el uso consciente y asertivo de las palabras, los gestos, y en sí el lenguaje no verbal. Así mismo, se puede contemplar la incertidumbre frente a la realización de una tarea, la tergiversación de la comunicación y la tensión que se crea por la inexistencia de apropiados espacios de retroalimentación y evaluación necesarios para el óptimo ejercicio organizacional.

Todas las personas tienen la capacidad de ser asertivas en su ejercicio diario, pero su aplicación en la comunicación organizacional supone un reto constante que indica que se debe ser asertivos al comunicarse en todo momento, sin importar los condicionantes del acto comunicativo como quién, dónde, cuándo y por qué se están comunicando. Se establece que la comunicación asertiva debe ser un ejercicio constante, consistente y a nivel consciente.

Es posible que desde el ámbito personal por diversas circunstancias no sea posible siempre ser asertivos en la comunicación con el otro, pero en el desempeño profesional, en un escenario empresarial, es necesario como un factor de éxito y logro de metas.

Se plantea un conocimiento completo de la diferencia existente entre los contextos a los que pertenece el ser humano y el entendimiento de la importancia de la comunicación asertiva dentro de la dinámica de trabajo en equipo que se traduce en un impacto positivo en el quehacer de la organización.

Con esta propuesta se busca que los integrantes de una organización centren el ejercicio comunicativo en el uso de las palabras, el momento en el que se emplean, la forma como se emiten, y el lenguaje no verbal que las acompaña.

Se aclara que este proyecto no pretende analizar la personalidad de cada miembro del equipo del área de Comunicaciones de Alpina, sino la comunicación de los

profesionales que la conforman, esperando que encuentren en su desarrollo beneficios que se hagan evidentes en el día a día de su labor dentro de la compañía.

Finalmente, se destaca que cuando se plantea que este Trabajo de Grado se concentra en formular una propuesta al servicio de la comunicación interna, que tiene como meta el mejoramiento del ejercicio comunicativo, no se busca señalar los errores o resaltar defectos, sino proponer una herramienta, dar lineamientos que ayuden a la consecución de esta meta.

1. REVISIÓN CONCEPTUAL Y TEÓRICA

COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO UNA PROPUESTA PARA EL MANEJO Y PREVENCIÓN DEL CONFLICTO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Con el tiempo se ha evidenciado que en la gestión de las empresas, la comunicación es una herramienta de éxito. Dentro de todo escenario organizacional la dinámica comunicativa facilita la consecución de objetivos empresariales. Para este propósito, la comunicación se debe caracterizar por ser veloz, verídica, pertinente y clara para que haya un completo entendimiento de la misma. Este planteamiento se puede corroborar desde la propuesta de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrich, en su libro “Administración una perspectiva global”; donde se toma a la comunicación en su papel fundamental desde la mirada de la Administración de Empresas. Un capítulo completo dedicado a explicar cada aspecto involucrado en el proceso de comunicación dentro de las empresas, permite contrastar las investigaciones que se hacen desde la Comunicación Social. “Para ser eficaz, un administrador precisa de la información necesaria para la ejecución de las funciones y actividades administrativas.”¹¹.

Estos autores parecen complementar y confrontar al mismo tiempo la perspectiva de la comunicación, debido a que, en general, cuando se investigan los posibles problemas que se presentan en las organizaciones, se hace desde las bases teóricas que existen en el campo de la comunicación organizacional; pero gracias al supuesto de estos dos autores, se hace visible la pertinencia del análisis y de la investigación de los problemas de comunicación desde cualquiera de los campos de acción que convergen en las empresas. Al hacerlo, se puede conocer esa otra mirada de la organización. Por lo tanto, este enfoque complementa la orientación de la comunicación social y su importancia en las empresas.

En este punto se hace importante recalcar, que debido a la gran cantidad de variables existentes en el estudio, que desde la comunicación organizacional se hace de las organizaciones, específicamente empresariales, algunas definiciones de los aspectos más básicos de las dinámicas de la comunicación tales como: los canales, las barreras, flujos de información; parecen perder importancia. Es por ello que estos autores

¹¹ Koontz, Heinz. Administración una Perspectiva Global. Compañía Editorial Ultra S.A de C.V. México, 1998. P 591.

encuentran un lugar dentro de la revisión de las bases teóricas necesarias para entender el estado del arte con respecto al tema de interés central de este estudio: partir del punto más básico, como lo es el entendimiento de la comunicación como una dinámica necesaria dentro de las organizaciones sin importar su naturaleza.

La Comunicación y el espacio empresarial: Comunicación Interna

El enfoque de la comunicación depende de la importancia encontrada en el talento humano en las organizaciones, siendo el capital intelectual el que permite que una empresa alcance las metas establecidas. Con esta visión todas las estrategias basadas en la comunicación, han cambiado su rumbo e incluso se han combinado con aspectos de otras disciplinas con el fin de lograr un adecuado balance entre lo empresarial y su dinámica social.

Es como lo plantea la estudiante de Comunicación Social de la Universidad Sergio Arboleda de Bogotá, en su tesis de pregrado titulada “Talento Humano en las Empresas de Comunicación”: “Desde hace algunos años, las empresas (...) vienen considerando que su éxito no radica verdaderamente en su producto ni en los equipos avanzados para poder acceder a la información. Este se encuentra en su gente, una ventaja competitiva frente a las demás empresas ya que es un factor valioso que no se puede copiar. Cada ser humano es un potencial que se debe explotar al máximo (...). Ya los empleados empiezan a entender que no son parte de un engranaje sino que tienen una misión particular y especial para la cual están en determinado cargo. Entienden que ahora los superiores no esperan simplemente que conozcan y dominen su trabajo cotidiano, sino que comprendan la misión de la compañía que es la de prestar un servicio a la sociedad (...)”¹²

Es importante aquí, revisar la invitación que hace Reinaldo O. Da Silva en su libro “Teorías de la Administración”¹³, donde plantea la idea del Desarrollo Organizacional, como ese aspecto que deben entrar a evaluar las empresas como algo fundamental de su gestión: es una cuestión de lograr sinergia.

La parte productiva o utilitaria del ejercicio empresarial es de vital importancia para la sobrevivencia en mercados altamente competitivos; pero al mismo tiempo, el

¹² Rodríguez Pérez, Inírida (2000). Talento Humano en las Empresas de Comunicación [Tesis de Grado] Universidad Sergio Arboleda. Carrera Comunicación Social.

¹³ Da Silva, Oliveira Reinaldo. Teorías de la Administración: Capítulo 16: Desarrollo Organizacional. International Thomson Editores. México, 2002. pp. 398

enfoque no se puede reducir a la teoría de la administración científica donde el centro de la acción organizacional era la racionalización del trabajo como lo plantea Taylor¹⁴. El no prestar atención al elemento social que integra las organizaciones, puede impedir el éxito de las mismas. Son los individuos que la componen los que garantizan el futuro y adecuado 'quehacer' de la misma. "El Desarrollo Organizacional (DO) trata de totalizar y organizar la interacción de las dos vertientes"¹⁵.

Se establecen entonces los conceptos de cultura y de clima organizacional, en contraposición con la productividad y cómo el ser conscientes de la importancia de estos elementos del desarrollo organizacional (DO), le da a las organizaciones herramientas para una mayor productividad y desempeño. Demuestra la necesidad de ver a la organización como un conjunto de variables tanto productivas como organizativas, que permiten su adecuado desarrollo.

Ahora, el papel de la comunicación en este proceso del DO es fundamental. José Luis Fernández Sotelo en su libro "La comunicación en las Relaciones Humanas"¹⁶, describe la comunicación empresarial como el conjunto de mensajes que se intercambian entre los individuos que componen una empresa y entre ésta y su medio, siendo los individuos el punto fundamental de este planteamiento.

Además, la evidencia de esta importancia que se plantea a nivel de comunicación, se hace visible en las revisiones teóricas y prácticas que se realizan desde esta disciplina, en las diversas facultades de comunicación social con especialización en el campo organizacional.

Ejemplo de lo anterior es el enfoque de la estudiante de Comunicación Social Organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Jessica LaTiffe Ruiz. En su tesis de pregrado titulada "Cómo el clima organizacional de una empresa influye en el desempeño laboral del cliente interno Caso: Plastihogar Ltda." , describe cómo este proceso comunicativo en las empresas es dinámico: "El concepto de comunicación en las organizaciones, incluye todas aquellas actividades de comunicación que implican el intercambio de datos, ideas, informaciones y

¹⁴ Planteamiento central de Frederick Winslow Taylor en su libro "Los principios de la Administración Científica", Ed. Herrero. 1977, 278 páginas. En el cual se especifica el concepto de la racionalización del trabajo.

¹⁵ Silva. Op. Cit. pp. 398.

¹⁶ Fernández Sotelo, José Luis Diego. "La comunicación en las Relaciones Humanas", Ed. Trillas Primera Edición. México 1990. pp. 104.

conocimientos entre las empresas y sus diferentes públicos (Trabajadores, familias, grupo directivo, clientes, consumidores, accionistas, proveedores, periodistas, medios de comunicación, entorno, la comunidad, etc.)¹⁷. Plantea que con este intercambio de mensajes, datos, e información, entre otros aspectos; la comunicación organizacional es un factor de éxito para toda organización, específicamente de naturaleza empresarial. Se integran las áreas, se determinan los objetivos y se comparten, eliminándose con ello las posibles barreras que se puedan presentar. Con ello se da paso a la participación y valoración de las personas, creándose de esta forma el sentido de pertenencia primordial entre los miembros integradores.

Otra percepción se refleja en el Trabajo de Grado de Dayana Moncayo Gutiérrez, estudiante de Comunicación Social de la Universidad Javeriana. En su apuesta titulada “Plan de Comunicación Interna para Parmalat Ltda.”; cita al profesor y consultor experto en comunicaciones Michael Ritter, quien plantea que en las organizaciones, la comunicación involucra a todos sus integrantes, por lo tanto es un proceso activo y multidireccional: “Sobre los problemas que pueden surgir en el marco de la comunicación organizacional Ritter ha afirmado que: En la mayoría de las organizaciones, todos son los ‘dueños’ de las comunicaciones internas. (...) El mayor problema es cuando, a raíz de esta superposición de áreas de incumbencia, la comunicación interna pasa a ser ‘tierra de nadie’ y la dirección no tiene política en absoluto al respecto, porque entiende bajo el concepto de comunicación algo totalmente distinto a lo que es realmente”¹⁸.

Este aporte de Ritter, consultado por la autora, tiene que ver con la importancia que cobra la comunicación interna en la organización. Al ser la comunicación el eje central en la práctica organizacional, puesto que es a partir de ella que se construye toda organización en relación con sus distintos públicos, es importante conocer los elementos fundamentales de un plan de acción desde la comunicación interna y entender qué efectos tiene para las empresas que lo desarrollan adecuadamente, involucrando, como plantea el autor a todos los individuos tanto vertical como horizontalmente.

¹⁷ LaTiffe Ruiz, Jessica (2001) *Cómo el Clima Organizacional de una Empresa Influye en el Desempeño Laboral del Cliente Interno* [Trabajo de Grado][CD-ROM]. Pontificia Universidad Javeriana. Carrera Comunicación Social, Énfasis Organizacional.

¹⁸ Michael Ritter citado en: Moncayo Gutiérrez, Dayana (2008) *Plan de Comunicación Interna para Parmalat Ltda.* [Trabajo de Grado] [CD-ROM] Pontificia Universidad Javeriana. Carrera Comunicación Social, Énfasis en Organizacional.

Pero lo anterior no implica que la comunicación no deba estar en manos de un representante que la coordine y garantice para estos efectos, y logre así la existencia de canales adecuados de comunicación y flujos de la misma. Esta responsabilidad se encuentra en las jerarquías más altas de la organización; es la dirección quién debe manejar la comunicación interna en su aspecto más formal, dándole claridad y pertinencia a su estructuración.

Una adecuada comunicación que se gestione desde las esferas más altas de las organizaciones, permitirá su adecuado manejo en el resto de las áreas, garantizando así una actividad eficiente. Esta importancia de la dinámica comunicacional en el espacio empresarial, radica en ser el elemento y la herramienta por la cual las empresas logran esa sinergia necesaria para alcanzar el éxito. “Si existe una buena comunicación en la empresa, la información circula de forma adecuada y prevalecen las actitudes positivas entre el personal, se sentarán las bases para un desarrollo de la empresa. Por el contrario, si la comunicación es deficiente, el personal y la empresa enfrentarán problemas como inestabilidad en el trabajo, desorganización, bajo rendimiento, conflictos laborales y otros, que pueden redundar en ineficiencia e incompetitividad”¹⁹.

La Comunicación Interna y el Recurso Humano

Después de entender la comunicación interna como ese elemento fundamental dentro de las organizaciones, es necesario involucrar el fin para el cual está destinada. ¿Para qué la comunicación interna? ¿Quiénes son el objeto de esa comunicación?

En este punto se debe introducir un nuevo concepto: el talento humano. Jesús García Jiménez en su libro “La Comunicación Interna”²⁰, propone que el talento humano es un recurso valioso con el que cuenta la organización. Cómo se ha planteado, es gracias a este recurso que las empresas existen. Son los individuos que las componen quienes logran el desarrollo y éxito de las mismas; por lo tanto es necesaria la apreciación de ese recurso por su valor tanto intrínseco como extrínseco. “El *activo humano* es el gran recurso, pero es mucho más que eso. Es un concepto radical que transforma la

¹⁹ Alice Meléndez, Gilda Vera (1999) Análisis de la Comunicación Interna en Dos Empresas de Guatemala [Tesis de Grado] Universidad Francisco Marroquín Guatemala. Facultad de Ciencias de la Comunicación Social. Tomado de: <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/2764.pdf> Recuperado: 29 de octubre de 2009.

²⁰ García Jiménez, Jesús. La Comunicación Interna. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. 1998.

visión de la sociedad y del trabajo. Es la respuesta a un nuevo modo ético de concebir las relaciones humanas, basadas en la convicción de que todos, [...], gestores y empleados equivalen en su valor de personas, sujetos de personalidad, y de derechos fundamentales. La práctica de la comunicación interna en la empresa exige su fundamentación en este concepto. El *activo humano* constituye el único valor seguro por el que puede apostar, no sólo la empresa, sino también el sujeto que la hace y la vive. Convierte la teoría de la comunicación interna en una ética”²¹.

En cuanto a la comunicación interna organizacional, vista como una ética; el aporte de este texto es de gran importancia. La percepción del capital humano como un activo dentro de la empresa, ha cobrado importancia en el mundo contemporáneo; la comunicación se verá afectada entonces por este factor, debido a que tiene que apuntar sus estrategias hacia lograr estar en sincronía con las necesidades humanas de la empresa. El paso adelante que da este autor, es plantear la comunicación interna como una actividad democrática dentro de la empresa: concebirlo como una ética que le da un nuevo valor al concepto. La ética, entendida desde la filosofía como una cuestión administrativa, un imperativo para guiar las acciones del hombre, le da a la teoría de la comunicación interna, un nuevo nivel de importancia. Resalta el factor central humano que la compone.

Entender el Recurso Humano: Crucial para la Gestión en Comunicación

Con esta necesidad de darle al recurso humano su lugar, se impone la necesidad de considerar los valores organizacionales que se construyen en este grupo de individuos. Se retoman pues dos elementos del Desarrollo Organizacional (DO)²²: la cultura y el clima organizacional.

La cultura organizacional es un factor importante para entender el recurso humano y su interacción con la organización. María del Carmen Martínez Guillén en “La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores”, propone que “Los teóricos de los Recursos Humanos asumen hoy que, frente al sistema formal de la organización, existe un sistema informal, más difícil de gestionar, y que responde a la configuración de una serie de parámetros agrupados en la *cultura de empresa*: la tradición, la

²¹ *Ibíd.*, 65.

²² Silva, *Op. Cit.* 398.

costumbre, la impronta de los dirigentes, la motivación de los empleados, etc. Necesariamente, esto condiciona y corrige la estructura formal definida”²³.

La visión de la autora con respecto a los elementos informales y a la enumeración de los aspectos cruciales, que constituyen la cultura organizacional, se suma a las diversas interpretaciones que otros autores han hecho del tema. En este caso, a lo largo de su publicación “La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos”; Martínez, busca hacer una contraposición entre los objetivos de las empresas y los valores que las constituyen.

Esta cultura organizacional se deja de ver como una consecuencia exclusivamente comunicativa y de las relaciones interpersonales de los individuos. Enfoques realizados antes por otros autores lo plantean de esta forma, pero en esta ocasión incorpora elementos de la persona, del entorno y contrapone componentes comunes de la empresa, de un estado inicial a un estado deseado. Plantea entonces la diferencia existente entre un jefe y un líder y entre la comunicación y la información.

El aporte que se hace al tema de este proyecto de grado, tiene que ver con la visión con la que se toman los elementos y se enfrentan con una realidad deseada. No se queda sólo en la teoría o en las definiciones, sino que se busca la manera de generar cambios o soluciones a estos aspectos de la vida empresarial.

Con respecto al clima, ha habido muchas interpretaciones que en términos generales describen este factor organizacional, como el entorno que se crea dentro de las organizaciones (ambiente laboral). Por otro lado, Fernando Toro, en su artículo “Clima Organizacional y Productividad Laboral”²⁴, plantea que el clima, hace referencia a la percepción que se tiene del entorno en el cual se trabaja.

Esta propuesta la complementa Manuel Fernández Ríos en “Diccionario de Recursos Humanos: organización y dirección”²⁵. En este, el clima organizacional se entiende como el “conjunto de características del entorno interno (o externo) que condicionan y mediatizan el grado de cooperación, desarrollo personal y nivel de adhesión de las

²³ Martínez Guillén, María del Carmen. María Del Carmen Martínez, La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores. Editorial Díaz de Santos S.A, Madrid España. 2003. P 336.

²⁴ Toro Alvarez, Fernando. “Clima Organizacional y Productividad Laboral” En: Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo No. 49 (Enero-Abril 1996) pp. 66-72

²⁵ Fernández Ríos, Manuel. “Diccionario de Recursos Humanos: organización y dirección”. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. 1999.

personas a la organización”²⁶. Esta definición, es tomada por el autor, para explicar cómo es que los individuos crean percepciones con respecto al contexto y a la situación en que se da adyacente a su actividad laboral, y cómo éstas modifican sus respuestas, acciones y sentimientos frente a su organización.

El entender los elementos que afectan el recurso humano dentro de la organización, constituye un punto fundamental, puesto que la posición adquirida por los empleados frente a la empresa y a los empleadores, garantizará o no el éxito de las acciones comunicativas que las empresas desarrollen.

La Comunicación Interpersonal

La perspectiva que involucra la importancia del talento humano en la organización, lleva a pensar la comunicación encaminada a combinar los esfuerzos organizacionales (entendidos como la productividad de una empresa), con los procesos sociales (de los individuos) que ocurren en este espacio de interacción.

Se hace necesaria, en este punto, la revisión de otro concepto: el de la comunicación interpersonal. Para este efecto, es pertinente tomar el supuesto que hace Joseph N. Capella en su capítulo *Interpersonal Communication*, perteneciente al libro *Handbook of Communication Science*²⁷. En éste, toma diversas definiciones existentes de la comunicación interpersonal y con las propuestas de los autores, construye la definición de la misma. Se infiere la necesidad de un conocimiento a fondo de las partes que están involucradas en el proceso. Aquí un aparte de su texto: *‘For a bond to be interpersonal, the parties must have particularized knowledge for each other’*. Así lo expone Bochner en 1994. Luego toma lo planteado por los autores Berger y Bradac (1982) quienes continúan la línea de Bochner indicando que la comunicación interpersonal, es una forma relativamente única de comunicación, que depende del nivel de conocimiento que haya entre los participantes; a esto dice: *“When knowledge is psychological, communication is interpersonal”*²⁸.

Con respecto a lo que plantea Capella, se hace explícito que dentro de las definiciones que usualmente se hacen de la comunicación interpersonal y de la importancia que

²⁶ *Ibíd.*, p. 161.

²⁷ Berger, Charles R. Editors. *“Handbook of Communication Science”* Newbury Park, Sage, 1987.

²⁸ *Ibíd.*, Capítulo 7: *Interpersonal Communication: Definitions and Fundamental Questions.* (Joseph N. Capella) pp. 184.

tiene en los procesos de las empresas, se limita el campo de investigación a hacer aproximaciones restringidas sobre el tema. En este caso y a diferencia de lo anterior, se hace un recuento a fondo de las diversas teorías que han ahondado en el concepto. Esto permite enfocar la necesidad de entender la comunicación interpersonal, para lograr una comunicación precisa entre las personas que componen una organización centrándose en la necesidad de conocimiento directo y explícito, accesible a todos los actores de la comunicación.

Es por ello que el aporte de este texto se centra en el recorrido que se hace de estas definiciones, hasta llegar al día de hoy donde el concepto de lo interpersonal aterrizado a la comunicación, ha cobrado una importancia visible; debe entonces apartarse y distinguirse de las relaciones personales o del aspecto informal de la misma.

Aunque esta revisión teórica planteada por Capella brinda buenas bases para el entendimiento de los conceptos de comunicación interpersonal, es Michael E. Roloff, teórico de la Universidad de Northwestern; quien define este tipo de comunicación y lo entrelaza con la valía que tiene en las organizaciones. *“Interpersonal communication constitutes the production, transmission, and interpretation of symbols by relational partners. This definition implies that each communicator has acknowledged the other’s existence and, to some degree, will be responsive to the other’s behavior”*²⁹.

Esta definición, es vital dentro del ejercicio de los comunicadores sociales en las organizaciones, debido a que la comunicación interpersonal resume todo aquello a lo que debe apelar la gestión en comunicación de las empresas. Es entender que los individuos se relacionan con sus pares, superiores o inferiores, con el fin de lograr un intercambio simbólico que les permita a todos *‘estar en la misma página’*.

De lo anterior se entiende, que es el inadecuado intercambio simbólico el que rompe con la armonía de los flujos de información y hace que los individuos no compartan objetivos ni acciones: *“Within this framework, interpersonal communication functions as a means of resource exchange and as a method by which partners coordinate their actions so as to produce the relationship rewards vital to relationship growth and maintenance”*³⁰.

²⁹ Berger, Charles R. Editors. Handbook of Communication Science Capítulo 16: Communication and Conflict (Michael Roloff). Newbury Park, Sage, 1987. pp. 489.

³⁰ *Ibíd.*, pp. 489.

Comunicación Asertiva

Al entender la pertinencia del estudio de la comunicación interpersonal como el medio por el cual las organizaciones como entes vivos, gracias a los individuos que las componen, se comunican y coordinan las acciones necesarias para garantizar el éxito de la gestión organizacional; permite ahora entrar a considerar un término bien acuñado desde la visión de la psicología, para combinarlo con la disciplina de la comunicación como una propuesta estratégica en el manejo de la comunicación interna: la asertividad.

Este concepto ha sido definido desde la psicología como un aspecto que los seres humanos deben integrar a su vida cotidiana. Aquí se puede hacer referencia a la definición propuesta por Nelsa Shelton y Sharon Burton en su libro "Asertividad. Haga Oír su Voz sin Gritar"³¹, quienes establecen: "Ser asertivo significa correr riesgos, tales como hablar sinceramente de sus propios sentimientos, de sus deseos y necesidades al tiempo que se toman en consideración los sentimientos de los demás"³². Luego, si se considera que la comunicación es el valor de la comunicación para las organizaciones, también se debe tener en cuenta que en ciertas ocasiones la forma de esta comunicación, las palabras que la componen y el sentido de la misma, ocupan un lugar secundario frente al mensaje como tal; la asertividad puede complementar esta falencia identificada.

Este aporte que por lo general se hace desde el campo de la psicología como se ha especificado, se combina en este caso con la comunicación y con esto se hace énfasis no en la transmisión de la información per se (mensaje en su carácter más puro de emisión), sino de la forma en que ésta se transmite.

Pero este enfoque de la asertividad, con el tiempo se ha tornado ambiguo y extensamente empleado; es por ello que es importante complementar la visión de Shelton y Burton (2004) con la apuesta de Richard Ellis en su libro "*Communication Skills: stepleaders to success for the professional*"³³. El capítulo 8 de este libro, está dedicado a definir la asertividad como una habilidad comunicacional. Se plantea entonces la necesidad de un balance dentro la comunicación, donde la asertividad es

³¹ Nelsa Shelton, Sharon Burton. Asertividad: Haga oír su voz sin gritar. Editorial Fundación Confemetal. Madrid. 2004.

³² *Ibíd.*, Capítulo 1: ¿Qué es la asertividad y por qué es importante? pp. 132.

³³ Ellis, Richard. *Communication Skills: stepladders to success for the professional*. Ed. Intellect Books, Estados Unidos- 2003.

la herramienta para lograrlo. Este enfoque se hace desde la pertinencia de este concepto en el campo de la organización.

He aquí la definición de Ellis: *“Assertiveness is a very commonly used term, so bandied about that there is a danger that it may become too diffuse and loose an expression to be of much use. ‘You’re not being assertive enough’, might be about as useful as, ‘You’re not tall enough or slim enough’. Here a basis for its use and an examination as to why it forms such an important part of professional’s communication. (...) assertiveness requires those abilities in listening and interpersonal skills (...). Assertiveness is very much based on rights – yours and other people’s (...), depends very much on one’s ability to express these rights, in speech, in text and through appropriate non verbal communication³⁴”.*

Comunicación Asertiva y el Conflicto de Comunicación Interna

Un nuevo aspecto que se debe considerar a partir de la revisión de este autor, es el conectar la asertividad con el conflicto, y entender cómo esta herramienta que se propone (comunicación asertiva) es la forma para solucionar conflictos dentro de la comunicación profesional (como la denomina el autor).

Luego, si se retoma la apuesta de Michael E. Roloff, quien establece el intercambio simbólico que se da dentro de un espacio organizacional, con lo que propone Richard Ellis en cuanto a la asertividad, se puede encontrar que cuando este intercambio es truncado debido a una comunicación incompleta, ambivalente, que esté acompañada de un lenguaje corporal no indicado, se presentan estos problemas.

Cuando se habla de conflicto, se le atribuye una connotación negativa y, en efecto, en un escenario empresarial la tiene; al entenderla como un aspecto intrínsecamente presente dentro del mismo, se discierne a su vez la necesidad de apelar a la prevención y manejo de este.

Para comprender el conflicto y cómo éste es un elemento constante en la interacción humana, se puede tomar como referencia de nuevo a Roloff quién propone en su texto: *“Conflict is part of much human experience. Individuals wrestle with diverse,*

³⁴ *Ibíd.*, Capítulo 8: Assertiveness pp. 44.

complex, and often inconsistent stimuli in order to acquire some understanding of their environment and themselves"³⁵.

Ahora, al referirse con exactitud al conflicto de comunicación organizacional, el autor especifica que cuando se alude a la organización, el conflicto se presenta debido a que los miembros se encuentran involucrados en actividades incompatibles con las que realizan sus compañeros de trabajo. A esto adiciona: "*These disputes may be focused on the value of organizational objectives, methods of achievement those goals, the degree which standards are being realized, and/or the fair distribution of rewards associated with goal achievement*"³⁶.

El mismo autor expone a su vez, que aunque el conflicto no es una condición anormal, su manejo y prevención puede ser clave en los grupos de miembros organizacionales.

El Uso de las Palabras en la Comunicación Asertiva

Para la resolución de cualquier conflicto, o en general, para hacer un uso eficiente de la comunicación dentro de las empresas; el prestar atención al uso de las palabras se convierte en el eje central de la comunicación asertiva como herramienta.

La comunicación efectiva, es descrita por David D. Acker, en su libro *Skill in Communication: A vital element in effective management*, así:

*"Effective communication involves a good exchange of thoughts, concepts, ideas or opinions between one person, or one group, and other. It involves sharing information and, at times, expressing emotions. (...) three important communications process occur, namely, gathering information with which to make decisions, passing on the decisions, and changing attitudes. Effectively communicating may require planning, patience and skillful execution. According to George Vardaman, 'Effective communication is purposive symbolic interchange resulting in a workable understanding and agreement between the sender and the receiver'. Today, the successful manager or professional person can meld the message into an effective presentation for achieving desired results"*³⁷.

³⁵ Berger, Charles R. (Editors). *Handbook of Communication Science* Capítulo 16: *Communication and Conflict* (Michael Roloff). Newbury Park, Sage, 1987. pp. 484.

³⁶ *Ibid.*, pp. 496.

³⁷ Acker David D. *Skill in Communication: A Vital Element in Effective Management*. Capítulo XIII: *Communicating Effectively as a Manager*.

A partir del párrafo anterior, es pertinente hacer referencia a otra disciplina que encuentra su objeto de estudio en la comunicación: la semiótica. Ese proceso simbólico de intercambio que plantea Acker es complementado por Luis Del Pulgar Rodríguez, en su libro “Comunicación de Empresa en Entornos Turbulentos: Gestión de Riesgos”³⁸, donde toma como referencia a los grandes teóricos de la semiótica. Plantea la definición de Ferdinand de Saussure, quien determina la diferencia existente entre la lengua y el habla. La primera apela al sistema de signos aprendidos y compartidos con los demás; la segunda por su parte expone la acción concreta: la emisión de los mensajes, empleando ese sistema de signos.

Así mismo, busca definir en sí la semiótica desde lo que planteaba Umberto Eco. Dice Del Pulgar: “En su opinión la semiótica estudia todos los procesos culturales como procesos de comunicación. El aspecto más importante de la semiótica es que puede alterar un proceso de comunicación actuando sobre las circunstancias en que va a ser recibido el mensaje”³⁹.

El aporte que hace esta visión, involucra la importancia que tienen los signos y símbolos empresariales que se presentan en la comunicación. Este aspecto es pertinente, debido a que estos signos y símbolos que se comunican, son los que permiten o no que se dé una comunicación asertiva o pertinente dentro de las organizaciones. La semiótica entonces, como se explica desde el autor, cobra gran fuerza dentro del lenguaje mismo y en el uso de las palabras que componen los mensajes emitidos.

¿Por qué medir la asertividad en la comunicación organizacional?

Luego de entender el concepto de asertividad, para efectos de este proyecto de grado, se encuentra importante medir la asertividad en cuanto a la comunicación interna se refiere, pero ¿por qué es esto importante?

El ser humano antes que todo es un ser social, esto se puede corroborar desde el siguiente planteamiento: “El hombre es un ser social por naturaleza y requiere de su entorno para desarrollarse integralmente, contexto que en gran medida es un

³⁸ Luis del Pulgar Rodríguez. Comunicación de Empresa en Entornos Turbulentos: Gestión de Riesgos. ESIC Editorial. Madrid España, 1999.

³⁹ *Ibíd.*, pp. 77.

contexto social. Resulta entonces fundamental el desarrollo de habilidades que permitan relaciones interpersonales satisfactorias y efectivas”⁴⁰

Como se ha evidenciado, la asertividad hace parte de estas habilidades que el ser humano debe tener en cuenta para su interacción con su entorno, el cual para el desarrollo de este proyecto de grado, se refiere al espacio organizacional al que pertenece. Estas habilidades se entienden en cuanto a la interacción con este escenario laboral, según lo planteado a lo largo de esta revisión teórica.

Cuando se habla de la interacción de los individuos en cualquier escenario, se infiere que ésta se da desde la comunicación. “Es decir, en presencia de otros, todo comportamiento es comunicativo y ejerce efectos conductuales en aquél. En cualquier situación de interacción se está produciendo un efecto en las demás personas (inevitabilidad de la comunicación). Y este efecto en las demás personas conlleva un compromiso: no se puede en situación de interacción dejar de responder a la conducta comunicativa del otro.”⁴¹

En la comunicación interna en las organizaciones se presenta el mismo principio. Siempre hay comunicación entre los individuos, por ello una evaluación que comprenda lo asertiva (apropiada, acertada, completa y efectiva) que esta interacción es, preponderante en el análisis de la comunicación interna y la prevención de posibles conflictos que se puedan presentar.

En este proyecto de grado se busca medir la asertividad de la comunicación que se da en los espacios laborales, por lo que los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de hacer una evaluación, deben comprender la existencia del otro y la existencia un contexto grupal; aunque no se deben dejar de lado factores determinantes, propios del individuo, como la personalidad o los sentimientos, los cuales juegan un papel importante en la interacción.

Al hacer una revisión de los instrumentos o técnicas que son empleadas para el diagnóstico de la asertividad se encontró que estos se enfocan en la parte personal del individuo.

⁴⁰ Hidalgo y Abarca. “Comunicación Interpersonal, Programa de entrenamiento en habilidades sociales” 3ra Edición Ediciones Universidad Católica de Chile. Alfaomega S.A Santafé de Bogotá 1999. Pp. 17

⁴¹ *Ibíd.*, pp. 61

En el libro de Carmen Hidalgo y Nureya Abarca. “Comunicación Interpersonal, Programa de entrenamiento en habilidades sociales”, se encuentran tres cuestionarios que se centran en lo que se quiere decir, los sentimientos propios a la hora de interactuar, ansiedad social, escala de evitación social, escala temor a la evaluación negativa. El foco se da en cómo las interacciones sociales (con el entorno) generan en el individuo algunas sensaciones y conductas.

Al hacer la búsqueda desde los instrumentos de comunicación, que evaluaran acciones propias de una comunicación asertiva y que comprendieran los lineamientos que se proponen desde la asertividad para el individuo, se encontraron éstos más afines al propósito de este proyecto de grado.

En el libro “Comunicación, Programa de entrenamiento en habilidades” de Beatriz Lucía, Virginia Arranz y David Aguado, se evidencia cuáles son esas conductas propias de una comunicación adecuada y los elementos de la asertividad que se contemplan en esta tesis. “El lenguaje ofrece la posibilidad de presentar una información (contenido) de distintas maneras. Esta valiosa propiedad conlleva un riesgo claro: que un mismo mensaje genere diferentes interpretaciones, pudiendo ser algunas erróneas o poco aceptadas”⁴²

Para evaluar la comunicación asertiva, este texto proporciona un instrumento de diagnóstico que incluye preguntas como: “compruebo que mi mensaje ha sido entendido preguntando y escuchando activamente al otro; o para expresar una emoción, tanto positiva como negativa, lo hago con asertividad de manera que consigo expresar lo que quiero sin perjudicar mi relación con el otro”⁴³

Aunque este cuestionario se encontró adecuado para el diagnóstico de la asertividad aplicada a la comunicación organizacional, fueron dos instrumentos conocidos gracias a una cátedra de la Universidad Javeriana: Comunicación y Organización, dónde los instrumentos se aplicaron para determinar un estado actual de cada uno de los participantes en cuanto a sus estilos de comunicación. Estos dos instrumentos escogidos para ser aplicados para el estudio de caso de este proyecto de grado, se centran en la comunicación, los estilos y habilidades.

⁴² Lucía, Arranz, Aguado. “Comunicación, Programa de entrenamiento en habilidades” Ediciones UAM, Madrid España. 2008. pp. 19.

⁴³ *Ibíd.*, pp. 123 Preguntas 5 y 7.

El primer instrumento: “Auto Evaluación: Estilos de Comunicación (Anexo 3)⁴⁴, está compuesto por 88 preguntas que se centran en cuáles son las conductas que se adoptan al momento de la comunicación para definir que estilo de comunicación predomina en la interacción.

Este instrumento se encontró aplicado a un estudio dónde una adecuada comunicación es el elemento vital para la información en salud que los medios proporcionan a las sociedades⁴⁵. En este estudio, el instrumento se aplica siendo justificado bajo la siguiente premisa, demostrando la importancia de entender la dinámica comunicativa:

“Cada ser humano, debido a una serie de factores culturales, familiares y personales, desarrolla unas preferencias en cuanto a cómo comunicarse, o sea cierto patrón de uso, de acuerdo a cuatro estilos de comunicación. El conocimiento de los estilos de comunicación que operan en un sistema determinado o en una conversación, es fundamental para entender ciertos procesos que ocurren en la comunicación. Este instrumento ha sido aplicado con anterioridad y en diferentes sesiones de trabajo con profesionales del área de la salud; lo cual ha permitido precisamente explicar algunos comportamientos y entender ciertos fenómenos de comunicación entre pares y entre profesionales y pacientes”⁴⁶

Este instrumento al centrarse en los estilos con los que las personas se comunican se encontró de utilidad para el estudio de caso: *“Increased attention in being given to the styles of how we communicate. These styles arise partly from what we are – our personality and what we are – the work we do, the agendas that we operate by”⁴⁷.*

El otro instrumento escogido para la aplicación, “Inventario de la capacidad para comunicarse” (Anexo 4)⁴⁸, se encontró referenciado en el libro Liderazgo contemporáneo: programa de actualización de habilidades directivas, libro que se

⁴⁴ Del Valle Rojas, Carlos. Comunicar Salud: Entre la equidad y la diferencia. Ediciones Universidad de la Frontera. Temuco Chile 2003. Pp, 137-143: <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/comunicarsalud.pdf><http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/comunicarsalud.pdf> -Complementado del encontrado en: <http://www.amauta-international.com/estcom1.html> Recuperado el 18 de julio de 2010.

⁴⁵ *Ibíd.*, pp.5

⁴⁶ *Ibíd.*, pp. 137

⁴⁷ Ellis, Richards. Op. Cit. 17

⁴⁸ Tomado de:

http://books.google.com/books?id=mcN27XAZBtAC&pg=PT382&lpg=PT382&dq=%22inventario+de+la+capacidad+para+comunicarse%22&source=bl&ots=xWrCbwn4WF&sig=SZ9jcR_hkAuOPA3TjWm9FcDy46E&hl=es&ei=M5wXTIWPMYOC8galhNSMCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBQQ6AEwAA#v=onepage&q=%22inventario%20de%20la%20capacidad%20para%20comunicarse%22&f=false Recuperado: 12 de junio de 2010.

centra en analizar las conductas directrices de liderazgo. El instrumento es empleado como anexo donde se busca hacer un diagnóstico de los factores más importantes de la comunicación que hacen que esta sea adecuada o no.

Este instrumento se centra en las habilidades de los interlocutores cuando se comunican, de esta forma se determina la capacidad de comunicarse que tienen: “Estas competencias se conciben desde la capacidad, la habilidad, la adecuación, la idoneidad, y la aptitud. Es así mismo, inteligencia y disposición para la comunicación es un arte y una maestría para interactuar con los demás”⁴⁹.

A raíz de la revisión conceptual realizada y de los instrumentos considerados apropiados para obtener resultados de diagnóstico, se puede determinar que el conglomerado sobre el cual se centra este proyecto de grado está constituido por las palabras, los gestos y en sí el lenguaje no verbal que se lleva a cabo, siendo esto lo que se entiende como Comunicación Asertiva. Estos componen una estrategia que puede permitir la prevención y el manejo del conflicto de comunicación interna en las organizaciones.

⁴⁹ Daza Hernández, G. *et. al.* Competencias Comunicativas Escenarios de la comunicación. CEDAL Comunicación educativa. Bogotá Colombia 2000. pp. 15.

2. ESTUDIO DE CASO

La premisa a partir de la cual se encamina el presente Trabajo de Grado, tiene como eje central el fomentar dentro de las organizaciones, la inclusión de una propuesta de comunicación asertiva en su día a día.

Para desarrollar este trabajo de investigación se partió de entender que el ejercicio de las empresas en cuanto a la comunicación se refiere, sugiere una condición que propone, en cuanto a la formulación de las estrategias organizacionales, que éstas sean adecuadas y estén encaminadas al mejoramiento de las dinámicas comunicativas del grupo social que las compone.

2.1 Problema

Los métodos tradicionales para la prevención y el manejo de conflictos de comunicación interna en las organizaciones no cuentan con una propuesta explícita de asertividad: El uso de las palabras, el momento y la forma adecuados, se presentan en este proyecto como una alternativa para combatir barreras de comunicación como causa de esos conflictos.

La comunicación asertiva como dinámica organizacional propone que las empresas acojan esta propuesta dentro de su ejercicio comunicativo constante.

2.2. Objetivo General

Proponer la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la prevención y el manejo de conflictos de comunicación interna de las organizaciones a partir de un estudio de caso del Departamento de Comunicaciones de Alpina S.A.

2.3 Objetivos Específicos

Para lograr el objetivo general, se delinearán los siguientes objetivos específicos:

- Establecer la diferencia existente entre el conflicto de comunicación interna y la crisis organizacional.
- Determinar los canales principales a través de los cuales se lleva a cabo la comunicación interna del Departamento de Comunicación en la organización.
- Conocer las dinámicas de comunicación del Departamento de Comunicaciones, en cuanto a las expresiones utilizadas, gestualidad, contenidos de información y manejo de la misma.
- Diseñar una propuesta de comunicación asertiva para la prevención y el manejo de conflictos.
- Lograr que al menos tres procesos de comunicación interna (comunicación mediante correos electrónicos, comunicación verbal en reuniones de grupos de trabajo, comunicación por medios físicos tradiciones) comprendan dinámicas asertivas en su realización.

A raíz de la formulación del problema y los objetivos, se encuentra la necesidad y la pertinencia de realizar un Trabajo de Grado de aplicación práctica donde se pueda establecer la coyuntura de la propuesta. Para este efecto, se toma como objeto de estudio y de aplicación de la propuesta, el Departamento de Comunicaciones de Alpina S.A para lograr de esta forma que mediante la Comunicación Asertiva se pueda mejorar la actividad comunicativa del mismo, encontrando utilidad y pertinencia en este concepto.

2.4 Contextualización Empresa⁵⁰

¿Quiénes Son?

⁵⁰ La información de la Organización: ¿Quiénes somos?, La historia, el Modelo Corporativo, la relación de los productos y las imágenes corresponden a la información contenida en el “Informe Anual de Sostenibilidad Alpina- 2008”, Alpina S.A página 77. Esta información fue obtenida vía e-mail gracias a la colaboración del Departamento de Comunicaciones Alpina S.A, Enviada por Alejandra López Castillo (Auxiliar de Comunicaciones Corporativas). 25 de mayo de 2010.

Alpina es una empresa colombiana con más 64 años de experiencia. Una compañía colombiana líder en la producción y comercialización de alimentos lácteos y procesados. “Cumplimos con los más altos niveles de calidad y eficiencia en el desarrollo de nuestras funciones de fabricar, transformar, desarrollar, distribuir, importar, exportar, comprar y vender productos alimenticios, en especial derivados lácteos y bebidas refrescantes”.

Es una empresa reconocida por la calidad de sus productos, la tradición y la constante innovación, un componente asiduo en su ejercicio. Con su portafolio de marcas y productos se han posicionado dentro de los mercados internacionales con una fuerte presencia en Ecuador, Venezuela, Centroamérica y Norteamérica.

Historia

Max Bänzinger y Walter Göggel, dos expertos queseros quienes emigraron de Suiza; “con visión futurista, amor por el trabajo y fe en Colombia, fundaron la empresa, empeñados en adaptarse al nuevo medio y desarrollar la industria láctea andina con nuevos productos para la alimentación local”.

Alpina inicia producción en el año de 1945, en una localidad a las afueras de Bogotá en el municipio de Sopó Cundinamarca. Los primeros productos en ser comercializados por la compañía fueron tres variedades de queso: Emmental, Gruyere, y Parmesano. El logotipo de la compañía tiene origen en la idea de un sello manuscrito en color verde con el nombre de Alpina elaborado por Walter Göggel.

Los dos fundadores dirigieron la producción, distribución y comercialización de los productos de la empresa durante treinta años. Con esto se fundó una cultura de calidad, confianza e innovación que lleva a la compañía, hoy en día, a ocupar un lugar importante “en el corazón de los colombianos”.

“Al empezar, recogíamos 500 litros diarios de leche en una carroza tirada por caballos. En 2008, mediante una moderna flota de carro tanques, recogimos 375.281.000 litros de leche, desde los distintos centros de acopio en Colombia, Venezuela y Ecuador”.

Respecto a los elementos de la identidad corporativa, no manejan lo que por tradición se conoce como la visión y la misión; en cambio se maneja el concepto de Propósito Superior, el cual plantea el compromiso que esta organización tiene con la

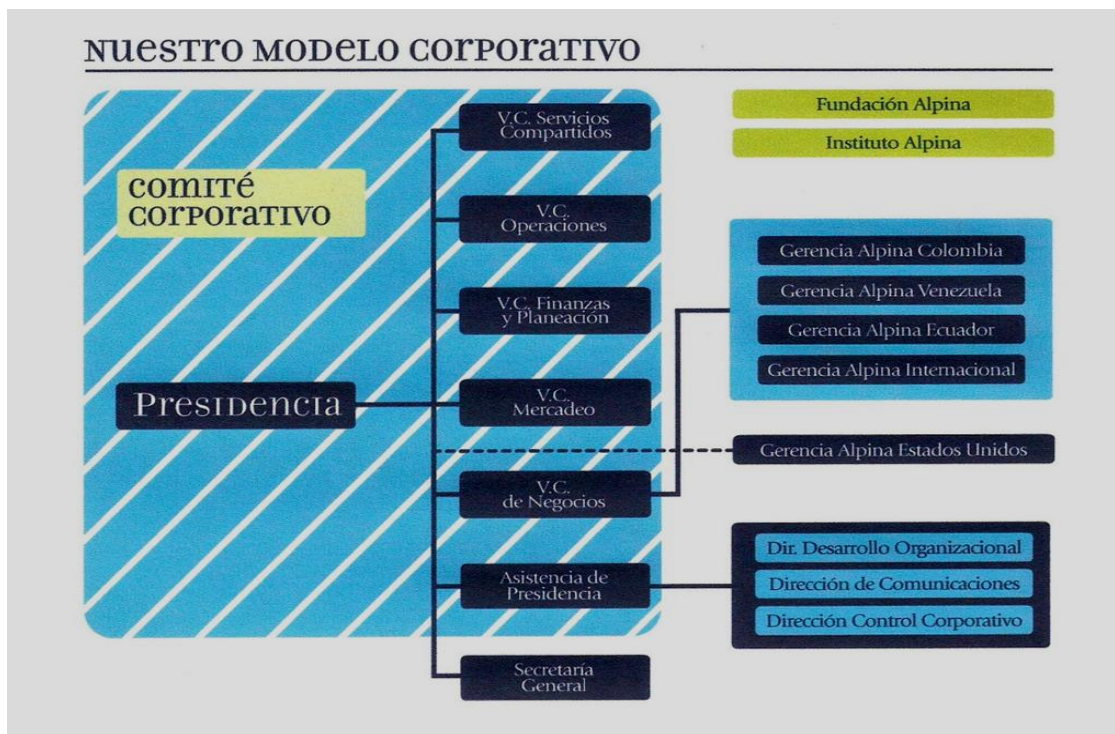
alimentación de sus clientes y un constante crecimiento a nivel competitivo: “En Alpina estamos comprometidos con alimentar saludablemente. Creemos con firmeza que la vida genera vida. Somos una organización inteligente que logra prosperidad colectiva de manera persistente”. Pero además del compromiso con sus consumidores, la organización mantiene como parte integral del negocio, miras en la sostenibilidad de la misma.

Dentro de sus Compromisos Corporativos, se mantienen ocho lineamientos los cuales comprenden la actividad en cuanto a los clientes y a la competitividad de mercado que debe mantener la organización. Estos compromisos corporativos son:

- “1. Trabajamos siempre para generar confianza en nuestros alimentos, y lo hacemos con dedicación, pensando en alimentar a nuestras familias.
2. Estamos comprometidos con nuestra comunidad, por eso le generamos bienestar y desarrollo, y protegemos nuestro ambiente.
3. Tenemos un alto sentido de respeto hacia nuestros clientes, colaboradores y las comunidades para las que trabajamos, valorando su diversidad.
4. Creemos en observar, interpretar, anticipar y dar respuesta a nuestros clientes y consumidores para merecer su fidelidad y preferencia.
5. Creemos en querer y ser queridos. Nuestra marca nos representa.
6. Creemos en ser líderes innovadores. Aportamos soluciones ingeniosas que sorprendan. Nos apasiona estar en permanente aprendizaje y evolución.
7. Llevamos nuestros alimentos a todos aquellos lugares en donde hay personas que quieran alimentarse saludablemente.
8. Construimos un futuro saludable y próspero para nuestros clientes, consumidores, proveedores, empleados y accionistas”.

Modelo Corporativo

NUESTRO MODELO CORPORATIVO



Productos

Los productos de Alpina se agrupan en seis categorías compuestas por 103 familias de productos y 477 referencias que se agrupan de la siguiente forma:

Bebidas Lácteas: Yogurt (entero, deslactosado), Bonyurt, Kumis, Avena, YogoYogo, Licuado, Yox y Regeneris (productos funcionales). Complementada con la línea Finesse bajo en grasa y bajo en calorías.

Leches: Leche entera con Hierro, Baja en grasa con fibra, Descremada más fibra, Enriquecida para los niños con Nutrimix y la familia de leches deslactosadas (descremada, con fibra, extra-calcio), así como las leches saborizadas Alpina.

Quesos y Grasas: Quesos frescos como Campesino, quesos de conveniencia, Requesón, Mozzarella, Doblecrema, Sabana, Holandés, Parmesano, esparcibles como el Queso Crema y Suero Costeño; maduros como el Azul, Tilsit, Gruyere, Emmental, Fondue, Brie, Camembert y los nuevos Pecorino y Tilsit Hierbas. La familia de las grasas la componen: Crema de leche y Mantequilla Alpina.

Baby Food: Compotas, Compotas con Fructosa, Comby (compota con yogurt), Néctar Baby, yogurt Baby y Papillas listas.

Bebidas Refrescantes: Refrescos Soka, Néctares Frutto Clásico, el funcional Frutto Vitalis y el Citrus Punch Carioca.

Postres: Alpinito, Alpinette, Gelatina Boggy y Arequipe.

2.5 El Departamento de Comunicaciones⁵¹

Lo que se refiere a la información acerca del Departamento de Comunicaciones, ésta se levantó para este proyecto mediante el envío de un cuestionario el cuál respondió Alejandra López Castillo, analista de comunicaciones del departamento, el día 24 de mayo de 2010.

En un primer acercamiento, esta información recuperada permitió el análisis de diferentes aspectos del departamento, desde su constitución hasta la identificación de actores y flujos de información.

Número de integrantes del departamento

El Departamento de Comunicaciones está compuesto por 10 personas. Las cuales tienen cada una su cargo y funciones específicas.

A este respecto, el departamento cuenta con un director quien es el encargado de aprobar las comunicaciones tanto internas como externas; una gerente quien es la encargada de manejar y gestionar los medios internos; cinco coordinadores quienes son los encargados de apoyar las comunicaciones con los otros departamentos, el diseño de los medios y las coordinaciones de las relaciones públicas y la comunicación de la empresa con sus clientes externos; una analista de medios internos, y dos auxiliares.

⁵¹ Información obtenida gracias a la colaboración del Departamento de Comunicaciones de Alpina S.A. Enviada por Alejandra López Castillo, Analista Comunicaciones Corporativas. 24 de mayo de 2010.

Esta muestra del equipo actual que lo compone se caracteriza en el siguiente cuadro:

Nombre	Cargo	Edad	Formación Grado	Antigüedad	Actividades que realiza en el cargo
Felipe Gómez	Director	30	Politólogo	1 año y 2 meses	Direcciona y aprueba comunicaciones internas y externas
Sandra Romero	Gerente	30	Publicista	1 año y 9 meses	Gerencia medios internos
Mario Flórez	Coordinador	37	Diseñador Gráfico	1 año y 10 meses	Diseña medios y contenidos internos
Paola González	Coordinadora	28	Comunicadora social	1 año y 4 meses	Apoya Vice Presidencia de Mercadeo y Negocios
Catalina Sarmiento	Coordinadora	29	Comunicadora social	2 años y medio	Apoya Vice Presidencia de Operaciones
Verónica Delgado	Coordinadora	30	Politóloga	1 año y medio	Coordina relaciones Públicas y comunicación externa
Paula Ramos	Coordinadora	29	Comunicadora social	1 mes y medio	Apoya Vice Presidencia de Asuntos Corporativos, Servicios Compartidos y Finanzas y Planeación
Alejandra López	Analista	22	Comunicadora social	10 meses	Redacción medios internos
Heimy Riaño	Auxiliar	28	Ingeniera de sistemas	2 años y medio	Presupuesto e indicadores del área
Diana Hernández Martínez	Auxiliar	30	Publicista	1 año y dos meses	Asistente del director

¿Quiénes son los que comunican?

Cuando se refiere a las personas que son las encargadas de la comunicación se ha identificado que es todo el equipo del departamento el que comunica. Esta

comunicación se da de acuerdo con las necesidades o requerimientos establecidos y se direcciona a través de medios internos o externos.

¿Cuándo intervienen (momentos de la comunicación)?

De acuerdo con los momentos en que cada una de las personas que integra el departamento interviene (momentos de la comunicación), se establece que una vez las demás áreas o directivos de la organización acuden a ellos, es el grupo completo el que responde ante sus necesidades de comunicación.

De igual forma, una vez se establecen de manera conjunta las acciones del equipo, son todos los integrantes los que participan a nivel interno de la dinámica de la comunicación.

¿Quién solicita la información?

La información solicitada al departamento de comunicaciones puede ser de carácter interno o externo.

En cuanto a la esfera de comunicación interna, la información puede ser solicitada por el Presidente, las Vicepresidencias de la Compañía y los Directores o Gerentes de los distintos departamentos que componen la organización.

Respecto a la comunicación externa, se comprenden los medios de comunicación y los entes gubernamentales que pueden solicitar esta información.

La comunicación interna y externa y los medios de comunicación:

En cuanto a la comunicación interna, está diseñada para dirigirse a los Alpinistas (miembros de la organización, empleados administrativos y operarios, nuevos integrantes y directivos). También se comprende la comunicación con proveedores como lo son los ganaderos y operarios de las fincas proveedoras de leche. La comunicación externa, por su parte, está dirigida a los medios de comunicación.

Los medios de comunicación que se manejan dentro del departamento están diseñados para abarcar las necesidades del público tanto interno como externo. Estos medios se presentan en el siguiente cuadro a continuación, el cual fue proporcionado por Alejandra López Castillo analista de comunicaciones corporativas:

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	CANAL	PERIODICIDAD	PÚBLICO
Vídeo noticiero “Alpinoticias”	-Correo electrónico -Rutas de Buses a plantas (Sopó y Facatativá) -Televisores plasmas en zonas comunes de Plantas y Agencias -Televisores plasmas en las recepciones de las oficinas	Quincenal	-Todos los Alpinistas
Boletín virtual “Hechos de la Semana”	Correo Electrónico	Semanal	-Alpinistas con correo electrónico -Comité Asesor Alpina
Revista “Hechos de Alpina”	Medio físico	Bimensual	-Todos los Alpinistas
Carteleras físicas en plantas y agencias	Carteleras impresas en Oficinas, agencias y plantas	Semanal	-Todos los Alpinistas
Reporte de noticias		Diario	-Alpinistas inscritos en el grupo de envío -Algunos miembros del comité asesor
Comunicados de prensa	Digital	Esporádica	-Medios de comunicación -Periodistas
Revista ganaderos	Medio físico	Mensual (excepto navidad)	-Ganaderos y operarios de las fincas proveedoras de leche
Cenas de relacionamiento con Gobierno	Presencial	Esporádica	Gobierno
Reuniones esporádicas	Presencial	Esporádica	Gobierno
Charlas de direccionamiento	Presencial	Semestral	Alpinistas pertenecientes a las

			VP's
Charlas de inducción	Presencial	Quincenal	Nuevos Alpinistas en la Compañía

Información Complementaria del Departamento:

La información adicional fue obtenida por medio de una entrevista realizada a los dos directivos: Felipe Gómez (Anexo 1) y Sandra Romero (Anexo 2) de las cuales se pudo establecer cuál es el rol principal del departamento frente al resto de la organización y a sus actividades comunicativas internas.

Durante la entrevista con el director Felipe Gómez, se encontró que la forma de gestionar la comunicación antes de la constitución del departamento, por parte de la empresa era inadecuada: “la gente o se quedaba con la información, porque la veían como un recurso de poder, (...) o porque les daba temor circular [la] que estaba en su poder y que los identificaran como que ellos eran quienes estaban dando esa información, o no [la circulaban] porque así como había un dato, habían dos más que lo contradecían”, también a esta afirmación el director adiciona “o no la circulaban porque decían que la única persona autorizada para difundir la información era el vicepresidente de cada área”.

Se puede deducir que la información se manejaba únicamente en una sola vía. No había herramientas de retroalimentación y canales adecuados para circularla. A este respecto el director planteó que hoy en día la comunicación se maneja de una forma muy diferente: se tienen mecanismos que funcionan y por medio de los cuales toda la empresa está siendo generadora de información. “Manejamos toda la información de Alpina; la de operaciones, ventas, asuntos corporativos, finanzas y planeación, servicios compartidos y demás”.

Al preguntarle a la Gerente del departamento Sandra Romero, acerca de los contenidos que maneja el departamento en cuanto a la comunicación de toda la compañía, afirmó que hay tres niveles de de información:

El primero es un mensaje de comunicación global: “internamente siempre hablamos de bienestar y sostenibilidad (...) Esto para que la gente vaya entendiendo que Alpina es una compañía sostenible que busca bienestar en todo su entorno”.

El segundo que maneja el departamento en la comunicación constante que mantiene con el resto de la empresa hace referencia a temas de estrategia: “Estrategia 2014, es (...) planeada cada cuatro años y ésta es 2010-2014, y todo lo que hacemos lo dirigimos a que la gente entienda que cada acción que se hace hoy en día va ligada a un plan estratégico”.

El tercero se enfoca en los temas de cultura que maneja la compañía donde se hacen explícitos los atributos culturales, los actuares y el sentirse y ser dentro de la organización.

También ellos manejan los temas cotidianos que se centran en temas de bienestar, eventos e integración. Se realizan capacitaciones, reuniones, visitas, premios y, en general todo lo que puede ser catalogado dentro de la cotidianidad de Alpina.

En cuanto a la comunicación interna del departamento, es decir entre sus miembros, con las entrevistas a los directivos se pudo inferir que gran parte de la información que se genera dentro de Alpina, es gestionada por ellos. En cuanto a comunicación interna y propia única del departamento, se refiere a la información que se maneja basada en reuniones de tráfico y en el cumplimiento de tareas.

Estas temáticas se pueden resumir según lo planteado por Felipe Gómez así: “temáticas como tal yo diría (...) son más de gestión, de tareas, de cosas que se deben hacer”.

La gerente complementa esta afirmación exponiendo tres niveles de información que se maneja dentro del departamento:

- Tráfico: hace referencia a las reuniones que tienen cada semana para hacer las debidas evaluaciones y proyecciones acerca de la labor del departamento.
- Temas de proyectos: se trabaja en una ruta estratégica “cuáles son nuestros objetivos a mediano plazo, cómo vamos a intervenir en ciertos proyectos estratégicos que desde el área aportan a la estrategia de la compañía”.
- Finalmente, está la retroalimentación y el manejo de las personas del departamento donde los dos directivos evalúan el desempeño del equipo y le proporciona un *feedback* adecuado.

En cuanto a la actividad que se realiza y a la producción de información por parte de los directivos, principalmente se manejan tres temáticas (seguimiento, operación y

decisiones). Es de esta forma como lo plantea el director del departamento Felipe Gómez: “Yo diría que son todas esas. Yo casi nunca tomo decisiones sólo, casi nunca gestiono proyectos sólo, y casi nunca hago tareas sólo. Entonces lo que tengo es un grupo de personas que ya tienen todas, una experiencia interesante en el mercado laboral, (...) entonces es un equipo un poco más serio, y todo generalmente lo hacemos en conjunto y las temáticas son todas las que acabas de decir: son de visión, son de proyectos específicos, son de tareas particulares y de resultados”.

Para finalizar, es importante recalcar que el equipo de comunicaciones es sólido, con una experiencia importante que hace del ejercicio laboral una actividad seria, constante y bien estructurada.

3. METODOLOGÍA

La metodología de este trabajo de grado se basa en la sistematización de experiencia. Se procedió con un diagnóstico, que mediante la aplicación de cuatro técnicas de recolección de información: Estilos de Comunicación, Inventario de la capacidad para comunicarse, Expresiones empleadas, Técnica de integrantes del departamento; proporcionó la línea de base del tema de comunicación asertiva en el área de comunicaciones de la organización.

El proceso metodológico seguido a lo largo del desarrollo de este proyecto fue:

1. Diagnóstico
2. Análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas de recolección de información.
3. Diseño y aplicación de la propuesta (taller dinámico)
4. Resultados del taller
5. Conclusiones generales

3.1 Diagnóstico

Con el fin de realizar un adecuado proceso de diagnóstico se aplicaron cuatro técnicas diagnósticas. El total de estas se aplicó a los integrantes del departamento y sólo tres a los directivos, que permitieron establecer del estado actual de la comunicación de los integrantes como individuos y como equipo.

Dos de las técnicas, resultaron de una revisión teórica, donde el uso de los instrumentos o test dieran como respuestas la inclusión de la asertividad como componente importante en la comunicación, específicamente interna de las organizaciones.

La selección de éstas: Estilos de Comunicación e Inventario de la Capacidad para Comunicarse, se realizó mediante la comparación con otras técnicas y tests, que cómo se evidenció en la revisión teórica, se centran en lo individual del concepto de

asertividad. Es por ello que se eligieron éstas por su carácter práctico y pertinente para el tipo de información y público objetivo de este proyecto.

Las otras dos técnicas: Instrumento para los integrantes del departamento y Expresiones empleadas, fueron diseñadas para el propósito de diagnóstico de este proyecto de grado. Dos cuestionarios de opción múltiple que fueron diseñados con el fin de que complementaran los dos escogidos para analizar aspectos propios del ejercicio comunicativo, y que por su parte se centraran en el contexto de la comunicación y los flujos comunicativos.

En términos generales respecto a las técnicas de recolección de información, se escogieron y diseñaron respectivamente, cuestionarios de asignación de valor y selección múltiple, que permitieran obtener los resultados deseados para el objeto de estudio de este trabajo de grado.

Con la aplicación de la primera técnica: Estilos de Comunicación (Anexo 3)⁵², se buscó identificar cómo se da la comunicación en el departamento. Conocer los estilos de comunicación que tienen los individuos dentro del área, permite acercarse a una caracterización de las conductas y actitudes que se adquieren a la hora de comunicarse con los compañeros de trabajo.

La segunda técnica Inventario de la Capacidad (Anexo 4)⁵³, complementa la visión del diagnóstico de estilos de comunicación pero se centra en determinar la capacidad para comunicarse. Evalúa diez factores que van desde el orden y expresión de las ideas, hasta el equilibrio de la interacción. Éstos son proporcionados por la técnica de recolección de información aplicada, para un análisis más preciso de los resultados.

⁵² Del Valle Rojas, Carlos. Comunicar Salud: Entre la equidad y la diferencia. Ediciones Universidad de la Frontera. Temuco Chile 2003. Pp, 137-143: <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/comunicarsalud.pdf> <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/comunicarsalud.pdf> -Complementado del encontrado en: <http://www.amauta-international.com/estcom1.html> Recuperado el 18 de julio de 2010.

⁵³ Tomado de:

http://books.google.com/books?id=mcN27XAZBtAC&pg=PT382&lpg=PT382&dq=%22inventario+de+la+capacidad+para+comunicarse%22&source=bl&ots=xWrCbwn4WF&sig=SZ9jCR_hkAuOPA3TJwM9FcDy46E&hl=es&ei=M5wXTIWPMYOC8galhNSMCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBQQ6AEwAA#v=onepage&q=%22inventario%20de%20la%20capacidad%20para%20comunicarse%22&f=false Recuperado: 12 de junio de 2010.

Estas dos técnicas combinadas buscan identificar el uso adecuado o inadecuado de las palabras (lenguaje verbal) y su uso no verbal entendido como la gestualidad, el tono de la voz, y el manejo del espacio que acompañan al lenguaje verbal. Estos aspectos son básicos desde la visión de la comunicación asertiva y apelan a la necesidad de implementar esta idea de una manera consciente y consistente en el día a día.

La tercera técnica: Técnica Integrantes Departamento (Anexo 5), está diseñada para identificar aspectos formales de la comunicación que se establecen entre los profesionales del área. A este respecto, la técnica delimita la frecuencia de la comunicación, la direccionalidad y las redes de comunicación establecidas dentro de la estructura del departamento (relacionadas con los flujos de comunicación existentes), los espacios de retroalimentación y los canales más empleados para la transmisión de la información pertinente. Esta técnica fue aplicada a ocho de los diez integrantes; es decir se excluyeron los dos directivos con el fin de identificar cómo es interpretada la comunicación, su direccionalidad y el feedback mencionados, desde la mirada del equipo de comunicaciones.

En cuanto a la cuarta técnica, Expresiones Empleadas (Anexo 6) se puede decir que fue diseñada y aplicada para identificar cómo se da la comunicación verticalmente (de los directivos al resto del equipo) tomando como referencia las expresiones más empleadas al momento de la comunicación. Esta técnica busca establecer cómo los directivos, como cabezas del departamento, hacen un uso adecuado de las palabras y de las expresiones siendo éstas un eje neurálgico de la comunicación asertiva. Esta técnica fue aplicada a los 10 integrantes para confirmar que hubiera una percepción uniforme de la comunicación vertical.

Además se realizó, sólo para los directivos, una entrevista (Anexos 1 y 2) que sirvió para la recolección de información adicional que complementó la contextualización del departamento de comunicaciones, correspondiente al Capítulo 2: Estudio de Caso. La entrevista también permitió realizar un análisis de la consciencia de los directivos a la hora de comunicarse, del uso de las palabras y del lenguaje no verbal cuando la comunicación es vertical.

Categorías de Análisis para todas las técnicas de recolección de información

a.	Lenguaje verbal: Entendido como el uso de las palabras cuando se comunica la
-----------	--

	información pertinente dentro del Departamento de Comunicaciones.
b.	Lenguaje no verbal: el uso de la gestualidad, el tono de la voz y el manejo del espacio.
c.	Formas de expresión: estilos de comunicación, entendidos como las conductas adecuadas o por mejorar que se adoptan a la hora comunicarse.
d.	Momentos de la comunicación.
e.	Frecuencia de la comunicación.
f.	Direccionalidad de la comunicación.
g.	Claridad en la comunicación.
h.	Dinámica de la comunicación interpersonal.
i.	Canales de mayor uso para la comunicación interna. Entendida como la que se entabla entre los miembros del equipo de comunicaciones.
j.	Expresiones empleadas por los directivos del departamento a la hora de comunicarse con el equipo.
k.	Equilibrio entre la emisión de información y la retroalimentación provista y solicitada.
l.	Espacios de evaluación de la comunicación (analizar apropiados flujos, canales y mensajes emitidos).
m.	Comunicación asertiva vs. No asertiva

3.2 Sistematización y análisis de resultados de la aplicación de técnicas de diagnóstico

Con la aplicación de técnicas a los integrantes del departamento de comunicaciones, se logró establecer un estado actual de cómo es entendida la comunicación frente a la necesidad constante de intercambio de información entre los pares y directivos del área.

Al tabular las respuestas de las cuatro técnicas aplicadas: Estilos de Comunicación, Inventario de la Capacidad para comunicarse, Instrumento integrantes y Expresiones empleadas, se logró caracterizar cómo se da la actividad comunicativa entre los miembros del equipo, estando ésta constituida por las conductas y las acciones de cada miembro individual. Es decir, cada resultado individual permitió la obtención de un resultado colectivo, objeto de estudio en este proyecto, por la relación de las partes con el todo desde una dinámica estructural⁵⁴ para el trabajo en equipo.

⁵⁴ Desde la teoría del estructuralismo (Max Weber) se plantea la relación de las partes con el todo. En el Libro diccionario de Recursos Humanos de Manuel Fernández Ríos, se puede encontrar la siguiente afirmación: "Podemos definir el estructuralismo como un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad,

- **Resultados Técnica “Auto-Evaluación: Estilos de Comunicación”⁵⁵**

La primer técnica, como se mencionó en el numeral anterior, permite identificar las conductas que componen un estilo de comunicación definido en cuanto a cómo las personas del departamento de comunicaciones de Alpina S.A se comunican con las demás personas con quienes mantienen un intercambio de información.

Estos resultados (Anexo 7) se obtuvieron gracias a las respuestas proporcionadas por cada uno de los integrantes, lo que permitió establecer un promedio general para cada uno de los estilos:

ESTILO DE COMUNICACIÓN	RESULTADO EQUIPO DE COMUNICACIONES
Funcional	40,9
Normativo	38,2
Analítico	40,1
Intuitivo	35,9

Los valores con los que se evaluó esta técnica determinan la utilización adecuada o inadecuada de cada uno de los estilos a la hora de comunicarse con los demás. Estos valores trazan una línea así: la sub-utilización del estilo va del 0 al 20, emplearlo bien se refleja con resultados que van del 20 al 40 y sobre-utilizarlo va de la escala del 40 al 50.

Esta técnica empleada provee categorías, como se mencionó antes, que permiten identificar cuáles son esas conductas que se adoptan con cada uno de los estilos. Así mismo, al describir cada una de las formas de utilización de los mismos, le asigna un calificativo que va de acuerdo con estas conductas: el estilo funcional puede ser aplanador o empático, el normativo se puede ubicar entre organizador y aplanador, en cuanto al analítico, puede ser razonador o racionalizador y por último, el intuitivo puede ser flexible o divagador. Es importante aclarar que tomando como referencia

destacando su valor de posición. En este sentido, estructura significa el análisis interno de una totalidad en sus elementos constitutivos, su disposición, sus interrelaciones, etc”. Pp. 882.

⁵⁵ El análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica al departamento de comunicaciones, toma como referente las categorías propuestas por la fuente de la que se tomó el instrumento empleado.

estos calificativos y las características propias de cada uno, permite hacer un análisis más exhaustivo de lo que cada postura comunicativa implica.

Estos estilos son ampliamente analizados con cada uno de los resultados del departamento a continuación:

En relación con el **estilo funcional** centrado en las personas y las relaciones (el quién), se puede establecer que está siendo sobre-utilizado por los miembros del equipo.

Con la sobre-utilización adopta un estilo Funcional Aplacador, como bien lo establece el instrumento, donde las conductas se alejan de ser asertivas: la manipulación entra a jugar un papel en la comunicación, la dependencia de los criterios de otros para llevar a cabo ciertas acciones, no hay una necesidad de exigir una comunicación completa y satisfactoria en contraposición al conformismo.

Uno de los aspectos que resalta el componente de la asertividad aparece en este punto: decir sí cuando no se tiene la intención o bien decir sí cuando se quiere decir no, pensando en que “si actúo asertivamente, los demás se disgustarán”⁵⁶.

En su óptima utilización, este estilo tiene que ver con una comunicación Funcional Empática, donde los elementos centrales que se proponen para la comunicación asertiva son de gran importancia; siendo estos la escucha activa, la comprensión de la posición que adopta el otro, y hacer parte de la solución y no del problema.

El estar bien orientado a las personas y a las relaciones, como este estilo lo propone, da a entender que la comunicación es una actividad de doble vía donde cada parte tiene un valor significativo resaltando el quién comunica y a quién se comunica.

El **estilo normativo** como se explica en las categorías de análisis del instrumento, está orientado hacia la acción y su cumplimiento. El resultado de los integrantes del equipo se encuentra dentro de los límites de una adecuada utilización por parte del departamento, aunque tiende a ser un poco alto, llegando a 40.

La adecuada utilización de este estilo implica ser “normativo organizador”⁵⁷, involucra una comunicación orientada a la resolución de problemas y al cumplimiento de los

⁵⁶ De esta forma lo plantea Daniel Gil’Adi en su libro “Inteligencia Emocional en práctica manual para el éxito personal y organizacional”, donde enumera razones por las cuales las personas pueden no ser asertivas.

objetivos; lograr una comunicación abierta, directa y clara, haciendo los reclamos respectivos cuando la comunicación no supla la necesidad. Además, este estilo implica el hacer frente a las incongruencias que se puedan encontrar en la información recibida y de igual manera la exigencia de hablar abierta y con sinceridad.

Desde la asertividad, el análisis que se puede hacer del adecuado estilo de comunicación tiene que ver con una buena transmisión de información y la solicitud de retroalimentación que la acompaña. Además, la claridad y la sinceridad, siendo capaces de comunicar los propios sentimientos, hacen parte de la propuesta de comunicación asertiva.

Cuando este estilo no es bien admitido dentro de la comunicación, choca con elementos como el respeto a las opiniones del otro, trunca la comunicación al adoptar posturas inflexibles que impiden avanzar hacia la información que se debe comunicar. En cuanto a los resultados del equipo en relación con el **estilo analítico**, se determina que está siendo sobre-utilizado. Con esta conducta, la comunicación encuentra barreras en la intelectualización o en la descualificación. Un aspecto importante y que se considera que desde la comunicación asertiva hace un aporte interesante, es el dictar *cátedra* no solicitada o en contextos irrelevantes, se debe pensar entonces en la forma y el momento en que se comunica. El hablar de más, hace que la comunicación pierda esas características de claridad y precisión.

Emplear bien este estilo analítico presupone conductas razonadoras⁵⁷. Estas implican el determinar cuáles son los contextos y conductas ideales para la comunicación: punto clave para la asertividad aplicada a la comunicación organizacional. La importancia que adquiere la forma y los momentos adecuados para la transmisión de la información en las organizaciones, correspondería al preciso uso del estilo analítico. Una comunicación que no se dé en un contexto relevante, no va a lograr el impacto conveniente para motivar acciones necesarias.

Por último, se encuentra el **estilo intuitivo** el cual es bien empleado por el equipo. El estilo intuitivo flexible presupone que la comunicación se da de forma abierta y flexible. Se acepta también con facilidad el cambio y se busca por medio de una comunicación clara y eficaz solucionar problemas y “simplificar los enredos” como se ejemplifica en la plantilla de la técnica aplicada (Anexo 3).

⁵⁷ Op. Cit pp. 143.

⁵⁸ Op. Cit. pp.143

Una característica primordial del estilo intuitivo es hablar con claridad, sin dar vueltas sobre la misma idea, factor importante en la propuesta de asertividad en la comunicación organizacional.

Cuando este estilo es sobre-utilizado, se tergiversa la comunicación y se desvía de su objetivo principal, adoptando conductas como cambiar de tema y adicionar información irrelevante. El contexto en el que se da la comunicación (momento) se ve afectado por factores que cambian su sentido.

Para concluir el análisis de esta técnica, se puede inferir que la comunicación en el departamento está equilibrada entre los cuatro estilos, aunque se debe prestar mayor atención a la no sobre-utilización del estilo funcional y el analítico. Se deben entonces concentrar en adoptar las conductas de comunicación asertiva que contiene el uso adecuado de cada estilo.

Resultados Técnica “Capacidad para Comunicarse”⁵⁹

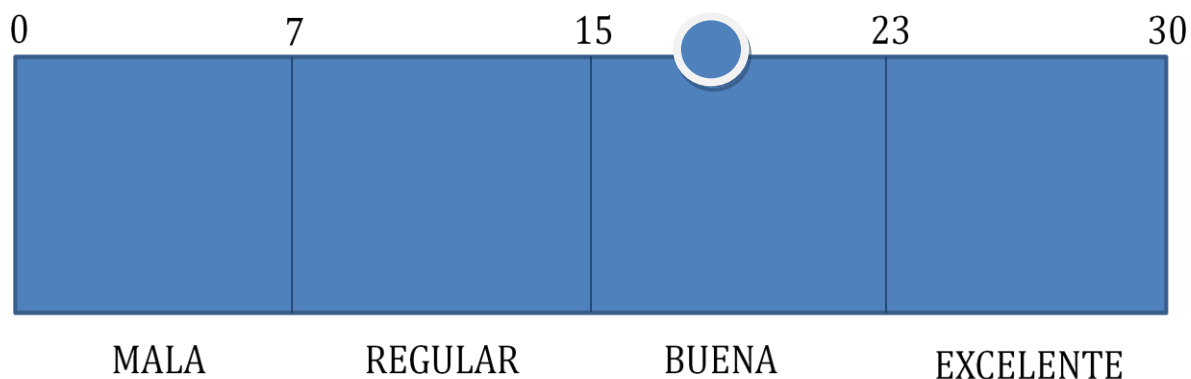
Esta técnica que se aplicó a los 10 integrantes del Departamento busca identificar en un rango de 0 a 30, cuál es la capacidad de comunicación de cada uno de los integrantes del departamento para luego obtener un promedio de la capacidad de comunicarse de todo el equipo.

En la siguiente tabla se detalla cada uno de los resultados obtenidos (Anexo 8):

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Puntaje Capacidad para comunicarse
1	FELIPE GÓMEZ	a	b	b	A	B	a	a	A	a	a	19
2	SANDRA ROMERO	a	b	a	B	A	c	a	b	a	a	20
3	MARIO FLÓREZ	b	b	a	A	A	c	a	a	a	b	22
4	PAOLA GONZÁLEZ	a	C	a	B	C	c	a	a	a	b	27
5	CATALINA SARMIENTO	b	C	a	A	B	b	a	a	a	b	23
6	VERÓNICA DELGADO	b	C	a	A	A	b	b	b	b	C	21
7	PAULA RAMOS	a	B	b	A	B	a	a	a	b	b	19
8	ALEJANDRA LÓPEZ	a	A	a	B	A	b	c	a	c	b	13
9	HEIMY RIAÑO SOLANO	a	B	a	B	A	b	a	a	b	b	19
10	DIANA HERNÁNDEZ MARÍNEZ	b	C	b	A	B	b	c	a	b	c	20
												20,3

⁵⁹ El análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica al departamento de comunicaciones, toma como referente los lineamientos propuestos por la fuente.

El resultado obtenido fue de 20,3 que implica que la capacidad de comunicación del departamento es buena y se ubica dentro del rango de la siguiente forma:



Este resultado muestra que la forma de comunicarse del equipo es buena pero aún falta tener en cuenta aspectos, los cuales pueden estar débiles, para llegar a la excelencia. Como se planteó en el propósito de este proyecto de grado, no es mostrar los defectos o posibles falencias en el departamento, sino dar lineamientos que les permita llegar a esa excelencia esperada.

A cada una de las preguntas de este cuestionario le fue asignado un factor que se evalúa dentro de la comunicación entre los integrantes. Éstos facilitaron la evaluación de los resultados respecto a la propuesta estratégica de este trabajo.

Este fue el cuadro de valores que se tomó como referente para el análisis:

	A	B	C	FACTORES ⁶⁰
1	3	2	0	Orden y expresión de las ideas
2	0	1	3	Expresión de los sentimientos
3	3	2	1	Despertar el interés
4	3	2	0	Percibir las reacciones
5	0	1	3	Claridad del tema
6	0	1	3	Manejo de diferentes opiniones
7	3	2	0	Formas de expresión
8	3	2	0	Aclaración de las dudas
9	3	2	0	Solicitud de retroalimentación
10	0	1	3	Equilibrio de la interacción
TOTALES				Suma= ⁶¹

⁶⁰ Cuadro de Factores Inventario de la capacidad de comunicarse: Op. Cit. pp, 381.

Además, cada uno de los factores se puede asociar con las dos categorías de la comunicación que ocupan un rol importante en ella, el lenguaje verbal y el no verbal.

La primera pregunta corresponde al factor del **orden y expresión de las ideas**, el cual a su vez entra dentro del análisis del lenguaje verbal: ¿Encuentra con orden y facilidad las palabras que emplea? Respecto a esta pregunta, el 60% del equipo considera que casi siempre encuentra con orden y facilidad elegir las palabras que incluye dentro de los mensajes de su comunicación. El 40% expresa que en ocasiones puede encontrarlas con facilidad.

El uso de las palabras adecuadas al momento de comunicarse se refiere a que ellas sean las ideales para que el mensaje llegue a los receptores de una forma efectiva y se eviten posibles barreras de comunicación como los malos entendidos o la tergiversación de las mismas (las palabras).

La comunicación asertiva supone el uso de palabras positivas que conformen un mensaje propositivo, en contraposición con mensajes negativos o incluso agresivos. El resultado obtenido por el departamento da una visión de un adecuado uso de las mismas.

En la segunda pregunta, la cual hace referencia a la **expresión de los sentimientos**, el 50% del departamento responde que a veces le es difícil abrir sus sentimientos a las personas con las que interactúan. El 40% de ellos expresa que casi nunca presenta dificultad al expresar los sentimientos que surgen en la comunicación; mientras que el 10% del equipo encuentra casi siempre dificultad en expresarlos.

En esta pregunta se pueden integrar tanto el lenguaje verbal como el no verbal. La expresión de los sentimientos puede ser por medio del uso de las palabras o por medio de los gestos tanto faciales como corporales y el tono de la voz que acompañe al lenguaje verbal.

El concepto de asertividad propone la expresión de los sentimientos que surgen durante una conversación como un factor de éxito para que la comunicación sea clara y supla las necesidades de información de la persona que la recibe y que la transmite. Es un aspecto que da paso a la comunicación empática entender los sentimientos y una situación que implique el involucramiento del otro, permite una conexión y por tanto un entendimiento mutuo: *ponerse en los zapatos del otro*. Deja comprender y asimilar sus necesidades y exigencias de comunicación.

El resultado del departamento infiere la necesidad de trabajar sobre la actividad comunicativa que involucre sentimientos para lograr mejorar y así poder ir avanzando hacia una completa y consciente comunicación asertiva.

El tercer factor que corresponde a la tercera pregunta del cuestionario, hace referencia a la capacidad para **despertar interés** en el receptor. El 70% de los integrantes plantea que casi siempre tiene la sensación de que los demás están escuchando los puntos de vista que exponen con atención. El 30% de ellos, considera que a veces tiene la sensación de que su interlocutor lo escucha atentamente. Este es un resultado positivo dentro de la capacidad de comunicación del departamento.

Como es sabido, la comunicación es un proceso multilateral que integra dos partes: la emisora y la receptora. Sin embargo, el elemento de la retroalimentación hace que cada parte pueda ocupar el lugar del otro, es decir, el emisor se vuelve receptor a necesidad del receptor inicial cuando éste le solicita información adicional o explicación sobre lo dicho y viceversa.

En este factor juega un papel importante el lenguaje no verbal. Al depender de las expresiones no verbales del receptor, se puede percibir qué tanto entiende lo que se está comunicando y si hay un interés de su parte.

La cuarta pregunta tiene una relación significativa con la anterior. Se refiere a la capacidad de **percibir las reacciones** de los demás. El 60% del equipo responde que casi siempre presta atención a las reacciones de sus interlocutores, por otro lado el 40% plantea que sólo en ocasiones lo hace.

El análisis que se puede hacer de esta pregunta infiere que no sólo se debe identificar si el otro nos escucha con atención, sino que nosotros debemos a su vez prestar atención a las señales que él está expresando con su lenguaje: las reacciones que los demás tienen las transmiten por el lenguaje no verbal que emplean. Aspectos como fruncir el seño, abrir los ojos o levantar los hombros, le están diciendo al emisor cómo se está recibiendo la información.

La comunicación asertiva supone que haya una conciencia del lenguaje no verbal empleado por los interlocutores, cualquiera que sea su papel en el intercambio comunicativo: emisor o receptor.

Darse cuenta de cómo reaccionan los demás permite a su vez hacer una autoevaluación de la forma en que se da la comunicación; de seguro si se emite una comunicación agresiva, la reacción del receptor será agresiva; de igual forma si ésta no es clara, concisa o directa, el interlocutor se mostrará confundido y mal informado. Estas son las señales que permiten reformular la forma en que se transmite la información.

En cuanto a la quinta pregunta, al expresar sus puntos de vista ¿usted supone que los demás saben de qué está hablando?, el departamento de comunicaciones se dividió en tres grupos: el 50% respondió que casi siempre siente que el receptor sabe de lo que se está comunicando, el 40% plantea que a veces y, el 10% dice que casi nunca.

El factor al que corresponde esta pregunta tiene que ver con la **claridad del tema**. Un alto porcentaje del equipo responde que supone que con quien se comunica sabe de qué se está hablando, aspecto que infiere que muchas veces la comunicación puede no ser clara y completa. Este aspecto debe ser mejorado con miras a lograr una mayor capacidad de comunicación.

El creer que el receptor tiene la misma información que el emisor impide que la comunicación sea efectiva y logre motivar las acciones a las cuales está encaminada. ¿Por qué?, pensar que todos los interlocutores están nivelados en cuanto a la cantidad de información que poseen, hace que se omitan detalles importantes de la información, que se pierda la coherencia y la secuencia de información; componentes que son necesarios para una firme actividad comunicativa. Por tanto, es importante que esta se dé bajo la premisa que sea, como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, clara, coherente y completa.

La sexta pregunta se enlaza con el **manejo de diferentes opiniones**. A ésta, el 20% de los integrantes encuestados contestó que casi siempre siente dificultad para expresar sus ideas cuando éstas son diferentes a las de los demás. El 50% expresa que en ocasiones encuentra difícil expresar opiniones diferentes. Por su parte, el 30% dice que casi nunca le es difícil exponer ideas diferentes.

La comunicación asertiva analizada desde el componente del lenguaje verbal indica que además de ser necesario prestar atención a las palabras empleadas, también lo es recalcar la valía tanto de las opiniones propias como las de los demás; el eje central está en ser capaz de expresarlas respetando las de los otros y haciendo respetar las propias. La comunicación asertiva comienza cuando se refuerza la confianza en las

ideas y en las necesidades comunicativas propias y, se aprende a expresarlas de la mejor forma teniendo presente al receptor de la misma.

En la pregunta siete, cuando se les preguntó si saben cómo influyen el tono de voz, los gestos y los ademanes que pueden acompañar la comunicación verbal al interactuar con los demás, el 70% de ellos respondió que casi siempre está atento a este aspecto. El 10% respondió que a veces lo es y el 20%, que casi nunca entra a analizar cómo estos aspectos pueden influir en la efectividad de la comunicación.

Esta pregunta hace referencia a la importancia que adquiere en el acto comunicativo el lenguaje no verbal, las **formas de expresión**. Es importante reiterar que la comunicación no se refiere únicamente a lo que se manifiesta por medio de palabras, hay un lenguaje implícito en ellas que puede afianzar su propósito o puede cambiar completamente su sentido. Es por ello que tener una conciencia constante acerca de los ademanes, gestos, manejo del espacio y tono de voz, son aspectos fundamentales para lograr que la comunicación sea o no asertiva. Respecto a este factor se encuentra que el equipo de Alpina aunque presta atención a estos elementos, debe procurar que todos tengan la misma conciencia frente al lenguaje no verbal.

Como se ha insistido en este trabajo, al hablar de la comunicación asertiva, se refiere no de una transmisión de información, sino de un intercambio. Implica que hay dos partes en este, haciéndolo un proceso multilateral. A este respecto la pregunta ocho, ¿ayuda a los demás a que comprendan sus ideas y sentimientos aclarando las dudas que puedan tener?, ejemplifica este planteamiento. Saber que lo que se expresa no siempre es recibido por las personas de la forma esperada, involucra el deber de **aclarar las dudas** que puedan surgir.

Dentro de una conversación suelen aparecer dudas e inquietudes que de no ser resueltas llegan obstaculizar el logro del objetivo de la comunicación. Al ser asertivos en la comunicación, se debe anticipar la resolución de conflictos por incertidumbre o falta de detalle. Es entonces una tarea importante de esta propuesta ayudar a los demás a entender lo que se comunica.

El 80% del equipo de Comunicaciones de Alpina respondió a esta pregunta con casi siempre y, el 20% con a veces. Según lo cual se logra determinar que en este ejercicio el departamento tiene una conciencia importante de *estar todos en la misma página*.

La penúltima pregunta corresponde a la **solicitud de retroalimentación**. El equipo manifiesta que el 50% de sus integrantes casi siempre le solicita a los demás que manifiesten lo que piensan y sienten acerca de lo que se dijo. El 10% respondió que casi nunca y el 40% dijo que sólo a veces.

Un elemento vital para lograr una comunicación exitosa es la retroalimentación. El solicitar este feedback al momento de la interacción permite determinar si ésta logró su cometido, permitiendo correcciones y adiciones al mensaje que se emitió.

Según el resultado del departamento, se debe afianzar la importancia que tiene la solicitud de feedback cuando se habla con los demás para lograr una comunicación adecuada y exitosa, ya que sólo el 50% de ellos hace este ejercicio de forma permanente.

Para finalizar, la pregunta diez se refiere al **equilibrio de la interacción**. El 60% del departamento considera que a veces tiene la sensación de que habla más que los demás durante los diálogos que entablan. El 20% dice que casi siempre y el 20% restante responde que casi nunca.

Este resultado permite el análisis sobre la premisa de que el comunicarse no implica sólo ser el dueño de la palabra. La comunicación asertiva exige también una escucha activa: mediante la cual se adquiere una actitud positiva donde la validación del otro como interlocutor admite una comunicación de doble vía. Al no permitir una intervención de los demás se pueden adoptar, de parte y parte, conductas agresivas y no asertivas. Sobre este elemento se debe trabajar ya que por sus resultados, no se evidencia que haya una interacción nivelada.

Resultados Técnica Integrantes Departamento:

La tercera técnica empleada, la cual se aplicó sólo a los integrantes del equipo de comunicación sin la inclusión de los dos directivos, tenía el fin de aportar al análisis desde los aspectos propios de la actividad comunicativa.

Mientras que las técnicas empleadas para el análisis de los aspectos de la comunicación verbal y no verbal como lo son “Estilos de Comunicación” e “Inventario de la capacidad para comunicarse”, arrojan resultados que se enfocan hacia la

utilización de estos dos tipos de comunicación; la presente, fue diseñada y aplicada para determinar tanto los contenidos de la comunicación interna del departamento como sus flujos.

Dentro de estas dos categorías se analizaron aspectos como la direccionalidad, la frecuencia, la dinámica interpersonal y los canales de mayor uso para la comunicación interna que fluye dentro del departamento de comunicaciones de Alpina S.A.

Los resultados arrojados por pregunta se organizan de la siguiente forma (Anexo 9):

		1	2	3	4
1	MARIO FLÓREZ	a-b-e	a-d	d	d
2	PAOLA GONZÁLEZ	a-b-e	d	d - Otro	a
3	CATALINA SARMIENTO	b	b-d	d	d
4	VERÓNICA DELGADO	b	d	d	a
5	PAULA RAMOS	b - c	b	d	a
6	ALEJANDRA LÓPEZ	a-b	d	d	d
7	HEIMY RIAÑO SOLANO	a	a	b	b
8	DIANA HERNÁNDEZ MARÍNEZ	a	d	g	d

Para identificar cuál es el canal de mayor uso para lograr la comunicación se le preguntó a los integrantes del equipo **cuál es el medio por el cual se enteran de las actividades del departamento**. El resultado porcentual arrojado por el instrumento, se dividió en dos grandes partes organizadas de la siguiente manera: el 43% considera que el canal por el cual tienen conocimiento de la información del departamento es mediante la reunión periódica que se lleva a cabo cada semana. Cerca a la variable anterior se encuentra el voz a voz con un 36%. El porcentaje restante se dividió entre las opciones de la reunión ocasional con el 7% y el 14% considera que es por medio de los anuncios de los directivos.

Es pertinente recalcar que en esta pregunta cuatro de los ocho integrantes del equipo no consideraron que fuera un solo canal el que les permite enterarse de las actividades que se llevan a cabo. A pesar de ello, como se mencionó, se logró establecer una concentración importante en dos de las ocho opciones provistas.

Con los resultados obtenidos se puede establecer que en lo referencia el uso de canales diseñados para la transmisión de información en el departamento, no hay una sola vía para tal fin. Es por ello que se encuentra una diferencia mínima entre el uso de

la reunión periódica y el voz a voz entre pares del departamento, lo cual permite inferir que son canales efectivos por el alto consenso que entre éstos se identifica.

El establecimiento de estos dos canales de mayor uso por los integrantes y los directivos del equipo, es para el diseño de la propuesta de este proyecto un punto clave, ya que sobre éstos se debe trabajar una comunicación asertiva que evite conflictos a la hora de comunicar actividades que se llevan a cabo en el departamento.

Al identificar que estos dos canales son considerados los pertinentes por los actores de la comunicación, también permite a los directivos del área concentrar sus esfuerzos en optimizar la gestión que se hace frente a éstos y darles más fuerza para lograr que sean todos los integrantes de su equipo los que hagan uso de éstos.

La segunda pregunta se centró en buscar la **direccionalidad de la comunicación**. El 60% del área respondió que para ellos, la comunicación es una actividad multilateral; el 40% restante se encuentra equitativamente repartido entre ser una comunicación horizontal y descendente.

La direccionalidad de la comunicación es un aspecto importante dentro de lo que propone la comunicación asertiva, debido a que en ocasiones ésta se encuentra condicionada por aspectos como a quién se comunica y para qué. Si bien es cierto que la comunicación descendente no tendrá el mismo estilo que entre pares, es clave que a asertividad acompañe cualquiera que sea la intención, el motivo y el mensaje que se conjuguen dentro del acto comunicativo, sin importar las diferencias existentes entre los posibles receptores.

El alto porcentaje que arrojó la técnica utilizada para caracterizar esta direccionalidad permite a su vez identificar que, en el departamento, la multilateralidad de la comunicación permite que sea esta una actividad abierta, incluyente y dinámica para efectos de un impacto positivo en las acciones que se van a realizar.

A partir de estos resultados, el taller de comunicación asertiva para la prevención de conflictos no se tiene que centrar en actores puntuales, por ejemplo los directivos o los coordinadores, siendo estos los que por lo general se piensan como emisores constantes; sino que debe estar encaminada a que sean en este caso todos los integrantes los que adopten la asertividad en su comunicación como un ejercicio permanente.

La tercera y cuarta pregunta se enfocan en establecer cómo se da la **retroalimentación** del equipo hacia los nodos comunicativos (quién les comunica), ésta entendida como los espacios que se prestan para hacer un feedback sobre la información recibida, donde expresamente se puede hablar de falencias y carencias en la comunicación desde el punto de vista de los receptores.

En el caso de la tercera pregunta, el 67% del personal responde que el ejercicio de retroalimentación se da de persona a persona, expresando de una forma directa las inconformidades o necesidades adicionales a la actividad de comunicación. Justo, el porcentaje restante se reparte con el 11% entre el punto de proposiciones y varios, con cita previa y uno de ellos considera que este espacio se da en las sesiones programadas para desarrollar la gestión de desempeño, aunque apunta que “deben ser más juiciosos” (Anexo 9).

A raíz de los resultados de esta pregunta, se puede entender que por el tamaño reducido del departamento, la comunicación puede ser un ejercicio más personal y menos formal donde el espacio que se usa para retroalimentar la comunicación no se refiere a un ámbito espacio-temporal, sino a la facilidad de entablar conversación persona a persona.

No se debe dejar de lado que aunque la comunicación entre los miembros del equipo no se dé formalmente, es decir siguiendo algunos conductos especificados como lo puede ser un soporte escrito, buzón de reclamos, entre otros; la comunicación debe ser asertiva así sea informal.

Así mismo, la cuarta pregunta arroja que la mitad (50%) del equipo considera que los **espacios de retroalimentación existentes dentro del departamento** son adecuados y necesarios. El 37% considera que son insuficientes (pocos) y el 13% los considera suficientes pero no efectivos. Como se ha reiterado, la retroalimentación hace parte de una comunicación asertiva como factor de éxito para cualquier organización y en este caso específico para el área de comunicaciones.

También, es pertinente señalar que entender que en cuanto a las necesidades comunicativas, si han sido o no satisfechas por la información recibida, permite un ejercicio preciso y uniforme. Evidencia que los miembros del equipo se encuentran divididos entre lo adecuado o insuficiente (cantidad) de estos espacios de retroalimentación, genera la necesidad de mejorar y darles fuerza dentro de los integrantes.

Técnica de Expresiones Empleadas

Esta técnica en particular se diseñó para poder caracterizar aspectos propios de la comunicación asertiva como el lenguaje verbal. Elementos como la forma y el momento para comunicarse son fundamentales dentro de este análisis. La técnica se centra en identificar cómo esta comunicación verbal se da a través de expresiones empleadas por los directivos: el aspecto vertical de la misma.

Se aplicó tanto a los directivos como a los miembros del equipo con el fin de identificar un entendimiento de estas expresiones uniforme entre las dos partes que juegan un papel en la comunicación descendente. Que tanto los receptores y los emisores distinguen el uso de las expresiones en momentos dados.

Las preguntas se formularon dependiendo del grupo objeto. Mientras que los directivos emplean las expresiones que mejor consideran para emitir información, el equipo las recibe e interpreta, dando como resultado un acuerdo y pleno entendimiento entre estos o una discordancia que puede resultar en los posibles conflictos de comunicación interna a los que se refiere este proyecto.

Los resultados obtenidos se basan en el siguiente cuadro (Anexo 10):

		1	2	3	4a	4b
1	FELIPE GÓMEZ	d-g	d-g	f	i-ii-v	i-ii-iii
2	SANDRA ROMERO	d	d-g	e	ii-v	ii
3	MARIO FLÓREZ	a	b	c	i	iii
4	PAOLA GONZÁLEZ	b	a	b	i	iii
5	CATALINA SARMIENTO	d	d-g	b-c-d	i	i-iii
6	VERÓNICA DELGADO	a	d	e	i	ii
7	PAULA RAMOS	b	d	d-f	iii-iv	iii
8	ALEJANDRA LÓPEZ	b	a	c	i	i
9	HEIMY RIAÑO SOLANO	a	d	a	i	iii
10	DIANA HERNÁNDEZ MARÍNEZ	a	c	b	i	ii

La pregunta número uno hace referencia a las expresiones que se emplean cuando se está **comunicando una instrucción**: a ésta, el 37%, siendo la mayoría, respondió que la expresión más empleada al transmitir una instrucción es: nombre (refiriéndose a alguien en particular del departamento), por favor. Con un número de respuestas

equitativas se encuentran las expresiones: nombre, necesito que y les comento que debemos, necesitamos; en cuanto al valor porcentual estas respuestas están representadas por el 27% cada una. Y con el 9%, se encuentra la opción “otra”.

La interpretación que se hace del uso de las expresiones en cuanto a una instrucción se puede encaminar a que, a pesar de que los directivos consideran que hacen un uso específico de las expresiones, el equipo recibe y las interpreta de una forma diferente. Los resultados permiten identificar que no hay un alto consenso sobre una única respuesta, ya que los porcentajes se encuentran divididos en cuatro respuestas distintas.

Ahora, haciendo una comparación exclusiva entre las respuestas del equipo y de los dos directivos, se evidencia que las interpretaciones que hacen de estas expresiones no son parejas. Mientras que las respuestas de los integrantes del departamento se concentran en las dos primeras opciones (Nombre: por favor y necesito que), los directivos responden que hacen uso de la expresión “les comento que debemos, que necesitamos”. Además el Director plantea en la opción “otra” que para dar una instrucción lo hace refiriéndose al nombre de la persona y le especifica, “nos están pidiendo tal cosa, porque no hacemos esto, tú haces esto y yo aquello”. A esto añade que siempre trata de explicar el porqué y “trato de referirme con el nombre de las personas pero la acción la llevo a grupal. Es muy raro que diga tú haz esto”.

Aunque inferir que siempre las expresiones que emplean los directivos del departamento son las mismas, es algo improbable, debido a que dependiendo de las situaciones o del contexto se exigen diferentes formas de hablar; estas respuestas, aunque diferentes, permiten evidenciar cómo el lenguaje verbal debe ser el más claro posible y tratar a este respecto, que la interpretación que se haga del mensaje emitido sea uniforme y con las palabras precisas y con un fin adecuado para el mismo. Con ello se puede lograr una compenetración entre lo que se quiere comunicar y lo que realmente se interpreta por parte del receptor.

La segunda pregunta hace hincapié en las expresiones empleadas para un **llamado de atención**. En esta pregunta se encuentra que la mayoría, siendo el 50%, considera que la expresión empleada para un llamado de atención es “les comento que debemos, necesitamos”, esto en cuanto a mejorar o corregir acciones llevadas a cabo previamente. El otro 50% se encuentra dividido de la siguiente forma: 17% “nombre, debido a... usted debe”, 8% “nombre, cómo es posible que”, 8% “es necesario que ‘nombre’ no vuelva a”, y por último está “otra” con el 17%.

En cuanto a los dos integrantes que consideran que hay otra expresión empleada por los directivos, se encuentra un miembro del equipo y el director del mismo. Catalina Sarmiento, responde que los directivos en cuanto a un llamado de atención, les pregunta qué sucedió. Este planteamiento se puede complementar con lo que responde Felipe Gómez, el director: “No me gusta regañar en grupo, cuando es necesario un regaño individual, lo hago en privado a esa persona”.

Este aspecto del llamado de atención es básico para ejemplificar uno de los fundamentos de la comunicación asertiva: el momento adecuado. El llamarle la atención a una persona en público puede ser tomado como un acto de agresividad, se debe entonces prestar atención a la ocasión y el contexto en el que se hace el reclamo. Las palabras que se utilicen en ese llamado de atención también deben ser asertivas para que se tenga un impacto positivo en la persona, que la motive a corregir conductas y solucionar problemas; debe ser una comunicación propositiva y además basada en el positivismo (darle una connotación objetiva).

Enlazada a la propuesta anterior se encuentra la tercera pregunta del cuestionario mediante la cual se buscaba identificar cuál era esa **expresión que utilizaban para reconocer el trabajo de los miembros del equipo**. En este caso, las respuestas se encuentran divididas y no se halla una mayoría que pueda reflejar cuál es la expresión más empleada. Los valores porcentuales que arroja la tabulación de los resultados se caracterizan por ser similares, no hay una diferencia significativa entre ellos: la opción a “nombre, lo felicito por” obtuvo el 8% siendo entonces la menos utilizada por los directivos. El 23% respondió que la expresión “nombre, muy bien por” es la que emplean los directivos en esta situación; la expresión “les comento que nos felicitaron” fue escogida por el 23% del departamento; “el director dice que nombre, estuvo bien por” obtuvo el 16% y con el 15% cada una se encuentran: “nombre, chévere u otras expresiones informales” y otra.

La opción de “otra” fue escogida por dos integrantes del departamento. Paula Ramos planteó que los directivos felicitan en público a las personas: “quiero compartir con ustedes la gran gestión de...”. Felipe Gómez por su parte, plantea que él como Director no hace un uso exclusivo de una expresión: “creo que son todas las anteriores, no lo hago de una sola manera, todas las he utilizado”. También se puede tomar un aspecto importante que resaltó el director, en la pregunta anterior; así como no hace los llamados de atención en público, si le parece importante hacer los reconocimientos en público.

Las respuestas obtenidas en relación con el uso de las expresiones verbales cuando se reconocen las labores de los integrantes del departamento, ejemplifica a su vez la importancia que reside en prestar atención a las palabras y a la forma en que se expresan con sus colaboradores. Saber en qué sentido se hace la felicitación, dándole toda la valía correspondiente y haciéndola en un contexto apropiado que refuerce el sentido de este mensaje. Se considera entonces que en cuanto al uso del lenguaje verbal se deben reforzar las expresiones para que haya una percepción más uniforme del sentido de las mismas.

Las dos siguientes preguntas se basan en una premisa en cuanto a la **retroalimentación**, se plantean entonces dos situaciones; una que se refiere al espacio y al instante en que se recibe la retroalimentación y las respuestas dadas por los directivos frente a un reclamo.

La pregunta cuarta A obtuvo los siguientes resultados: el 57% del equipo considera que la retroalimentación encuentra un espacio en la oficina de los directores: los hacen sentar allí para hablar. El 43% restante se encuentra dividido entre las otras opciones; el 15% responde que lo invitan a tomarse un café para conversar, el 7% dice que le solicita que refiera esta solicitud por correo electrónico, 7% responde que el directivo le comunica que pueden hablar de eso después, mientras que el 14% restante expresa que el directivo le dice que hablen de eso mientras caminan porque debe ir a otra parte.

Como se ha evidenciado a lo largo de este proyecto de grado, la retroalimentación juega un papel importante en la comunicación, específicamente en propuesta de asertividad. Este componente de comunicación debe ser tomado por su valor intrínseco y extrínseco por lo que es esencial para abrir espacios de retroalimentación consistentes y delimitados dentro del ejercicio del departamento. Es uno de los componentes de la comunicación que admite hacer un diagnóstico de la efectividad de los mensajes, determinar si estos mensajes fueron entendidos de la forma esperada. Así mismo, facilita comprender cómo se da el entendimiento entre las partes.

Un aspecto que se debe resaltar en relación con los resultados del departamento, es que se tiene claro que un espacio propicio para dar y recibir este *feedback* es la oficina del directivo. Pero, así mismo, es importante que la concepción de la retroalimentación como ese aspecto que permite mejorar la dinámica en la comunicación, esté presente en el ejercicio constante y consciente del departamento.

En cuanto a la pregunta cuarta B que se refiere a cómo se recibe el *feedback* desde los posibles reclamos que puedan surgir, el 46% del departamento, siendo esta la mayoría, dice que la respuesta más común dada por los directivos es: “Lo que pasó fue que: el tiempo, los recursos...”. A esta respuesta le sigue con el 31% “Gracias lo tendré en cuenta” y con el 23% “Estoy de acuerdo pero”.

Interpretar esta pregunta supone tener en cuenta las dos posiciones que se involucran a la hora de la retroalimentación. A la hora de la interacción cada parte adquiere un rol que va a ser determinante en la comunicación. La receptividad de las dos partes hace que la retroalimentación tenga el efecto esperado; es la capacidad de llegar a acuerdos logrando que las dos partes se beneficien de este *feedback*.

En relación con los resultados obtenidos, aunque reflejan una adecuada dinámica entre los directivos y los integrantes del departamento en cuanto a la posibilidad y receptividad ante los reclamos, suponen que mejorar este aspecto se puede lograr trabajando sobre la importancia que tienen algunas conductas propias de la actividad: la aceptación de opiniones diferentes, validar las razones de parte y parte, y algunos elementos del lenguaje; la gestualidad, tono de la voz y las expresiones positivas y propositivas.

Estos aspectos bien pueden soportar la retroalimentación siendo exitosa, o concederle un sentido distinto a lo intrínseco de la dinámica (retroalimentar, apoyar acciones, corregirlas buscando un beneficio de todas las partes), evitando un resultado esperado adecuado.

Resultados encontrados a partir de la triangulación de las técnicas de recolección aplicadas

Gracias a los resultados obtenidos por estas técnicas aplicadas al departamento de comunicaciones de Alpina S.A, se pueden identificar ciertos aspectos que, aunque no están mal ni presentan falencias, pueden ser revisados para lograr, desde la estratégica de comunicación asertiva, mejorar y que se traduzca en un excelente ejercicio comunicativo.

Un primer aspecto que se encontró plantea que, aunque los integrantes del equipo tienen presente la importancia del lenguaje no verbal, se considera que reforzar el porqué de la comunicación no verbal, puede tener un impacto positivo en otros

aspectos de la dinámica comunicativa. Este elemento de la comunicación cobra importancia en cuanto a las reacciones de los otros frente a lo que se dice, el poder adelantarse a los interlocutores en lo que se refiere a las necesidades de retroalimentación o de información adicional: estar pendientes de qué mensaje envía el receptor, permite hacer una autoevaluación de la comunicación transmitida y corregir conductas o elementos puntuales.

Ahora, con este elemento del lenguaje no verbal, se entrelaza la necesidad de conocer al receptor. Identificar que las personas con las que se interactúa en un contexto laboral tienen diferentes estilos comunicativos y pueden adoptar posiciones distintas frente a un mismo mensaje, es necesario para que la comunicación llegue de igual forma a todas las personas. No todos los participantes reciben de la misma forma el mensaje y esto puede ser un obstáculo que se presenta y que genera situaciones tensionantes en la actividad de la comunicación interna del departamento. Este punto en específico lleva entonces a pensar la comunicación asertiva como una dinámica social que exige un proceso empático entre los interlocutores.

El conocer bien a quienes son los actores de la comunicación y reconocer en ellos distintas necesidades y estilos, permite hacer una mejor selección de las palabras y de la forma en que se transmite una información y se recibe la correspondiente retroalimentación.

Es también clave, para que exista una comunicación exitosa, entender que debe ser lo más clara y concisa posible, como se encontró en la revisión teórica realizada. El adornarla puede impedir que aspectos centrales de ésta pierdan importancia y se dejen de lado, así mismo, se halla que cuando se asume que el interlocutor tiene la misma información que quién se está comunicando, hay detalles propios del mensaje que se ignoran generando incertidumbre y posibles rumores dentro de los miembros del equipo.

Uno de los planteamientos con los que se puede relacionar este aspecto de la comunicación asertiva, traza la necesidad de no condicionar el acto comunicativo: no depende de quién sea la persona que recibe la comunicación; siempre se debe tener presente el manejo de una comunicación asertiva y por tanto propositiva, abierta e incluyente. Aunque se deben identificar elementos del mensaje como a quién, por qué y para qué se comunica y con ello construir ese mensaje adecuado que se establece desde el contexto y el uso de las palabras, no se debe condicionar la premisa de que

siempre, sin importar las circunstancias, el tiempo, los recursos y los objetivos, esta comunicación debe ser asertiva.

Adicional, está la necesidad de la retroalimentación la cual debe ser reforzada en cuanto al diseño de espacios específicos y pertinentes que faciliten el feedback entre los directivos y los miembros del equipo. Ésta a su vez debe darse siempre (intrínsecamente) en el acto comunicativo ya que permite la verificación del mensaje y la resolución de dudas. Esta condición se conecta directamente con la significación que encuentra el equilibrio de la interacción; la importancia que se ve en que cada parte que interactúa halle su valía en esta dinámica. Como se ha establecido, la asertividad encierra las necesidades propias y del otro para ser valoradas como iguales al momento de la interacción, es por ello que dentro de la triangulación de las tres técnicas empleadas, se infiere la pertinencia de reforzar este elemento.

Si bien es cierto que cada uno de estos elementos que se contempla dentro de la premisa de la comunicación asertiva se puede analizar de forma individual, el tomarlos como uno sólo permite que las mejoras que se logren sobre alguno de ellos tenga un impacto positivo sobre los otros. Como se ha visto a lo largo de este proyecto de grado, hay una unión secuencial entre cada uno de los aspectos de la comunicación asertiva. Esto se puede fundamentar a su vez en la teoría estructuralista analizada donde las partes afectan el todo y viceversa⁶².

A partir de esta idea, se considera que aunque el diseño del taller dinámico que se propone para los integrantes del departamento de comunicaciones de Alpina S.A, deben contemplar con exactitud los aspectos que se van mejorar dentro del ejercicio comunicativo del equipo, también es importante recalcar cómo todo está conectado dentro de lo que se propone, por lo que el diseño del taller congrega todas las bases de la comunicación asertiva que se propone.

⁶² Op cit. pp. 882.

4. PROPUESTA COMUNICACIÓN ASERTIVA

La propuesta de comunicación asertiva se centra en exponer que un propicio uso de las palabras, la identificación de un contexto pertinente, prestar atención a las señales que están intrínsecas en el lenguaje no verbal, dar a la retroalimentación y a la resolución de dudas el grado de importancia que corresponde; y en general la construcción oportuna de los mensajes, entendiendo que el interlocutor tiene necesidades de comunicación tan válidas como las propias; constituyen una herramienta de éxito para la prevención y el manejo de los conflictos que se pueden presentar en la comunicación interna de una organización.

Con esta idea como eje central, se propone la realización de un taller para los empleados del Departamento de Comunicaciones de Alpina S.A; donde gracias a las actividades que se realizan en éste, se encuentre una utilidad de la propuesta para el ejercicio comunicativo del área.

4.1 Formulación Propuesta

A partir del proceso de diagnóstico y de la sistematización de los resultados, se identificaron cuáles de los elementos en que se basa la comunicación asertiva son los que se deben trabajar dentro de esta área perteneciente a la organización Alpina S.A. Pero como se planteó en el capítulo anterior, es necesario que la comunicación asertiva sea tomada en cuenta dentro del ejercicio comunicativo del departamento, desde su totalidad para que los resultados tengan un impacto positivo y complementario en la comunicación interna.

Para aterrizar la teoría que se revisó y las proposiciones delineadas, consideró apropiado el diseño y aplicación de un taller dinámico, que dentro de las actividades del mismo se agruparan todos los elementos trazados en la comunicación asertiva.

El taller se pensó para que todos los integrantes del departamento participaran y encontraran a partir de actividades dinámicas, una aplicabilidad a su ejercicio tanto personal como de trabajo en equipo. Con las actividades se buscaba ellos interactuaran entre sí bajo las directrices de la comunicación asertiva y fueran ellos

quienes sacaran sus propias conclusiones acerca del por qué la comunicación asertiva y sus componentes son útiles para la prevención de conflictos de comunicación interna.

4.2 Objetivo General

- Lograr que a partir de ejercicios prácticos, los integrantes del Departamento de Comunicaciones de Alpina S.A encuentren una utilidad en la propuesta de comunicación asertiva para la prevención y el manejo de conflictos que se puedan presentar en el ejercicio de la comunicación interna.

4.3 Objetivos Específicos

- Lograr la completa integración del Departamento de Comunicaciones Corporativas de Alpina S.A.
- Realizar actividades dinámicas que permitan adoptar conductas propias de la comunicación asertiva.
- Determinar cómo se da una comunicación adecuada que haga que los miembros del equipo logren sus objetivos y suplan sus necesidades comunicativas en el día a día.
- Diferenciar la comunicación asertiva, de la agresiva y la pasiva.
- Arrojar conclusiones que sean útiles y aplicables a la dinámica del departamento para prevenir y manejar conflictos que se puedan dar en la comunicación interna del mismo.

4.4 Descripción Taller Dinámico

Este taller dinámico como se especificó antes tuvo como base la realización de actividades que permitieran a los integrantes del equipo de Comunicaciones, entender la importancia de una comunicación asertiva en su ejercicio constante. Éstas se

centraron en afianzar aspectos como la importancia del lenguaje no verbal, la retroalimentación y la claridad de la comunicación. A su vez, se buscaba identificar la diferencia entre una comunicación pasiva, agresiva y pasiva.

Con respecto a cada una de las actividades que se realizó dentro del taller, es importante aclarar que hizo parte de un proceso de selección donde se consideraron diferentes actividades que en su esencia, abarcaran las temáticas necesarias para la ejemplificación de los planteamientos de la propuesta. Es decir que dentro de una oferta de actividades de comunicación, se seleccionaron las tres aplicadas por su aporte al desarrollo del proyecto.

Esta selección y planeación de las actividades didácticas para el taller, se realizó bajo la asesoría de Monique Castillo Velosa, Directora Programa de Educación Continua de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana. La orientación de ésta profesional proporcionó, con su vasta experiencia como tallerista, una guía adecuada de desarrollo para un óptimo ejercicio y la obtención de resultados pertinentes para este trabajo de grado.

- Aspectos por Trabajar Según Triangulación de Técnicas de Recolección de Información

1. Equilibrio de la interacción.
2. Lenguaje no verbal.
3. Retroalimentación.
4. Momento oportuno.
5. Formas de expresión adecuadas.
6. Conocimiento de la existencia de diferentes interlocutores.
7. Claridad y precisión en los mensajes.

- Ficha Técnica del Taller

ACTIVIDAD	DURACIÓN	MATERIALES REQUERIDOS
Introducción teórica al tema de comunicación	15'	- Vídeo-beam - Presentación PowerPoint

Vídeo 1	2'	- Vídeo-beam - Vídeo "Quiero Leche"
Actividad 1	30'	- Vídeo-beam - Presentación PowerPoint - Lectura asertividad - Carteleras Papel periódico - Marcadores - Papelógrafo
Reflexiones	5'	- Vídeo-beam - Presentación PowerPoint
Actividad 2	30'	- Vídeo-beam - Presentación PowerPoint - Instrucciones - Plano Rompecabezas - Rompecabezas
Reflexiones	5'	- Vídeo-beam - Presentación PowerPoint
Vídeo 2	6'	- Vídeo-beam - Vídeo "Colombiautos"
Actividad 3	30'	- Vídeo-beam - Presentación PowerPoint - Reporte -Formatos de observadores
Reflexiones	5'	- Vídeo-beam - Presentación PowerPoint
Vídeo Final	5'	- Vídeo-beam - Vídeo "Comunicación Asertiva"
Entrega Resultado Integrantes equipo	10'	- Fotocopias de los resultados de las técnicas aplicadas: Estilos de Comunicación y Capacidad para comunicarse

4.5 Desarrollo del Taller

Se coordinó con la organización el día en el que los integrantes del departamento pudieran asistir y participar en éste. Es así como se programó para llevarlo a cabo el miércoles 22 de septiembre del presente año, con una duración de tres horas (aproximadamente), donde por medio de la realización de tres actividades participativas y dinámicas se aplicarían los conceptos delineados para trabajar según la triangulación.

El taller tuvo lugar en una sala de conferencias dentro las instalaciones de la organización con un espacio adecuado para el desarrollo de las actividades. Este se inició a las 10.30 de la mañana con la llegada de los empleados del área de estudio. Aunque el departamento de comunicaciones está constituido por diez personas, sólo ocho de ellas pudieron asistir a la jornada preparada.



Introducción

Lo primero que se hizo en el taller fue una revisión teórica que diera bases conceptuales al desarrollo de las actividades que se iban a realizar. Para ello se empleó una presentación en PowerPoint (Anexo 11) donde gracias a imágenes

atractivas se ejemplificó cuál es la concepción de la comunicación desde la propuesta de la asertividad.

La introducción buscaba ejemplificar cómo la concepción tradicional de la comunicación establece que un emisor y un receptor interactúan gracias a la existencia de un canal: “Para decirlo llanamente, el proceso de la comunicación (...) involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor”⁶³

Pero también se estableció que la comunicación analizada desde el punto de vista de la asertividad tiene en cuenta otros aspectos que condicionan el éxito de la dinámica. El lograr una comunicación efectiva y exitosa plantea la necesidad de prestar atención a elementos que rodean la comunicación tales como el contexto, los códigos de interpretación y, la diferencia que existe entre la idea que se va a comunicar y la idea obtenida por ese receptor, también se involucra la necesidad de obtener retroalimentación y resolución de duda acerca del mensaje emitido.

La asertividad aterrizada a la comunicación, en especial la organizacional, supone la existencia de dos receptores que están atentos a los mensajes que se intercambian y las señales que por medio del uso del lenguaje no verbal entran a jugar un papel importante en la comunicación.

Dentro del primer módulo introductorio de este taller, se especificó que los elementos que comprende la comunicación asertiva son:

- Usar las palabras adecuadas, haciendo énfasis en que el lenguaje que se emplea a la hora de interactuar con los otros, debe ser simple con terminología de fácil acceso para todos.
- Identificar cuál es el momento y la forma de expresión adecuados.
- No condicionar, haciendo referencia a que no debe cambiar el hecho de que la comunicación debe ser asertiva independiente del tiempo, el lugar, el tipo de interlocutor y el motivo.
- Entender que los interlocutores son diferentes y que sus estilos y necesidades de comunicación son distintas.

⁶³ Koontz, Heinz. Administración una Perspectiva Global. Compañía Editorial Ultra S.A de C.V. México, 1998. pp. 588.

Además, se introdujo como aspecto esencial para el éxito de la comunicación la necesidad de identificar: el contexto en el cual ésta se lleva a cabo, aquí se comprende la presencia de lo individual y lo colectivo que va a proporcionar un espacio de interacción; el sentido de la comunicación, entendida como la razón de ser, el por qué de la misma; y el mensaje, lo que comprende su construcción y los objetivos hacia los cuales está encaminada la comunicación (motivar acciones).

Luego de hacer una introducción, de casi 15 minutos, se procedió a mostrar un vídeo que introdujo la primera actividad.

Vídeo “Quiero Leche”⁶⁴

Este vídeo trata de un niño que quiere hacerle entender su padre, por medio de señas y del uso de su corporalidad, que tiene hambre y por consiguiente quiere leche. El padre no logra comprender todas las pistas que el niño le proporciona, generando frustración en las dos partes que interactúan.

Este material audiovisual fue muy útil para ejemplificar la importancia que tiene el prestar atención al lenguaje no verbal de los interlocutores. Debido a que el padre no presta atención a lo que su hijo le manifiesta, no se logra motivar la acción para la cual la comunicación del infante está diseñada.

Como elemento interesante, adicional al material visual, se analizó el *copy* (texto que se encuentra en la publicidad) el cual dice: “Con tu mamá te comunicas mejor”, de este se analizó que al entablar la comunicación con la madre, se establece un nexo empático que permite entender las necesidades del niño. Como se propuso en el análisis de las técnicas de recolección aplicadas, un aspecto que facilita la comunicación es la empatía (ponerse en los zapatos del otro), comprender cuáles son esas necesidades para poder así encaminar la comunicación y las acciones que les darán solución.

Actividad 1: Lenguaje No Verbal

⁶⁴ Comercial de Movistar exclusivo para la República Argentina, obtenido gracias a la colaboración de Monique Castillo- También se puede encontrar en: <http://www.youtube.com/watch?v=cpijP7L-Qt4>.



Luego de la proyección del vídeo se hizo una actividad enfocada en recalcar la importancia del lenguaje no verbal. El objetivo de la misma era establecer que el llegar a acuerdos y entenderse no necesariamente involucra el uso de palabras, está entonces este lenguaje intrínseco que a su vez comunica.

La actividad consistía en dividir el grupo en tres, pero al ser ocho los asistentes se dividió de la siguiente forma: dos grupos de tres y uno de dos personas. A cada una se le entregó una lectura titulada “Comunicación Asertiva” por Igor Fernández⁶⁵ y se les dieron tres minutos para hacer una lectura individual de la misma. Finalizado el tiempo, los miembros grupo, debían llegar entre ellos a un acuerdo acerca de un solo concepto que describiera mejor la comunicación asertiva a partir de lo que habían leído.

Las condiciones que se establecieron para el desarrollo de la actividad eran: los miembros de los grupos no podría hablar entre ellos, podrían en una hoja de papel escribir el concepto, pero en ningún momento comunicarlo por medio de lenguaje verbal y, de esta forma llegar al consenso sobre ese único concepto.

El paso siguiente consistía en que una vez se llegara a un acuerdo, los grupos deberían pintar en una cartelera el resultado; usando únicamente elementos gráficos, es decir se prohibían los símbolos, signos, letras o palabras. Esta cartelera debían luego

⁶⁵ Tomada de: <http://www.blogseitb.com/inteligenciaemocional/2007/06/02/comunicacion-asertiva/>. Recuperada: 4 de septiembre de 2010.

mostrarla a los compañeros de los demás grupos para que ellos pudieran entender qué concepto se había tomado.



Resultados de la actividad:

La primera parte de la actividad que consistía en la lectura individual, se realizó bien y las personas emplearon el tiempo dado. Esta lectura se centró en resumir los elementos que conciernen a la comunicación asertiva, donde se especificaron los comportamientos propios de una comunicación asertiva.

Una vez terminaron de leer la información que se les dio se agruparon para que a continuación llegaran al consenso acerca del concepto que mejor describiera a la comunicación asertiva.

Lograr el objetivo y llegar al consenso fue un ejercicio complicado, ya que hacerse entender sin usar palabras no fue posible. Un aspecto interesante del desarrollo del segundo paso, fue que el hecho de no poder hablar y tener que usar un lenguaje no verbal les causó risa y no pudieron llegar a un acuerdo claro y preciso. Aunque algunos de ellos no sentían que hubieran llegado al acuerdo con sus compañeros, otros emplearon estrategias como dibujar en un papel o escribirles notas a los demás para estar seguros de haber logrado el objetivo.

El tercer paso, pintar en la cartelera, fue otro elemento de dificultad. El no poder usar símbolos, letras o palabras hizo que el poder plasmar el concepto en el papel fuera una tarea complicada. Luego de un gran esfuerzo y transcurrido el tiempo asignado para este tercer paso, los grupos se dispusieron a exponer a sus compañeros el resultado de la dinámica.

El primer grupo escogió el concepto de negociación y por medio de la siguiente cartelera lo plasmaron para compartirlo con sus compañeros:



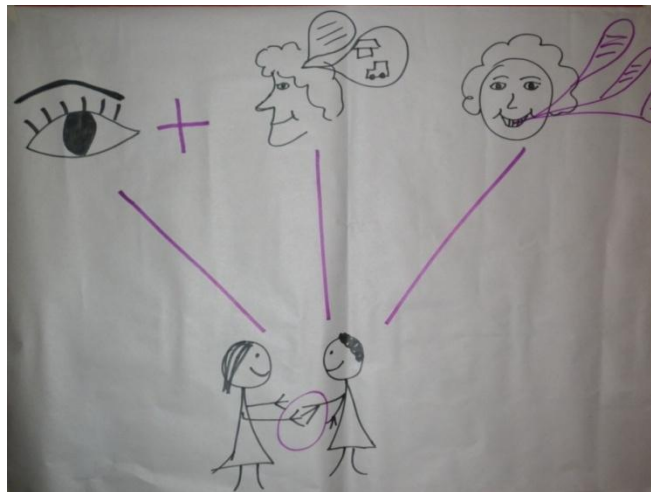
El equipo comenzó a dar opiniones acerca de lo que el grupo había plasmado en esta cartelera: los principales conceptos que dieron fueron coherencia, acuerdo, dialogo y pensamiento conjunto. El grupo respondió que su concepto sí era llegar a un acuerdo pero también implicaba la igualdad, que por ello los habían pintado al mismo nivel y un pensamiento similar combinado en el centro del dibujo.

El segundo grupo pintó la siguiente cartelera:



Para este segundo grupo, el equipo opinó que el concepto elegido era pensar igual, aunque el orden de los dibujos para cada personaje fuera distinto. A esto el grupo respondió que su dibujo se centraba en llegar a un acuerdo mediante la igualdad de intereses recalcando a su vez la importancia del contacto visual.

El tercer grupo pintó lo siguiente:



Con este dibujo el equipo dijo: intereses particulares y llegar a un acuerdo. El grupo les comentó que el concepto que habían elegido de la lectura era “a partir de observar, analizar lo que el otro está pensando, y saber decir las cosas, nuestro concepto es tener buenas relaciones interpersonales”.

Conclusiones del Equipo:

Una vez finalizada la actividad se les preguntó qué sintieron y pensaron acerca de la actividad. Todos manifestaron que fue una actividad difícil ya que hacerse entender sin emplear un lenguaje verbal les impidió lograr un acuerdo sobre el concepto deseado. Este sentimiento colectivo frente a la actividad se resume en la frase del Director del departamento: “las palabras son un gran invento”.

Desde el comienzo de la actividad se les dificultó el hecho de no poder hablar entre ellos, siempre intentaban hacerlo. Respecto a esto, ellos manifestaron la impotencia que sintieron a lo largo de la actividad.

Finalmente, como elemento adicional a lo que plantearon los integrantes del equipo, se puede decir que a partir de las carteleras que pintaron y la utilización de símbolos palabras o signos, les permitió hacer más clara la información. Lo anterior se puede afirmar teniendo en cuenta el contexto en el que se da la comunicación, donde las personas tienen ya unos códigos implícitos que facilitan el entendimiento de los mensajes⁶⁶

Reflexiones de la actividad:

En relación con las reflexiones que se pueden hacer de la actividad, para lo cual estaba diseñada, se enfocan en la idea de que la comunicación no verbal juega un papel fundamental en una comunicación asertiva y exitosa. Así mismo, permite inferir que las palabras no son el único medio por el cual los seres humanos se comunican y cómo la comunicación está basada tanto en el lenguaje verbal como en el no verbal. El hacer un buen uso de estos dos componentes permite lograr una comunicación asertiva desde los elementos que la componen delineados con anterioridad.

Esta actividad permitió hacer énfasis en la importancia que existe en la claridad, precisión y concisión de la comunicación. El tener una idea clara facilita la transmisión de la misma, dado que al entender el concepto se hace posible el comunicarlo y que los

⁶⁶ Afirmación desde lo que plantean las disciplinas de la semiología y la semiótica; también se toma como referencia lo que expone el autor Roberto Marafioti en su libro: Charles S. Peirce: el éxtasis de los signos (2004). “En verdad, el destino de la semiótica se compromete con un tema tan complicado como el de la apropiación significativa de los real (...). De manera que aquí no diría nada de los objetos, de los signos, sino más bien de ese objeto general que refiere a los modos de producción de la significación social- de los cuales la comunicación interpersonal plantea una de sus tantas expresiones-, sus manifestaciones y sus efectos”(pp.14).

interlocutores lo entiendan. Un concepto claro es igual a una comunicación clara. Con el uso de las carteleras, los participantes pudieron ver cómo al emplear más cantidad de dibujos la idea se hacía confusa y se alejaba de la intención a comunicar.

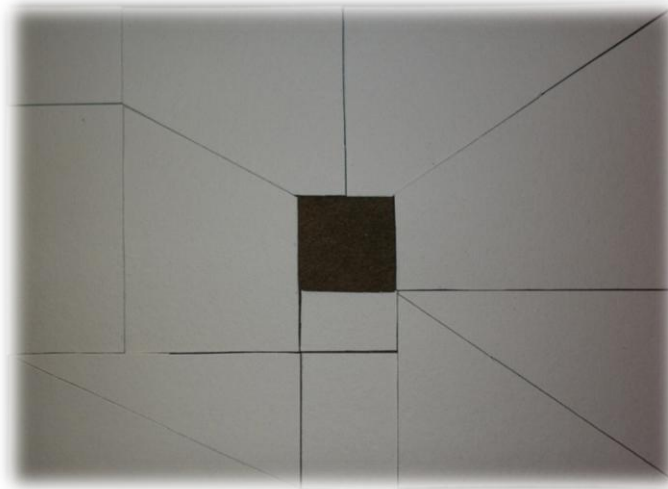
Se puede inferir que cuando se hace un adecuado ejercicio comunicativo, prestando atención a las señales y códigos existentes en el lenguaje no verbal, se puede también hacer una autoevaluación del mensaje transmitido. Como se analizó en la triangulación de las técnicas aplicadas, la retroalimentación es un concepto que debe hacer parte de una comunicación asertiva, pero ésta retroalimentación no necesariamente se hace por medio de palabras, la corporalidad comunica sentimientos, dudas, acuerdos o desacuerdos y necesidades adicionales de comunicación y se da de forma simultánea a la emisión de un mensaje, expresando al emisor qué aspectos de la idea comunicada deben ser mejorados.

Actividad 2: “Fábrica Coquito”

La actividad dos cuyo nombre es “Fábrica Coquito” se propuso con el fin plasmar el valor existente en una comunicación coherente y completa.

Ésta empezó explicando que la Fábrica Coquito es una empresa de producción que está a punto de quebrar y que para ello se debe diseñar una estrategia de comunicación, que teniendo como resultado el lanzamiento de un nuevo producto, salvará a la compañía. Esta estrategia se basa en que a través de la transmisión de instrucciones por los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, se logara armar un rompecabezas.

Este rompecabezas cuenta con 12 piezas de figuras geométricas que arman la siguiente figura:



Para lograr el apropiado desarrollo de la actividad, los participantes se dividieron en tres grupos los cuales se denominaron Dueños, Gerentes y Empleados. Dos personas constituirían el primer grupo, dos el segundo y las personas restantes pertenecerían a los empleados.

Luego de tener los grupos establecidos, se envió a los gerentes y empleados fuera del salón para que con el primer grupo se estableciera la estrategia que se iba a comunicar. Se les mostró a los dueños de la fábrica el rompecabezas armado y se les dio la oportunidad de tomar notas acerca de éste y de cómo era, con la condición de no poder pintarlo, ni fotografiarlo. Para esta primera parte del ejercicio se les dieron 10 minutos para poder tomar notas, lo más precisas posibles, acerca que cómo era la estrategia para salvar a la empresa de la quiebra.

Luego de transcurrido este tiempo se llamó al salón al grupo de los gerentes para que los dueños les explicaran en qué consistía el nuevo producto que debían armar y que salvaría a la empresa “Coquito”. Todas las instrucciones pertinentes se podían transmitir: número de piezas, tamaños, formas, tácticas que consideraran pertinentes para armarlo, e incluso podrían darles las notas que habían tomado. Las condiciones permanecían, no lo podrían pintar a partir de lo que los dueños les decían. Para poder dar todas las instrucciones tuvieron siete minutos.

El último paso para lograr la estrategia consistía en que los gerentes, a partir de las instrucciones que los dueños les dieron, deberían guiar a los empleados para que ellos, los únicos que tendrían la oportunidad de armar la estrategia, lo hicieran. Para transmitir la información y armar el rompecabezas simultáneamente se contó con cinco minutos cronometrados. Las condiciones previas se mantuvieron y además los gerentes no podrían ayudar a armarlo, simplemente dar las indicaciones.



Resultados de la actividad:

Al inicio, cuando se llamó al grupo de dueños conformado por la auxiliar de comunicaciones y una de las coordinadoras de comunicaciones corporativas, se les mostró el rompecabezas armado para que ellas tomaran las notas pertinentes para describírselos al grupo de gerentes.

Ellas dos se concentraron en describir las formas que lo componían para ser lo más exactas posibles y así dar las instrucciones de una forma completa. Empezaron

tomando nota de cómo era el rompecabezas en su totalidad, qué figura conformaban las 12 piezas que lo componían. Iniciaron desde la parte superior derecha y así fueron describiendo pieza por pieza en el sentido contrario a las manecillas del reloj.

Finalizado el tiempo que se les dio para tomar notas, se desarmó y se guardó el rompecabezas. Paso seguido se llamó al grupo de gerentes conformado por el diseñador gráfico y otra de las coordinadoras de comunicaciones corporativas. A ellos no se les permitió ver las piezas, ni el rompecabezas.

A ellos, los Dueños les transmitieron las instrucciones de cómo era el rompecabezas. Para tal efecto, trataron de describirles la imagen de cómo era el rompecabezas, dándoles las indicaciones de posición y forma. Para ello emplearon expresiones como: "Iniciamos por la parte superior izquierda donde hay un cuadrado, luego un rectángulo que se conecta con dos triángulos isósceles que juntos forman un cuadrado, seguido se encuentra un trapecio con un ángulo de 90°...". Estas fueron algunas de las palabras y expresiones que emplearon para hacerse entender.

Mientras que uno de los integrantes del grupo de los gerentes se concentraba con una de las integrantes del grupo de dueños, en imaginarse la figura tal y como la describían, la otra participante de los gerentes tomaba nota.

Una vez se terminó el tiempo (siete minutos) para este paso, se llamó al grupo de los empleados conformado por los dos directivos, la coordinadora de relaciones públicas y otra de las auxiliares de comunicaciones.

A los empleados se les entregaron las piezas del rompecabezas y los gerentes comenzaron a darles las indicaciones para poder armarlo, pero transcurrido el tiempo de esta parte final de la actividad (cinco minutos), los empleados no pudieron armar el rompecabezas.

Conclusiones del Equipo:

Los dueños manifestaron que les fue muy difícil dar la información porque la mayoría de las figuras que componen el rompecabezas eran desconocidas. Plantearon que no se dio una información real, sino una interpretación de lo que vieron y pudieron conectar de la información del rompecabezas.

Al preguntarles a los gerentes qué sintieron durante la actividad, y qué conclusiones podrían sacar de estas, se centraron en la dificultad que representaba el poder entender la visualización de los dueños. “Nos imaginamos una serie de figuras que resultaron ser completamente distintas a las que vimos en las piezas del rompecabezas”, así mismo expusieron que el conflicto que se presentó en el lenguaje y el manejo del tiempo es un gran obstáculo para poder entender la idea comunicada tal como es.

Por último, los empleados declararon que se sintieron cómodos al comenzar la etapa de armado del rompecabezas hasta que las piezas y el lenguaje se tornaron muy técnicos. Las especificaciones de las partes del rompecabezas no eran completas para poder identificar a que pieza se referían en las instrucciones.

Un aspecto interesante que expuso el Director del departamento, Felipe Gómez, fue que la actividad fue muy precisa al representar situaciones de comunicación por niveles que se dan dentro de la organización y del departamento. “El ejercicio se da tal cual en el aspecto laboral”.

Reflexiones de la actividad:

Desde el comienzo, la actividad estaba diseñada para hacer énfasis en la necesidad de una comunicación completa que permitiera encaminar adecuadamente los objetivos y motivar las acciones necesarias. Es por ello que se encontró una gran utilidad en cambiar los esquemas laborales para poder identificar el manejo de la comunicación de cada uno de los integrantes del equipo.

Así mismo como se evidenció en las conclusiones que dieron los miembros del equipo, el tiempo jugó un papel fundamental que hizo que la comunicación se tornara precaria e incompleta.

Se puede concluir a partir de la actividad de la Fábrica “Coquito”, que al transmitir la información a diferentes niveles de una organización y en este caso de un equipo como el de Comunicaciones, la información se tergiversa, se pierde y llega incompleta a los demás nodos comunicativos. Se encuentra que los detalles contenidos en el mensaje son importantes para que las acciones estén bien encaminadas.

Para finalizar se insiste en la necesidad de una comunicación completa sin asumir que los interlocutores tienen la misma cantidad de información que el emisor ya que esto lleva a dejar de lado datos importantes y necesarios para una comunicación coherente y pertinente, que satisfaga las necesidades comunicativas de las partes involucradas.

Vídeo “Colombiautos”⁶⁷

Antes de continuar con la tercera actividad, se proyectó un vídeo que complementaría el enfoque para el cual estaba diseñado el taller de comunicación asertiva.

Este vídeo, una escena de la novela “Hasta que la Plata nos Separe” emitida por el canal RCN entre los años 2006 y 2007, muestra la tensión principal que se da entre una jefe maltratadora y sus empleados, miembros de un concesionario de carros. Es un fragmento de casi seis minutos, donde la jefe, Alejandra Maldonado, establece las metas de ventas de los empleados para la semana.

También se pueden identificar los dos estilos que se contraponen a la comunicación asertiva, estos son la agresiva y la pasiva. En la jefe se puede ver la comunicación agresiva, ya que todo su lenguaje se basa en usar palabras retadoras, tono de voz alto y una corporalidad fuerte y expresiva: abre los ojos, señala y enfatiza con los ademanes que emplea. Por otro lado, están los empleados quienes no solicitan información adicional a su jefe y simplemente dicen lo que ella quiere oír en cuanto a la cantidad de carros que cada uno debe vender. Si el número que ellos dan no está dentro de los objetivos de Alejandra, gritándolos logra que su respuesta cambie de acuerdo con lo que ella quiere.

Aunque es probable cumplir con los objetivos, la comunicación se aleja de la asertividad debido a que analizada desde la parte directiva, los interlocutores no se valoran como iguales ni se respetan las necesidades y los derechos que tienen en cuanto a la información proporcionada, no se hace una selección adecuada del uso de las palabras, de las formas de expresión y del lenguaje no verbal. Esto involucra la necesidad de tener presente que los interlocutores son diferentes y tienen estilos comunicativos que crean necesidades de información que no pueden ser satisfechas de igual forma, por lo que resolver dudas y solicitar retroalimentación es primordial.

⁶⁷ Este vídeo es un fragmento de la novela “Hasta que la plata nos separe” emitida por el Canal RCN entre 2006 y 2007, obtenido gracias a la colaboración de Monique Castillo.

Si se analiza el papel de los empleados, se evidencia que no hay un compromiso real con la dinámica comunicativa, porque no expresan sus sentimientos, ideas, o carencias de la misma por medio de una retroalimentación efectiva. Así mismo, asumen un papel pasivo limitando su intervención al momento en que la jefe les solicita responder; si no los cuestiona, no hay participación.

Luego de la proyección y el análisis del vídeo, se continuó con la tercera y última actividad del taller.

Actividad 3: “Clínica del Rumor”

La última actividad tiene como título “La Clínica del Rumor”. Su objetivo era ejemplificar cómo en la actividad anterior, se distorsiona un mensaje cuando se transmite de interlocutor en interlocutor. Además se centra en “desarrollar la capacidad de una escucha activa” en los participantes y en enfatizar sobre la necesidad de establecer espacios adecuados de retroalimentación, que faciliten una comunicación exitosa que motive las acciones para las cuales está encaminada.

Esta actividad tuvo una duración de treinta minutos. Inició solicitándole a cuatro de los participantes, exactamente la mitad, que participaran en la actividad. Estos cuatro voluntarios salieron del salón, mientras que a los cuatro restantes que permanecieron en el salón, se les explicó la intención del ejercicio en el cual ellos actuarían como observadores y evaluadores. Para tal fin, se les repartió el Formato de Observación de la Clínica del Rumor (Anexo 13), donde anotarían cómo se desarrollaba la actividad.

Acto seguido, se solicitó al primer voluntario que entrara al salón donde se le leyó el reporte de un accidente, el cual narraba los acontecimientos que se dieron y que desencadenó el choque de dos carros. Las condiciones que se establecieron para esta actividad consistían en que tanto la primera persona como las siguientes no podrían hacer ninguna pregunta acerca de lo que oyeran, ni podían tomar notas. Se limitarían a escuchar el mensaje para transmitirlo, lo más completo posible, a los siguientes participantes.

El reporte fue el siguiente:

“No puedo esperar para reportar este accidente a la policía. Debo llegar al hospital lo más pronto posible”

“El camión de entrega, que iba al sur, estaba dando la vuelta a la derecha en la intersección cuando de pronto el auto deportivo, que iba hacia el norte, trató de dar la vuelta hacia la izquierda. Cuando se percataron de que estaban dando vuelta por el mismo carril, ambos tocaron su claxon, pero siguieron dando la vuelta sin frenar. De hecho, el auto hasta parecía ir acelerando justamente antes del choque”.

Una vez se terminó de leer el reporte del accidente a la primera voluntaria, se pidió que el segundo entrara al salón para contarle lo que esta primera persona entendió. Es así como la primera voluntaria le cuenta al segundo acerca de lo que oyó. Sucesivamente se sigue la cadena hasta que al último voluntario le hayan transmitido los sucesos del accidente. Este último participante es el policía a quién el mensaje le debe llegar lo más claro y completo posible, este voluntario es el único que puede tomar notas acerca de lo que le comunican y puede hacer preguntas para rectificar la información.

Resultados de la actividad:

Con el desarrollo de la “Clínica del Rumor” se identificó cómo se distorsionó el mensaje, cómo se le adicionaron elementos y cómo al llegar al último nivel, estaba incompleto y distinto al original.

La primera voluntaria, siendo la única persona que oyó el reporte del accidente completo, era el primer nodo de información y por tanto el más importante. Se le leyó el mensaje y al transmitirlo a la siguiente voluntaria dejó de lado aspectos importantes que fueron opacados por detalles que se podían considerar innecesarios frente a los que esclarecerían la causa del accidente. Lo que ella reportó fue: “Hubo un accidente en la autopista entre un camión y un carro deportivo, iban rápido los dos por la carretera, se estrellaron, fueron a parar al hospital, giraban hacia la derecha, trataron de pitar pero no, y el carro deportivo siguió andando, se estrellaron y terminaron en el hospital”.

Si se analiza la información proporcionada por la primera voluntaria, se puede evidenciar que omitió detalles claves para entender la comunicación tales como: los dos autos iban a cruzar por la intersección el uno hacia la derecha y el otro hacia la izquierda por esto fue posible que se estrellaran. Así mismo, venían en sentidos contrarios (sur y norte); todo esto le da claridad al por qué del accidente.

Como se puede inferir a partir de lo que dijo la primera voluntaria, a la segunda, se le proporciona menos información a la que contenía el reporte original. Ella a su vez le comunica a la tercera voluntaria: "Iban por la autopista un camión y un carro deportivo, ambos iban medio rápido, y de repente ambos voltearon a la misma parte (eso dijo Alejandra) pero de repente después ambos voltearon a la derecha y terminaron en el hospital".

Con este segundo testimonio la comunicación se encuentra aún más distorsionada. Se adicionan detalles que vuelven más complejo el mensaje: iban medio rápido, voltearon a la misma parte pero de repente después ambos voltearon a la derecha. Estas adiciones y distorsiones impidieron que el mensaje llegara claro a quienes debían. También se puede afirmar que sin la posibilidad de rectificar información y de resolver dudas la comunicación se tornó aún más incompleta, esto se ejemplifica con el uso de la siguiente expresión: "Eso fue lo que dijo..." ya que no se tenía la certeza de cuál era el mensaje completo.

La tercera voluntaria le tuvo que contar al policía, cómo se habían dado las circunstancias. Esto fue lo que ella le comunicó: "Señor policía lo que pasa es que venían un camión y un carro deportivo por la autopista, venían más o menos rápido y de un momento a otro los dos giraron hacia la derecha y se estrellaron. Terminaron en el hospital".

El policía, último nodo comunicativo, era el único que podía hacer preguntas para aclarar el mensaje y solicitar información adicional. El policía preguntó: cómo es posible que si giraron los dos hacia la derecha, se estrellaran; quiénes terminaron en el hospital ¿los conductores?, ¿hay más heridos?

A estas preguntas la voluntaria tres respondió que no sabía porque no estaba en el momento del accidente y que las personas que estaban y le contaron lo sucedido ya no se encontraban. Aquí la comunicación no se puede rectificar ya que las personas que conocieron el mensaje no pudieron intervenir y a lo largo del proceso no se pudo hacer uso de la retroalimentación.

Para finalizar, esto fue lo que el policía pudo concluir del accidente: "Iban un camión y un carro deportivo por la autopista, iban rápido, los dos voltearon a la derecha y se estrellaron y los dos conductores están en el hospital".

Conclusiones del equipo:

Como resultado de esta actividad se concluyó que la comunicación se dañó desde el primer nodo, con la omisión de detalles que indicaban que los autos venían en sentidos contrarios y le daban una claridad importante al mensaje. Con el paso de esta información por los siguientes niveles se fue completando la comunicación u omitiendo más detalles que tergiversaron la versión del reporte del accidente.

Así mismo, se infirió que había muchos detalles que hacían difícil entender el mensaje desde el primer momento. El lenguaje se debería nivelar por lo bajo, es decir hacer que la información vital fuera entendible por todos. Entre más concreto y menos complejo el mensaje es más efectiva su comunicación.

Luego se concluyó: “Uno se da cuenta del valor de la repetición. Vale la pena volver a decirlo”. La retroalimentación con su papel fundamental se hizo evidente en esta última actividad.

Reflexiones de la actividad:

El objetivo de la actividad se logró ya que se pudieron ejemplificar cada uno de los aspectos establecidos que se plantearon para esta.

Como se mencionó en relación con los resultados de la actividad, el mensaje no se pudo transmitir completo hasta el policía, debido a factores como la omisión de detalles, no conocer algunos términos del mensaje y la cantidad de información irrelevante.

En cuanto a la omisión de detalles, esta actividad se conectó directamente con la anterior en la cual se hacía énfasis en la carencia de información que desencadena una comunicación ineficiente.

Los términos que contenga el mensaje también van a ser necesarios para lograr una sinergia en cuanto a la comunicación para que, las actividades que con ésta estén relacionadas, se puedan desarrollar de una forma óptima. En este punto se hizo hincapié en lo clave que es entender que el uso de las palabras no sólo se refiere al sentido que tienen sino también a la complejidad de las mismas; los términos o significados de los conceptos deben estar al alcance de todos, mantener una

comunicación sencilla en cuanto a la terminología y así garantizar un completo entendimiento por parte de todas las partes que entran a tomar parte en la acción de comunicación.

En cuanto a la información innecesaria, es un aspecto que va a complejizar la información y le va a quitar peso a los datos que realmente son importantes para lograr un objetivo. Este mensaje en particular contenía una amplia información que desconcentró a los participantes y así se perdió el sentido y el objetivo de la comunicación.

En este punto es importante recalcar la diferencia que existe entre la comunicación y la transmisión de información. En esta actividad se evidenció con claridad una transmisión de información debido a que se da exclusivamente de forma unilateral, mientras que la comunicación es un proceso multilateral y dinámico que permite una interacción activa entre las partes involucradas.

Así mismo, se hace visible que el *feedback* juega un papel protagónico en la comunicación asertiva. Por medio de éste se puede lograr un ejercicio adecuado, rectificando los datos, resolviendo dudas y solicitando información complementaria que en conjunto encamine las acciones para las cuales está diseñada la comunicación.

Basándose en la premisa de que la comunicación involucra dos receptores, se debe entender que para lograr ese éxito comunicativo, las partes deben estar de acuerdo acerca de lo que se debe hacer, o de lo que se comunicó. Aquí se retoma el planteamiento de la idea que se va a comunicar y la idea obtenida: al ser personas con diferentes estilos de comunicación, con diferentes formas de expresión, es necesario verificar por medio del feedback que esta idea fue asimilada por todos los actores de la comunicación uniformemente.

Vídeo Final: “Asertividad: Comunicación”⁶⁸

Este vídeo se consideró una herramienta útil para cerrar la jornada, donde se afianzaran todos los conceptos que se habían trabajado a lo largo del desarrollo de las actividades constituyentes del taller dinámico.

⁶⁸ Tomado de: <http://www.youtube.com/watch?v=jSU-qTO0 IY>. Recuperado: 19 de septiembre de 2010.

Se analizaron cada uno de los tres estilos de comunicación: pasivo, agresivo y asertivo. El vídeo entonces deja a la reflexión de los participantes acerca de qué estilo de comunicación quieren adoptar, cuál de las tres formas de comunicarse es la que consideran exitosa para su ejercicio como el equipo de comunicaciones en Alpina.

Para cerrar el taller de comunicación asertiva con el departamento de comunicaciones de Alpina S.A, se les entregaron los resultados de sus pruebas en cuanto a la capacidad de comunicarse y a sus estilos de comunicación y la utilización de los mismos. El taller finalizó a la una de la tarde.

4.6 Conclusiones del Taller

Las conclusiones que se pueden sacar acerca de la realización del taller se centraron en la utilidad que se puede encontrar en la propuesta de comunicación asertiva para la prevención de los conflictos de comunicación interna que se puedan presentar en el escenario organizacional.

La idea de realizar un taller se pensó en primera instancia por ser una herramienta que se consideró permitiría aterrizar el concepto de comunicación asertiva en las organizaciones para hacerlo tangible tanto para efectos de la realización de este proyecto de investigación y para que los integrantes del Departamento de Comunicaciones de Alpina lo pudieran apropiarse a su ejercicio laboral permanente.

El objetivo que se centraba en involucrar a todo el departamento, se logró, ya que a pesar de que no todos los integrantes pudieron asistir, participó la mayoría permitiendo un correcto desarrollo de las actividades seleccionadas. Las ocho personas que estuvieron presentes durante el taller, participaron activamente en cada una de las actividades propuestas, dieron las conclusiones que consideraron pertinentes respecto al ejercicio, por lo que se puede concluir que el curso del taller se dio con éxito.

En cuanto a las actividades, se pudo concluir que fueron apropiadas para enfatizar sobre los puntos clave que componen la propuesta de comunicación asertiva. Cada una de estas estaba diseñada para que los resultados tuvieran un impacto positivo sobre los participantes y que pudieran apropiarse las conductas propias de la comunicación asertiva.

Así mismo, las actividades lograron resaltar de qué forma se dan los conflictos cuando la asertividad no se contempla en el ejercicio. Como se planteó en la introducción de este proyecto de grado, los conflictos que en éste se contemplaron tuvieron que ver con las situaciones tensionantes que de todo escenario organizacional resultan y las que se pudieran generar por la presencia de una comunicación incompleta o mal encaminada.

Sobre la realización del taller se pudo establecer que permitió a los integrantes del Departamento realizar una autoevaluación de sus conductas de comunicación y mejorar su ejercicio tanto laboral, en cuanto al trabajo en equipo, como personal, ya que las técnicas de recolección de información aplicadas evaluaron también a cada una de las partes. Esto se pudo inferir de cada una de las conclusiones a las que llegaron en cada actividad.

5. CONCLUSIONES

La experiencia de realizar un proyecto de grado que pudiera centrarse en aportar una propuesta consistente al ámbito de la comunicación organizacional fue una tarea, que además de proveer nuevas herramientas de investigación y de diagnóstico, permitió la aplicación de los conceptos contemplados dentro del estudio de la carrera de Comunicación Social y una aproximación al espacio laboral, donde toda la teoría converge con la realidad.

Las conclusiones que se obtienen del desarrollo de este trabajo de grado surgen de la utilidad que se encontró en la comunicación asertiva, como una propuesta clave que permite la prevención y el manejo de los conflictos de comunicación interna. Con ello queda comprobada la hipótesis que contemplaba a la comunicación asertiva como una herramienta de éxito para la comunicación interna de las organizaciones, sin importar su naturaleza productiva.

Como se delimitó al inicio de este proyecto de grado, todos los conflictos organizacionales que se contemplaron para su realización, se refieren a situaciones tensionantes que se dieran bien por una comunicación ineficiente o que resultaran en ella.

Aquí el conflicto se pudo identificar como una causa y una consecuencia al mismo tiempo, del ejercicio organizacional. Se considera una causa, debido a que como resultado de las situaciones que generan tensión en el escenario organizacional, se pierde la conciencia de un uso apropiado del lenguaje: la selección de las palabras, el contexto y el contenido mismo de los mensajes; se deja también de lado un uso adecuado del lenguaje corporal o no verbal.

Esta afirmación se puede corroborar con los resultados de las actividades seleccionadas para el taller dinámico. La primera se centraba en el lenguaje no verbal, que reveló que no poder hacerse entender por sus compañeros generaba frustración que se evidenciaba en el uso de ademanes bruscos, un lenguaje incompleto y poco claro, lo cual resultó en la incomprensión entre los miembros de los grupos, que con dificultad llegaron al consenso solicitado. En la segunda y la tercera, la premisa del “poco tiempo” generó comunicación incompleta e incomprensión como se detalla en

las conclusiones de estas actividades, pertenecientes al capítulo 4: Propuesta de Comunicación Asertiva.

De otra parte, como se planteó antes, estos mismos conflictos se evidenciaron como una consecuencia del uso de una comunicación agresiva o pasiva, como se explicó durante el desarrollo del taller dinámico, que ocasionan situaciones tensionantes que en este caso, se pueden traducir en mala información, tergiversación de los mensajes, incertidumbre y un mal direccionamiento de las acciones a realizar dentro de la organización o de las áreas pertinentes; en este caso el Departamento de Alpina S.A.

Se encuentra que las acciones que se llevan a cabo en la dinámica de comunicación interna desde el ámbito de la comunicación organizacional, no comprenden una propuesta explícita de asertividad centrada en el uso de las palabras, del momento, las formas de expresión, el lenguaje no verbal; para evitar o manejar la presencia de situaciones tensionantes como las referidas previamente. Este argumento se respalda desde la revisión del estado del arte que se hizo con el fin de delimitar la línea de base del tema de la comunicación asertiva desde la comunicación organizacional.

El contacto con la organización Alpina S.A, más específicamente con el departamento de comunicaciones, permitió aplicar la propuesta a un caso específico para hacer visible su aplicabilidad al ámbito de la comunicación organizacional.

Todo el proceso que se realizó con el departamento permitió un acercamiento a las personas que componen el equipo de Comunicaciones y así caracterizar los actores que juegan un papel importante en la dinámica del trabajo en equipo y su comunicación. En este caso, la identificación de los nodos de comunicación claves en el proceso arrojó que son todos los integrantes del departamento quienes comunican y los responsables de un ejercicio completo y eficiente. Por ello tanto las técnicas de recolección de información como de la propuesta mediante el taller, se aplicaron a la totalidad de miembros del departamento.

Las técnicas de recolección de información permitieron hacer énfasis sobre los aspectos que se delimitan dentro de la propuesta inicial de la comunicación asertiva como una herramienta de éxito para la comunicación interna en las organizaciones.

Con respecto al taller dinámico que se realizó, este se consideró ser la táctica por la cual se podría puntualizar la propuesta, por medio del uso de actividades que examinaran cada uno de los aspectos que componen los aspectos teóricos y prácticos

del proyecto. Así mismo fue la forma de materializar y aterrizar al ámbito laboral la propuesta para que no quedara únicamente en la etapa de formulación.

El taller les permitió a los integrantes del Departamento de Alpina S.A, objeto de estudio de esta tesis, hacer una reflexión y una apropiación del concepto para posteriormente aplicarlo en la comunicación que ellos entablan en el desarrollo de sus actividades. Al respecto manifestaron que con la identificación de cada uno de estos componentes de la comunicación asertiva su aplicabilidad a su ejercicio de trabajo se haría más directo. Con esto se logró el objetivo de perfilar la comunicación asertiva como una actividad constante, consciente, consistente ya que su sostenibilidad será realmente el mecanismo para evitar el conflicto.

A partir del proceso de desarrollo de este trabajo de grado, se establece que la efectividad de la comunicación interna no está en prestar atención al fin último de entregar un mensaje, sino al proceso que implica para lograr los objetivos y las acciones que requiere desarrollar una organización para comunicarse, un proceso que contempla desde la emisión, la interpretación, la recepción y si este logra que los resultados obtenidos sean los esperados.

Finalmente, se puede concluir que el diferencial que este trabajo de grado propone frente a otras investigaciones sobre la comunicación interna dentro del campo de la comunicación organizacional, se centra en la importancia que tiene el ejercicio comunicativo desde una visión integradora, positiva.

6. BIBLIOGRAFÍA

- I. Acker David D. Skill in Communication: A Vital Element in Effective Management. Capítulo XIII: Communicating Effectively as a Manager. DIANE Publishing, 1992. P 129. Tomado de: http://books.google.com/books?id=SLRfiHz2BsoC&pg=PA109&dq=organizational+communication+effective&lr=&as_drrb_is=q&as_minm_is=0&as_miny_is=&as_maxm_is=0&as_maxy_is=&as_brr=1&as_pt=BOOKS#v=onepage&q=organizational%20communication%20effective&f=false Recuperado: 29 octubre de 2009.
- II. Actividades de Comunicación: Bajo la asesoría de Monique Castillo, Directora Programa de Educación Continua – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – PUJ.
- III. Alice Meléndez, Gilda Vera (1999) Análisis de la Comunicación Interna en Dos Empresas de Guatemala [Tesis de Grado] Universidad Francisco Marroquín Guatemala. Facultad de Ciencias de la Comunicación Social.
- IV. Berger, Charles R. Editors. Handbook of Communication Science Capítulo 16: Communication and Conflict (Michael Roloff). Newbury Park, Sage, 1987. p. 489.
- V. Daza Hernández, G. *et. al.* Competencias Comunicativas Escenarios de la comunicación. CEDAL Comunicación educativa. Bogotá Colombia 2000. pp. 15.
- VI. Ellis, Richard. Communication Skills: stepladders to success for the professional Capítulo 8: Assertiveness. Ed. Intellect Books, 2003. Estados Unidos. Tomado de: <http://books.google.com.co/books?id=bH40bZQdgnkC&pg=PP1&dq=Communication+Skills:+stepladders+to+success+for+the+professional.#v=onepage&q=assertiveness&f=false> Recuperado: 25 octubre 2009.
- VII. Enrique Jiménez, Ana María. (2007) “La Comunicación Empresarial en Situaciones de Crisis” [tesis doctoral] España, Universidad Autónoma de Barcelona. Doctorado Ciencias de la Comunicación. http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0523108-50642//aej1de1.pdf Recuperado 20 noviembre de 2009.
- VIII. Fernández Ríos, Manuel. “Diccionario de Recursos Humanos: organización y dirección”. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. 1999. P 161. Tomado: <http://books.google.com.co/books?id=G1z FgefMUYC&pg=PA162&dq=Clima+>

- organizacional&ei=OfMTS73ZiQWOMquZrbsL#v=onepage&q=Clima%20organizational&f=false . Recuperado: 26 noviembre de 2009.
- IX. Fernández Sotelo, José Luis Diego. "La comunicación en las Relaciones Humanas" Ed. Trillas Primera Edición. México 1990. Pp. 104.
 - X. García Jiménez, Jesús. La Comunicación Interna. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. 1998. P 361.
 - XI. Gil'Adi Daniel. "Inteligencia Emocional en práctica manual para el éxito personal y organizacional" Editorial McGraw-Hill 2000. P 361.
 - XII. Hidalgo y Abarca. "Comunicación Interpersonal, Programa de entrenamiento en habilidades sociales" 3ra Edición Ediciones Universidad Católica de Chile. Alfaomega S.A Santafé de Bogotá 1999. P 228
 - XIII. Información obtenida gracias a la colaboración del Departamento de Comunicaciones de Alpina S.A. Enviada por Alejandra López Castillo Analista Comunicaciones Corporativas. 24 de Mayo de 2010.
 - XIV. Informe Anual de Sostenibilidad Alpina- 2008, Alpina S.A páginas 77.
 - XV. Instrumento Estilos de Comunicación: Del Valle Rojas, Carlos. Comunicar Salud: Entre la equidad y la diferencia. Ediciones Universidad de la Frontera. Temuco Chile 2003. Páginas, 137-143: <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/comunicarsalud.pdf><http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/comunicarsalud.pdf> -Complementado del encontrado en: <http://www.amauta-international.com/estcom1.html> Recuperado el 18 de Julio de 2010.
 - XVI. Instrumento Inventario de la capacidad para comunicarse: Tomado de: http://books.google.com/books?id=mcN27XAZBtAC&pg=PT382&lpg=PT382&dq=%22inventario+de+la+capacidad+para+comunicarse%22&source=bl&ots=xWrCbwn4WF&sig=SZ9jcR_hkAuOPA3TJwM9FcDy46E&hl=es&ei=M5wXTIWP MYOC8galhNSMCQ&sa=X&oi=book result&ct=result&resnum=1&ved=0CBQQ 6AEwAA#v=onepage&q=%22inventario%20de%20la%20capacidad%20para%20comunicarse%22&f=false Recuperado: 12 de junio de 2010.
 - XVII. Koontz, Heinz. Administración una Perspectiva Global. Compañía Editorial Ultra S.A de C.V. México, 1998. P 796.
 - XVIII. Las imágenes que se emplearon para la presentación de Powerpoint que fue proyectada durante el taller fueron obtenidas de Google Images: <http://www.google.com.co/imghp?hl=en&tab=wi>.
 - XIX. LaTiffe Ruíz, Jessica (2001) Cómo el Clima Organizacional de una Empresa Influye en el Desempeño Laboral del Cliente Interno [Trabajo de Grado]. Pontificia Universidad Javeriana. Carrera Comunicación Social, énfasis Organizacional.

- XX. Lectura Comunicación Asertiva: Tomada de: <http://www.blogseitb.com/inteligenciaemocional/2007/06/02/comunicacion-asertiva/>. Recuperada: 4 de septiembre de 2010.
- XXI. Lucía, Arranz, Aguado. "Comunicación, Programa de entrenamiento en habilidades" Ediciones UAM, Madrid España. 2008. P 142.
- XXII. Luís del Pulgar Rodríguez. Comunicación De Empresa En Entornos Turbulentos: Gestión De Riesgos. ESIC Editorial. Madrid España, 1999. P 211.
- XXIII. Marafioti Roberto. "Charles S. Peirce: el éxtasis de los signos" Editorial Biblios, 2004. P 149. Tomado de: http://books.google.com.co/books?id=C0eR8noDsgC&dq=Peirce+%2B+semio+logia&source=gbs_navlinks_s. Recuperado 2 de Octubre 2010.
- XXIV. Martínez Guillén, María del Carmen. María Del Carmen Martínez, La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores. Editorial Díaz de Santos S.A, Madrid España. 2003. P 336. Tomado: http://books.google.com/books?id=Kpw9ao_HqVIC&pg=PA70&dq=clima+org+anizacional&ei=063DSrv9GjCQMoDosLkI#v=onepage&q=clima%20organizaci+onal&f=false Recuperado: 30 de septiembre de 2009.
- XXV. Moncayo Gutiérrez, Dayana (2008) Plan de Comunicación Interna para Parmalat Ltda. [Trabajo de Grado] Pontificia Universidad Javeriana. Carrera Comunicación Social con énfasis en Organizacional.
- XXVI. Nelsa Shelton, Sharon Burton. Asertividad: Haga oír su voz sin gritar. Capítulo 1: ¿Qué es la asertividad y po Editorial Fundación Confemetal. Madrid. 2004. Tomado de: <http://books.google.com.co/books?id=UCazcZafq7gC&pg=PA17&dq=asertivid+ad&ei=GCvjSr6gNai8yATF1oyUBw#v=onepage&q=&f=false>: Recuperado: 04 de octubre de 2009.
- XXVII. Quiero Leche: Comercial de Movistar exclusivo para la República Argentina, obtenido gracias a la colaboración de Monique Castillo- También se puede encontrar en: <http://www.youtube.com/watch?v=cpijP7L-Qt4>.
- XXVIII. Rodríguez Pérez, Inírida (2000). Talento Humano en las Empresas de Comunicación [Tesis de Grado] Universidad Sergio Arboleda. Carrera Comunicación Social.
- XXIX. Silva, Reinaldo Oliveira da. Teorías de la administración: Capítulo 16: Desarrollo Organizacional. International Thomson Editores. México, 2002. pp. 398.
- XXX. Taylor, Frederick Winslow. Los principios de la Administración Científica" Ed. Herrero. 1977.

- XXXI. Toro Alvarez, Fernando. "Clima Organizacional y Productividad Laboral" En: Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo No. 49 (Enero-Abril 1996) pp. 66-72
- XXXII. Video Colombiautos: fragmento de la novela "Hasta que la plata nos separe" emitida por el Canal RCN entre 2006 y 2007, obtenido gracias a la colaboración de Monique Castillo.
- XXXIII. Video Colombiautos: Obtenido gracias a la colaboración de Monique Castillo, Directora Programa de Educación Continua – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y Hugo Torres, Tallerista PUJ.
- XXXIV. Video Quiero Leche: Obtenido gracias a la colaboración de Monique Castillo, Directora Programa de Educación Continua – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – PUJ.

ANEXOS

7.1 ANEXO 1: Entrevista Director Departamento

FELIPE GÓMEZ- DIRECTOR

Realizada: 14 Julio de 2010

En cuanto a los contenidos de la comunicación

1. ¿Qué tipo de información, por sus contenidos, maneja el departamento en relación con su comunicación interna, es decir, la comunicación entre sus miembros (todos con todos)?

Bueno, pues nosotros primero casi que, yo diría que buena parte de la información que produce la compañía llega a nosotros, es lo primero. Pero las temáticas que manejamos como equipo tienen que ver con el día a día de tareas que tenemos que cumplir.

Yo suelo también hablarles sobre lo que se habla en el comité primario de la Vicepresidencia, a lo que yo solamente tengo acceso, ellos no. Suelo también hablarles de lo que se habla en el comité que tenemos con el Presidente de la compañía.

Temáticas como tal yo diría que son esas; son más de gestión, de tareas, de cosas que se deben hacer. Bueno otra cosa que también trato de hacer regularmente es reforzarles el por qué: el por qué existimos y para qué existimos, entonces generalmente les hago presentaciones de temas como por ejemplo: cómo la comunicación corporativa fortalece la sostenibilidad de la empresa y les hablo un poco sobre eso. Pero no son muchas más temáticas.

Son temas de trabajo relacionados con toda la información que produce Alpina. Entonces a lo que voy es que les cuento lo que pasa en el comité y en las reuniones que tengo con mi jefe y con mis pares, les cuento lo que pasa en las reuniones que tenemos con el presidente de la compañía, les hablo sobre la visión que tengo sobre el rol que tiene la dirección de comunicaciones de cara a la sostenibilidad de la empresa y les hablo de proyectos y tareas que se tienen que cumplir en los diferentes procesos que nosotros adelantamos. Son como las grandes temáticas.

2. ¿Qué tipo de información maneja el departamento respecto a la comunicación interna de la organización?

Toda, mira cuando yo empecé en Alpina que fue hace un año y medio más o menos, esta era una empresa muy mala gestionando su información. Entonces la gente o se

quedaba con la información porque la veían como un recurso de poder o se quedaba con la información porque les daba temor circular la que estaba en su poder y que los identificaran como que ellos eran quienes estaban dando esa información, o no circulaban la información porque así como había un dato, habían dos más que lo contradecían, o no la circulaban porque decían que la única persona autorizada para difundir la información era el vicepresidente de cada área.

Hoy en día tenemos mecanismos que nos han funcionado muy bien bajo los cuales toda la organización nos está dando información, entonces yo te diría que manejamos toda la información de Alpina; la de operaciones, ventas, asuntos corporativos, finanzas y planeación, servicios compartidos, y demás. Y vamos desde los temas más estratégicos de la compañía, desde los proyectos más estratégicos, hasta temáticas de campaña sencillas como: ¿por qué es importante saludar?.

Hoy me siento muy cómodo con el flujo de información y con el volumen y temáticas de información que manejamos de toda la organización y somos además los responsables de generar los canales de comunicación interna oficiales y la voz oficial de la compañía hacia el resto de los colaboradores además.

3. ¿Qué tipo de información maneja usted como Director del departamento de comunicaciones de Alpina con respecto a su equipo de trabajo y cómo? (de decisión, operativa, de seguimiento o control)

Yo diría que son todas esas. Yo casi nunca tomo decisiones solo, casi nunca gestiono proyectos solo, y casi nunca hago tareas solo. Entonces lo que tengo es un grupo de personas que ya tienen todas una experiencia interesante en el mercado laboral, solamente tengo una niña que acaba de ser practicante que contraté que tiene un año de experiencia laboral, pero el resto de personas son personas que tienen más o menos unos por ahí de cuatro años en adelante de experiencia laboral, entonces es un equipo un poco más serio, y todo generalmente lo hacemos en conjunto y las temáticas son todas las que acabas de decir: son de visión, son de proyectos específicos, son de tareas particulares y de resultados.

Pero si tocamos todas esas temáticas; no las divido de ninguna forma e inclusive me atrevería a decir en buena medida que esas conversaciones y todos esos niveles los tengo con todos, no solamente con uno o con dos de mis colaboradores, sino así como con la gerente puedo tener esas conversaciones también las puedo tener con los coordinadores. Generalmente, porque como son ellos quienes operan buena parte de las acciones pues su punto de vista y su conocimiento para mí es importante. Entonces tengo desde la conversación macro hasta la conversación puntual de resultados.

4. *¿Alguna vez se ha puesto a pensar en las palabras, expresiones orales, que más emplea al transmitir esta información, si su respuesta es afirmativa qué lo ha motivado a reflexionar al respecto?*

Sin duda, trato de hacerlo de aposta, hay unos conceptos específicos que trato de utilizar reiterativamente, trato de nivelar el lenguaje siempre para que todos estemos entendiendo lo mismo y cuando de pronto tenemos conceptos que se que pueden confundir lo que trato de hacer es parar, dar una definición grupal y seguir con él. Un ejemplo era unas cosas que hacemos nosotros que se llaman las charlas de direccionamiento, al principio se llamaban charlas de dirección, y todos nos sentamos y le cambiamos el nombre y siempre trabajamos con códigos de lenguaje muy claros para no confundirnos en lo que estamos tratando de hacer.

Entonces sí lo pienso bastante, lo planeo y trato de que el uso de esas palabras y esos conceptos básicos sea casi que una cosa a propósito.

5. *¿Tiene usted presente a la hora de comunicarse con su equipo de trabajo su lenguaje no verbal, entendido como su manejo del espacio, gestualidad, tono de la voz y posición del cuerpo?*

Permanentemente y no solamente el mío sino de mis interlocutores. Es de lo que más me fijo y me preocupo por lo menos de mi parte que cada vez que hablo con ellos, bien sea en grupo o en privado, mi comunicación no verbal sea primero coherente con lo que estoy tratando de decir y no sea contradictorio y que sea cercano cuando lo tiene que ser y que sea, no lejano, pero que si que mande el mensaje que quiero mandar si en algún momento por ejemplo quiero dudar de algo o quiero mostrar distancia a algo. Pero si juego con eso, si me acerco a alguien o lo toco o lo miro de alguna manera, generalmente lo estoy haciendo a propósito para generar una reacción (...)*. Si trato de ser muy consciente de eso.

*La última palabra no se entendió en la grabación

6. *¿Cree usted que las palabras que utiliza a la hora de dirigirse a sus compañeros de trabajo son importantes para garantizar comunicarse correctamente?*

Son lo más importante, no solamente las palabras sino la forma y demás, pero suelo ser muy cuidadoso en los términos y en la forma en que tildo y califico diferentes situaciones y generalmente cuando me equivoco de concepto o de palabra para hacerlo trato de correr a corregir; y también a veces utilizo alguna palabra que tal vez

va a generar una reacción adversa o que no es la necesariamente ideal, pero la uso de apuesta de pronto para sacar a alguien de alguna posición de comodidad.

Lo trato de hacer permanentemente, obviamente en espacios formales. Cuando estoy en espacios un poco más informales pues le bajo la guardia un poco a eso pero siempre soy consciente de la importancia de utilizar las palabras adecuadas para tratar de manifestar algo que estoy pensando o que quiero que sea claro para mi grupo. Entonces sí, sí lo hago.

7.2 ANEXO 2: Entrevista Gerente Departamento

SANDRA ROMERO – GERENTE

Realizada: 25 Junio de 2010

En cuanto a los contenidos de la comunicación

7. ¿Qué tipo de información, por sus contenidos, maneja el departamento en relación con su comunicación interna, es decir, la comunicación entre sus miembros (todos con todos)?

El departamento con el departamento, nosotros tenemos reuniones de tráfico, donde siempre ponemos digamos que internamente cuáles son los temas sobre la mesa, los temas para tratar con los diferentes Vicepresidentes y siempre tratamos de buscar el mismo camino de comunicación para las diferentes campañas que haya. Pero internamente nosotros también manejamos ese mismo mensaje para entre nosotros.

Tráfico es un cómo vamos como el checklist de la semana.

8. ¿Qué tipo de información maneja el departamento respecto a la comunicación interna de la organización?

“Hay tres niveles de información:

Uno es un mensaje de comunicación global donde internamente siempre hablamos de bienestar y de sostenibilidad. Siempre, en todo lo que hacemos siempre le integramos un mensaje de esto para que la gente vaya entendiendo que Alpina es una compañía sostenible que busca bienestar en todo su entorno.

Segundo, son temas de estrategia. Estrategia 2014, es una estrategia planeada cada cuatro años y esta es 2010 – 2014, y todo lo que hacemos lo dirigimos a que la gente entienda que cada acción que se hace hoy en día va ligada a un plan estratégico.

Tercero, temas de cultura; para que la gente entienda que hay unos atributos culturales, que hay unos actores culturales y que hay una forma de sentirse y de ser dentro de la organización.

Y el ultimo, son cosas cotidianas, cosas de bienestar, cosas de eventos, cosas de integración, temas que generen pertenencia, que generen identidad con la compañía. Por ejemplo; capacitaciones, reuniones, visitas, premios, todo lo que es cotidiano en una compañía”.

Si es “uno a uno, esos mismos contenidos, los manejamos uno a uno en reuniones presenciales y en ciertos espacios que hacemos que los Vicepresidentes tengan con el masivo de la compañía. Pero los contenidos son los mismos.

Y en la comunicación interna haciendo énfasis en medios, en los medios de comunicación masivos, son exactamente los mismos mensajes.

9. ¿Qué tipo de información maneja usted como Director/Gerente del departamento de comunicaciones de Alpina con respecto a su equipo de trabajo y cómo? (de decisión, operativa, de seguimiento o control)

Hay como unos tres niveles:

El básico es el tráfico. Semanalmente nos reunimos y decimos bueno, para donde vamos esta semana, qué tenemos que hacer, qué está en el tintero, donde están los proyectos, donde está la toma de decisiones con respecto al servicio que le presta Comunicaciones a las demás áreas de la compañía, ese es uno.

La otra son temas de proyectos, que es una reunión que hacemos mensual, un viernes cada mes y hablamos de cuál es nuestra ruta estratégica, cuáles son nuestros objetivos a mediano plazo, cómo vamos a intervenir en ciertos proyectos estratégicos que desde el área aportan a la estrategia de la compañía. ‘O sea’ ya no es tema tanto de servicios, sino tema más estratégico.

Y un tercer nivel, que es manejo de personas, que es tu evaluación de desempeño, darles *feedback*, darles retroalimentación, atender solicitudes de todo nivel desde el personal hasta el profesional.

10. ¿Alguna vez se ha puesto a pensar en las palabras, expresiones orales, que más emplea al transmitir esta información, si su respuesta es afirmativa qué lo ha motivado a reflexionar al respecto?

No, digamos que cuando soy consciente de las palabras que voy a usar son en escenarios que representen al área de Comunicaciones con los demás miembros de la compañía, por ejemplo, cuando tengo reuniones con Presidencia, con Vicepresidentes, con otras direcciones; pero al interior del área de nosotros mismos para nosotros mismos, no pienso las palabras, si es una reunión de tráfico o una reunión normal. Ya, si es una reunión de *feedback*, sí, sí pienso en las palabras para tratar de dar ese

feedback de la mejor manera que sea en positivo y que no sea que las personas se sientan atacadas.

Pero si es en lo diario, la respuesta sería que no.

11. *¿Tiene usted presente a la hora de comunicarse con su equipo de trabajo su lenguaje no verbal, entendido como su manejo del espacio, gestualidad, tono de la voz y posición del cuerpo?*

Sí, sí lo tengo en cuenta sobre todo por los gestos de la cara, pues cuando estoy de mal genio no quisiera que se notara y segundo porque a veces es a propósito que se debe notar cuando estoy inconforme con algo, entonces sí, sí soy completamente consciente de eso. Hago que se note el inconformismo entonces hago lenguaje no verbal, para en lugar de tener que llamar la atención sea muy evidente que las cosas no están puestas sobre la mesa como deberían.

12. *¿Cree usted que las palabras que utiliza a la hora de dirigirse a sus compañeros de trabajo son importantes para garantizar comunicarse correctamente?*

Si claro, todas las palabras tienen que ser tenidas en cuenta con detalle. Si estoy de acuerdo.

7.3 ANEXO 3: Auto- Evaluación – Estilos de Comunicación

NOMBRE:

Cada ser humano, debido a una serie de factores culturales, familiares y personales, desarrolla unas preferencias en cuanto a **cómo** comunicarse, o sea cierto patrón de uso, de acuerdo a cuatro estilos de comunicación. El conocimiento de los estilos de comunicación que operan en un sistema determinado o en una conversación, es fundamental para entender ciertos procesos que ocurren en la comunicación. Este instrumento ha sido aplicado con anterioridad y en diferentes sesiones de trabajo con profesionales del área de la salud; lo cual ha permitido precisamente explicar algunos comportamientos y entender ciertos fenómenos de comunicación entre pares y entre profesionales y pacientes.

Delante de cada una de las ochenta y ocho afirmaciones, evalúa la frecuencia con la cual se aplican a usted, según la siguiente escala:

0 = **Nunca o casi nunca** soy o hago así.

1 = **A veces** soy o hago así, pero algo menos que la mayoría de personas en situaciones similares.

2 = **Muchas veces** soy o hago así, hago más que la mayoría de personas en situaciones similares.

3 = **Casi siempre o siempre** soy o hago así.

Ítem		
1	()	Estoy pendiente de los criterios de los otros para opinar o actuar
2	()	Procuró convencer al otro que tengo la razón
3	()	Prefiero no hablar de mis sentimientos
4	()	Voy por la tangente para no contestar preguntas comprometedoras.
5	()	Escucho cuidadosamente a los demás para poder comprenderlos.
6	()	Dicen que tengo buenos criterios de juicio y evaluación.
7	()	Soy concreto/a, específico/a y preciso/a.
8	()	Estoy dispuesto/a a cambiar mi punto de vista u opinión.
9	()	Evito decir las cosas que podrían incomodar a los demás.
10	()	Encuentro fallas en lo que dicen los demás.
11	()	Soy escéptico hasta que me muestren pruebas.
12	()	Tiendo a divagar o a cambiar de tema en una conversación.
13	()	Comprendo y respeto los diferentes valores y creencias.
14	()	Soy ordenado/a y disciplinado/a en mi manera de conversar.
15	()	Fijo metas realistas y claras en una negociación.
16	()	Busco métodos y soluciones innovadoras o diferentes.
17	()	Me conformo con lo que dice o quiere la mayoría.
18	()	Juzgo rápidamente, aún cuando no tenga todos los datos.
19	()	Busco persuadir con lógica ante cualquier situación.

20	()	Tiendo a hacer preguntas o comentarios fuera de contexto.
21	()	Busco reconciliar diferencias de opinión o de valores.
22	()	Soy bueno/a para evaluar resultados y rendimiento.
23	()	Hago todas las averiguaciones antes de analizar algo.
24	()	Soy espontáneo/a y creativo/a.
25	()	Uso indirectas o comentarios “entre chiste y chanza”.
26	()	Uso mi autoridad para lograr lo que considero lo mejor.
27	()	Procuro justificar o explicar mis errores.
28	()	Hago bromas y chistes cuando discuto.
29	()	Muestro calidez y compasión.
30	()	Respeto y hago respetar la ética personal o profesional.
31	()	Sintetizo e integro ideas.
32	()	Alivio la tensión grupal con mi alegría.
33	()	Tiendo a adivinar los que quieren o lo que quieren decir los demás.
34	()	Quiero “ganarle” al otro en un debate o discusión.
35	()	“Dicto cátedra” o sermoneo cuando lo considero necesario.
36	()	Soy “coqueto/a” para lograr lo que quiero del otro.
37	()	Elogio libremente a las personas que se lo merecen.
38	()	Confronto las incongruencias o inconsistencias en otros.
39	()	Uso la lógica en mi razonamiento.
40	()	Soy descomplicado/a y sencillo/a en mi manera de hablar.
41	()	Tiendo a decir “Si!”, aún cuando preferiría decir “No!”.
42	()	Tengo posturas legalistas o moralistas ante los sucesos.
43	()	Me fijo en detalles, aunque sean superfluos o sin importancia.
44	()	Cambio rápidamente de estado anímico o de humor.
45	()	Acepto la ambigüedad y la ambivalencia en otros.
46	()	Pido directamente lo que quiero y necesito.
47	()	Investigo todas las posibles opciones.
48	()	Acepto cambios sin problemas.
49	()	Evito una discusión hasta donde sea posible.
50	()	Dicen que soy criticón (a) o difícil de complacer.
51	()	Valoro la objetividad sobre todo.
52	()	Me es difícil concentrarme por mucho tiempo.
53	()	Soy empático/a y comprensivo/a.
54	()	Puedo decir ¡NO!, sin vacilar después.
55	()	Logro distinguir entre lo esencial y lo accesorio.
56	()	Hablo de mis cosas auténticamente, sin rodeos.
57	()	Procuro complacer a la persona con quien converso.
58	()	Evalúo lo que me dicen según mis valores personales.
59	()	Muestro poca emoción.
60	()	Hablo impulsivamente.
61	()	Procuro establecer una buena relación antes de tratar un tema.

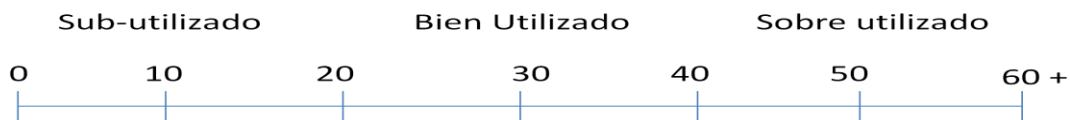
62	()	Doy mi opinión aún cuando sea impopular.
63	()	Tiendo a analizar todo lo que me sucede.
64	()	Me gusta enfrentarme con nuevos desafíos y problemas.
65	()	Me dejo manipular o influenciar con sentimientos de culpa.
66	()	Soy muy estricto en cuestiones morales y éticas.
67	()	Busco la causa de todo cuando converso con alguien.
68	()	Cambio de idea o de parecer si alguien es muy persuasivo.
69	()	Reconozco y resalto el valor de la persona con quien hablo.
70	()	Apelo al sentido de justicia en los demás.
71	()	Soy hábil para seguir instrucciones lógicas paso a paso.
72	()	Converso con explosiones de energía.
73	()	Hago favores no solicitados.
74	()	Procuro motivar al otro a que haga lo que yo quiero.
75	()	Confío poco en la inspiración y la intuición.
76	()	Me aburro cuando se acaba la novedad de algo o alguien.
77	()	Muestro tolerancia y comprensión de otros.
78	()	Cumplo lo que me comprometo a cumplir.
79	()	Soy muy sistemático cuando discuto.
80	()	Me proyecto hacia el futuro en las conversaciones.
81	()	Me siento defraudado/a si no recibo los elogios merecidos.
82	()	Uso amenazas abiertas o disfrazadas para que me cumplan.
83	()	Resalto las fallas de lógica en los argumentos de los demás.
84	()	Soy temperamental y cambiante.
85	()	Soy sensible a los demás.
86	()	Estoy dispuesto/a a regatear o negociar diferencias.
87	()	Evalúo todos los pros y contras antes de decir algo.
88	()	Mi entusiasmo motiva a la gente.

ESTILO F	ESTILO N	ESTILO A	ESTILO I
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()
5 ()	6 ()	7 ()	8 ()
9 ()	10 ()	11 ()	12 ()
13 ()	14 ()	15 ()	16 ()
17 ()	18 ()	19 ()	20 ()
21 ()	22 ()	23 ()	24 ()
25 ()	26 ()	27 ()	28 ()
29 ()	30 ()	31 ()	32 ()
33 ()	34 ()	35 ()	36 ()
37 ()	38 ()	39 ()	40 ()
41 ()	42 ()	43 ()	44 ()
45 ()	46 ()	47 ()	48 ()
49 ()	50 ()	51 ()	52 ()
53 ()	54 ()	55 ()	56 ()
57 ()	58 ()	59 ()	60 ()

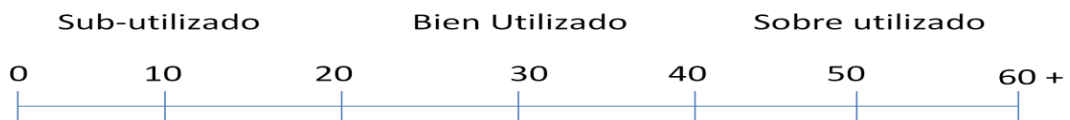
61 ()	62 ()	63 ()	64 ()
65 ()	66 ()	67 ()	68 ()
69 ()	70 ()	71 ()	72 ()
73 ()	74 ()	75 ()	76 ()
77 ()	78 ()	79 ()	80 ()
81 ()	82 ()	83 ()	84 ()
85 ()	86 ()	87 ()	88 ()
Total:	Total:	Total:	Total:

Indica con un punto el valor de tu puntaje en cada estilo

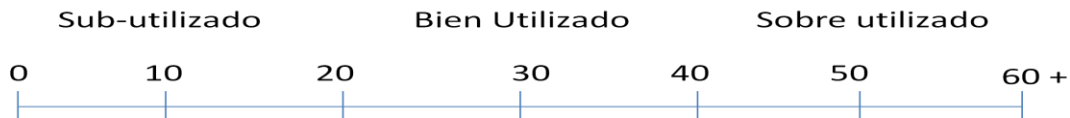
F: Funcional



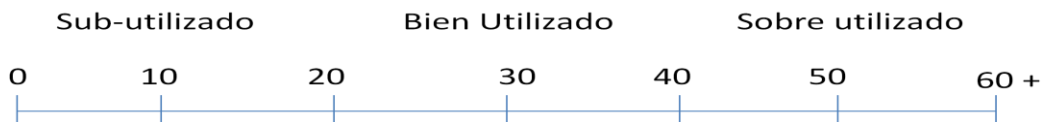
N: Normativo



A: Analítico



I: Intuitivo



Cada estilo puede usarse positiva o negativamente según el contexto y el momento. Los cuatro estilos son:

Funcional: orientado hacia las personas y las relaciones, el quién

Normativo: orientado hacia la acción y las reglas, el qué

Analítico: orientado hacia las ideas y las teorías, el por qué

Intuitivo: orientado hacia los procesos y la visión global, el cómo

6. ¿Siente dificultad para expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás?

a. Casi Siempre

b. Algunas Veces

c. Casi Nunca

7. ¿Sabe cómo influyen su tono de voz, gestos y ademanes en los demás?

a. Casi Siempre

b. Algunas Veces

c. Casi Nunca

8. ¿Ayuda a los demás a que comprendan sus ideas y sentimientos aclarando las dudas que puedan tener?

a. Casi Siempre

b. Algunas Veces

c. Casi Nunca

9. ¿Solicita a los demás que le manifiesten lo que piensan y sienten acerca de lo que usted dijo?

a. Casi Siempre

b. Algunas Veces

c. Casi Nunca

10. ¿Tiene la sensación de que habla más que los demás durante las conversaciones?

a. Casi Siempre

b. Algunas Veces

c. Casi Nunca

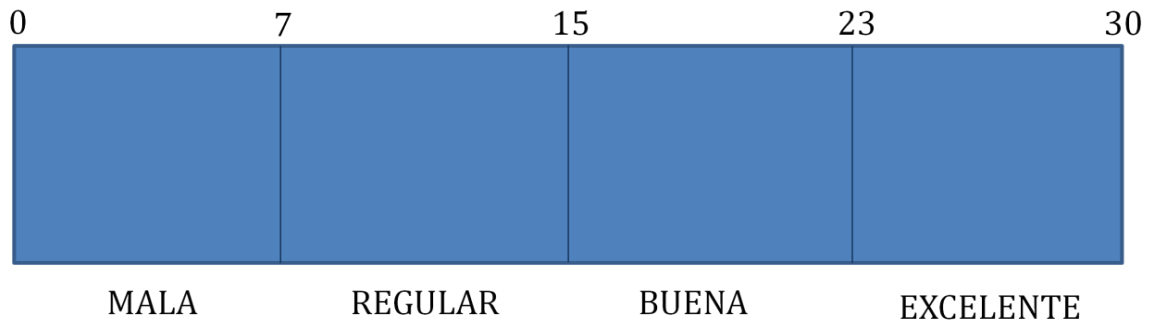
INSTRUCCIONES PARA CALIFICAR EL INVENTARIO

Busque la puntuación que corresponda a cada respuesta y resáltela

	A	B	C	FACTORES
1	3	2	0	Orden y expresión de las ideas
2	0	1	3	Expresión de los sentimientos
3	3	2	1	Despertar el interés
4	3	2	0	Percibir las reacciones
5	0	1	3	Claridad del tema
6	0	1	3	Manejo de diferentes opiniones
7	3	2	0	Formas de expresión
8	3	2	0	Aclaración de las dudas
9	3	2	0	Solicitud de retroalimentación
10	0	1	3	Equilibrio de la interacción
TOTALES				Suma=

RESULTADOS DEL INVENTARIO DE LA CAPACIDAD PARA COMUNICARSE

PUNTOS OBTENIDOS



SU CAPACIDAD PARA COMUNICARSE ES: _____

7.5 ANEXO 5: Técnica Integrantes Departamento

Nombre: _____

Cargo: _____

En cuanto a los flujos de información

1. Usted se entera de las actividades del departamento mediante:
 - a. Voz a voz con los compañeros de su departamento
 - b. Reunión periódica (cada: _____)
 - c. Reunión ocasional
 - d. Por comentarios con compañeros de otros departamentos
 - e. Por anuncio de directivos
 - f. Por medios impresos internos
 - g. Por información en el sitio web
 - h. Otro: ¿Cuál?

2. La dirección en la que fluye principalmente la comunicación es:
 - a. Horizontal (entre pares)
 - b. Descendente (emitida por los directivos del departamento)
 - c. Ascendente (de los integrantes del departamento a los directivos del mismo para la aprobación o revisión de la misma)
 - d. La comunicación es una actividad multilateral constante

3. ¿Cuáles son los espacios de retroalimentación que existen dentro del departamento para la expresión de inconformidades o necesidades?
 - a. Un buzón
 - b. En el punto de "proposiciones y varios" de una reunión
 - c. En el pasillo de manera informal
 - d. Persona a persona mediante conversación
 - e. Voz a voz Jerárquica
 - f. Voz a voz entre todos
 - g. Mediante cita previa
 - h. Otro: ¿Cuál?

4. Con respecto a los espacios de retroalimentación, cree usted:
 - a. Son insuficientes (pocos)
 - b. Son suficientes pero no efectivos
 - c. Son suficientes pero no los considera necesarios
 - d. Le parecen adecuados y necesarios

7.6 ANEXO 6: En cuanto a las expresiones empleadas

Este cuestionario, busca determinar las expresiones más empleadas a la hora de comunicarse con el equipo empleadas por los directivos del departamento.

13. ¿En el momento de recibir una instrucción cuál de las siguientes es la expresión más frecuente?

- a. “(Nombre)” Refiriéndose a alguien del departamento: por favor [...]
 - b. “(Nombre)”: necesito que [...]
 - c. Es necesario que “(Nombre)” haga [...]
 - d. Les comento que debemos [...] que necesitamos [...]
 - e. El director(a) dice que “(Nombre)”: haga [...]
 - f. “(Nombre)”: mire que tenemos que (u otra expresión informal)
 - g. Otra. Cuál
-
-
-

14. ¿Cuál es para un llamado de atención?

- a. “(Nombre)”: debido a [...] usted debe [...]
 - b. “(Nombre)”: cómo es posible que [...]
 - c. Es necesario que “(Nombre)” no vuelva a [...]
 - d. Les comento que debemos [...] que necesitamos [...]
 - e. El director(a) dice que “(Nombre)”: haga [...]
 - f. “(Nombre)”: la embarró (u otra expresión informal)
 - g. Otra. Cuál
-
-
-

15. ¿Cuál para reconocer el trabajo de alguno de los miembros del equipo?

- a. “(Nombre)”: lo felicito porque
 - b. “(Nombre)”: muy bien por...
 - c. Les comento que nos felicitaron por [...]
 - d. El director(a) dice que “(Nombre)” estuvo bien [...]
 - e. “(Nombre)”: chévere, mire que (u otra expresión informal)
 - f. Otra. Cuál
-
-
-

En cuanto a la retroalimentación

16. ¿Receptividad cuando un miembro de su equipo se aproxima para hacer algún reclamo o a pedir información adicional a la emitida?

- a. Expresa verbalmente que necesita hablar y:
 - i. Lo hace sentar en la oficina para que conversen
 - ii. Lo invita a tomar un café para conversar
 - iii. Le solicita que le envíe un correo electrónico o que utilice otro medio escrito
 - iv. Le informa que pueden hablar de eso después
 - v. Le dice que hablen mientras caminan porque debe ir a otra parte o hacer otra tarea
 - vi. Otra. Cuál
-
-
-

- b. Frente a un reclamo responde con las siguientes expresiones
 - i. Estoy de acuerdo pero
 - ii. Gracias lo tendré en cuenta
 - iii. Lo que pasó fue que el (tiempo, horario, persona etc.)
 - iv. Se queda en silencio y le expresa que si eso era todo
 - v. Escucha y da la conversación por terminada y continúa con su labor
 - vi. Otra. Cuál
-
-
-

7.7 ANEXO 7: Tabulación Instrumento Autoevaluación: Estilos De Comunicación

Estilo Funcional

Ítems

		1	5	9	13	17	21	25	29	33	37	41	45	49	53	57	61	65	69	73	77	81	85	TOTAL
1	FELIPE GÓMEZ	2	3	2	3	0	2	2	2	2	3	0	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	39
2	SANDRA ROMERO	3	2	1	3	2	2	3	1	2	3	0	0	3	2	2	2	0	2	1	3	0	1	38
3	MARIO FLÓREZ	1	2	1	3	0	3	2	2	1	2	1	2	3	1	3	2	1	2	2	2	1	2	39
4	PAOLA GONZÁLEZ	2	2	1	3	1	3	1	1	1	2	1	0	1	3	2	3	1	3	0	2	1	1	35
5	CATALINA SARMIENTO	2	3	2	3	0	3	0	3	1	3	0	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	2	49
6	VERÓNICA DELGADO	1	3	2	3	1	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	1	1	3	0	3	0	2	37
7	PAULA RAMOS	1	1	2	3	0	3	2	2	3	2	1	1	2	2	2	3	1	3	0	2	2	2	40
8	ALEJANDRA LÓPEZ	1	3	1	3	1	1	3	3	3	3	0	2	3	3	1	1	2	3	2	3	2	3	47
9	HEIMY RIAÑO SOLANO	2	3	3	3	1	2	0	3	1	2	1	3	3	3	2	3	0	3	2	3	1	1	45
10	DIANA HERNÁNDEZ MARÍNEZ	2	2	1	3	0	2	0	2	1	3	1	1	3	3	2	3	0	3	2	3	0	3	40
	Subtotales	17	24	16	30	6	23	14	22	17	24	6	14	23	25	21	23	8	27	12	26	12	19	40,9

Estilo Normativo

Ítems

		2	6	10	14	18	22	26	30	34	38	42	46	50	54	58	62	66	70	74	78	82	86	TOTAL
1	FELIPE GÓMEZ	2	2	2	2	1	2	1	3	2	3	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	43
2	SANDRA ROMERO	3	3	2	2	1	2	1	2	1	3	2	3	3	1	1	3	2	3	2	2	0	3	45
3	MARIO FLÓREZ	2	3	1	2	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	2	1	3	3	2	3	0	3	48
4	PAOLA GONZÁLEZ	2	2	1	2	1	2	0	3	1	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	3	0	2	38
5	CATALINA SARMIENTO	2	3	1	2	3	2	0	3	3	3	1	3	0	1	3	3	0	3	2	3	0	3	44
6	VERÓNICA DELGADO	1	3	1	2	0	3	0	3	1	0	0	2	0	2	1	0	0	0	1	3	0	1	24
7	PAULA RAMOS	3	3	1	1	1	1	3	3	1	0	1	2	1	1	2	1	1	3	1	2	0	2	34
8	ALEJANDRA LÓPEZ	1	1	1	0	2	3	2	3	2	2	1	3	3	1	3	2	2	3	1	3	0	3	42
9	HEIMY RIAÑO SOLANO	1	2	1	2	0	3	0	3	0	2	1	3	1	2	2	2	3	3	1	3	0	3	38
10	DIANA HERNÁNDEZ MARÍNEZ	1	2	1	2	0	2	0	2	0	1	1	1	0	2	3	2	0	2	0	3	0	1	26
	Subtotales	18	24	12	17	11	22	10	28	12	18	11	24	14	16	21	18	17	24	14	27	1	23	38,2

Estilo Analítico

Ítems

		3	7	11	15	19	23	27	31	35	39	43	47	51	55	59	63	67	71	75	79	83	87	TOTAL
1	FELIPE GÓMEZ	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	3	1	2	41
2	SANDRA ROMERO	2	3	3	3	3	3	1	3	0	3	2	3	2	3	1	3	3	3	0	1	3	3	51
3	MARIO FLÓREZ	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	45
4	PAOLA GONZÁLEZ	1	1	1	2	2	2	1	3	0	2	1	3	2	2	2	2	3	3	1	1	1	2	38
5	CATALINA SARMIENTO	1	2	3	3	2	3	1	3	0	3	3	3	3	3	0	3	1	3	2	2	1	2	47
6	VERÓNICA DELGADO	2	3	0	2	0	2	1	2	0	3	3	2	2	2	0	2	0	3	1	0	2	1	33
7	PAULA RAMOS	2	2	1	1	2	1	3	3	1	2	2	1	1	0	2	3	2	3	0	1	0	2	35
8	ALEJANDRA LÓPEZ	1	1	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	0	2	2	3	2	1	1	2	45
9	HEIMY RIAÑO SOLANO	3	1	1	2	1	3	1	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	2	2	0	3	47
10	DIANA HERNÁNDEZ MARÍNEZ	0	1	0	2	1	2	1	1	0	1	0	1	2	1	0	1	1	2	1	0	0	1	19
	Subtotales	15	17	16	22	17	22	16	24	8	25	21	22	22	20	9	24	20	27	11	13	10	20	40,1

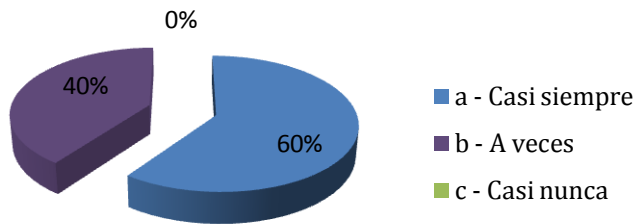
Estilo Intuitivo

Ítems

		4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48	52	56	60	64	68	72	76	80	84	88	TOTAL
1	FELIPE GÓMEZ	1	2	1	2	0	1	3	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1	2	2	2	1	2	38
2	SANDRA ROMERO	1	3	1	3	2	3	2	2	0	3	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	49
3	MARIO FLÓREZ	2	2	1	3	0	3	3	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	3	2	2	1	3	47
4	PAOLA GONZÁLEZ	1	1	1	2	2	2	0	2	0	2	2	2	0	3	1	3	1	1	1	3	1	2	33
5	CATALINA SARMIENTO	0	2	0	2	0	3	0	2	0	3	0	2	1	3	2	3	2	1	3	3	2	2	36
6	VERÓNICA DELGADO	0	2	0	1	0	3	0	2	1	2	0	3	0	1	0	1	1	0	0	1	0	3	21
7	PAULA RAMOS	2	3	2	1	1	2	0	2	3	1	2	1	2	2	0	2	2	1	2	3	1	3	38
8	ALEJANDRA LÓPEZ	1	1	3	1	1	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	0	3	43
9	HEIMY RIAÑO SOLANO	0	2	0	2	0	2	1	2	1	3	1	2	1	2	0	3	1	0	1	2	0	2	28
10	DIANA HERNÁNDEZ MARÍNEZ	1	1	0	1	0	1	1	3	2	2	0	3	1	1	1	2	0	2	0	2	0	2	26
	Subtotales	9	19	9	18	6	23	13	23	12	24	11	21	15	22	11	24	13	16	15	23	8	24	35,9

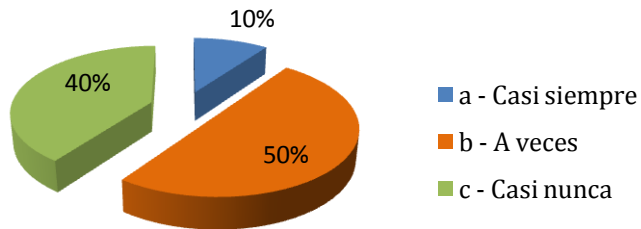
7.8 ANEXO 8: Tabulación Capacidad Para Comunicarse

**1. Cuando expresa sus ideas
¿encuentra con orden y facilidad las
palabras que quiere emplear?**



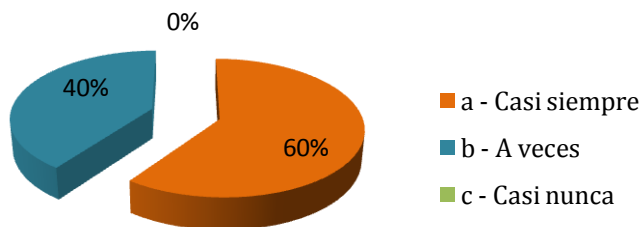
Pregunta 1	
a - Casi siempre	6
b - A veces	4
c - Casi nunca	0

**2. Cuando sus sentimientos surgen en
una conversación ¿le es difícil abrirlos
a los demás?**



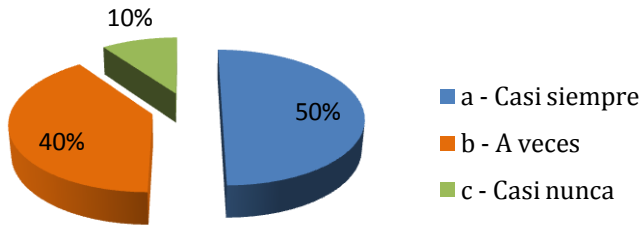
Pregunta 3	
a - Casi siempre	7
b - A veces	3
c - Casi nunca	0

**4. Cuando habla ¿se da cuenta de
cómo reaccionan los demás a lo que
usted está diciendo?**



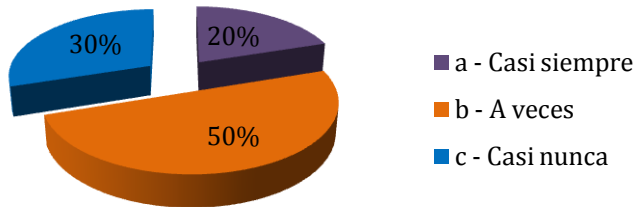
Pregunta 4	
a - Casi siempre	6
b - A veces	4
c - Casi nunca	0

**5. Al expresar sus puntos de vista
¿usted supone que los demás saben
de qué está hablando?**



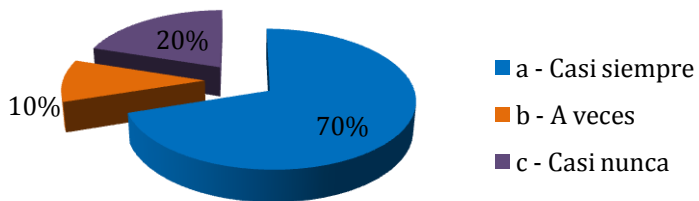
Pregunta 5	
a - Casi siempre	5
b - A veces	4
c - Casi nunca	1

**6. ¿Siente dificultad para expresar sus
ideas cuando sabe que son distintas a
las de los demás?**



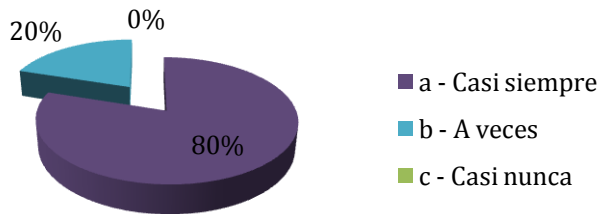
Pregunta 6	
a - Casi siempre	2
b - A veces	5
c - Casi nunca	3

**7. ¿Sabe cómo influyen su tono de voz,
gestos y ademanes en los demás?**



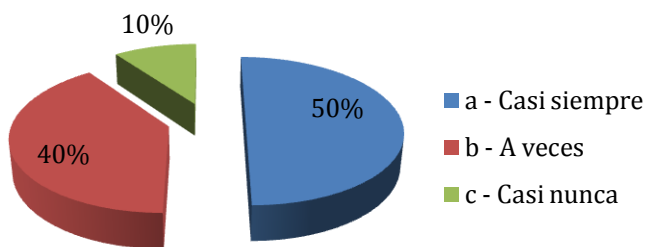
Pregunta 7	
a - Casi siempre	7
b - A veces	1
c - Casi nunca	2

8. ¿Ayuda a los demás a que comprendan sus ideas y sentimientos aclarando las dudas que puedan tener?



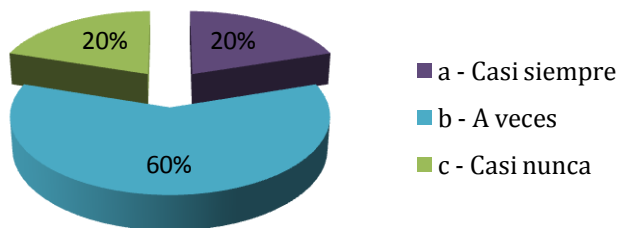
Pregunta 8	
a - Casi siempre	8
b - A veces	2
c - Casi nunca	0

9. ¿Solicita a los demás que le manifiesten lo que piensan y sienten acerca de lo que usted dijo?



Pregunta 9	
a - Casi siempre	5
b - A veces	4
c - Casi nunca	1

10. ¿Tiene la sensación de que habla más que los demás durante las conversaciones?



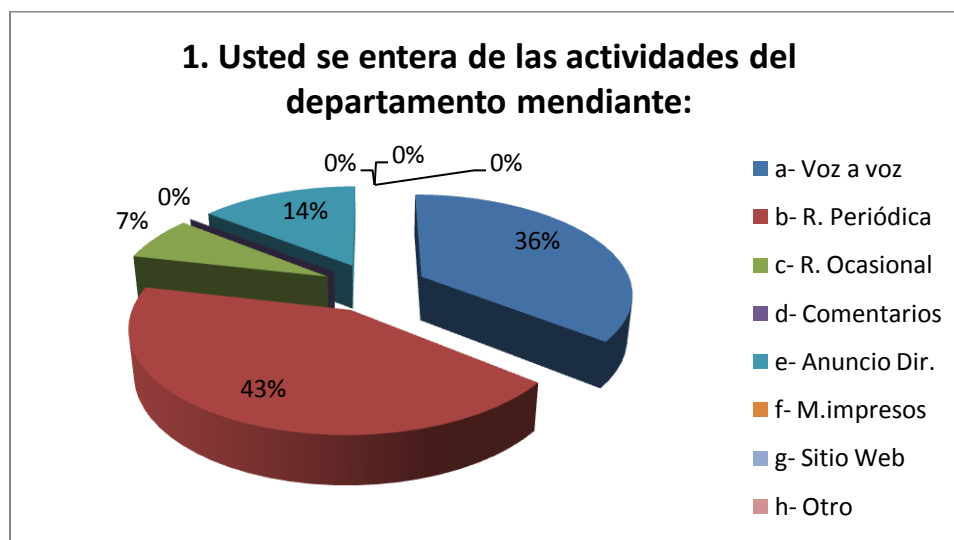
Pregunta 10	
a - Casi siempre	2
b - A veces	6
c - Casi nunca	2

7.9 ANEXO 9: Tabulación Técnica Integrantes Del Departamento

		1	2	3	4
1	MARIO FLÓREZ	a-b-e	a-d	d	d
2	PAOLA GONZÁLEZ	a-b-e	d	d - Otro	a
3	CATALINA SARMIENTO	b	b-d	d	d
4	VERÓNICA DELGADO	b	d	d	a
5	PAULA RAMOS	b - c	b	d	a
6	ALEJANDRA LÓPEZ	a-b	d	d	d
7	HEIMY RIAÑO SOLANO	a	a	b	b
8	DIANA HERNÁNDEZ MARÍNEZ	a	d	g	d

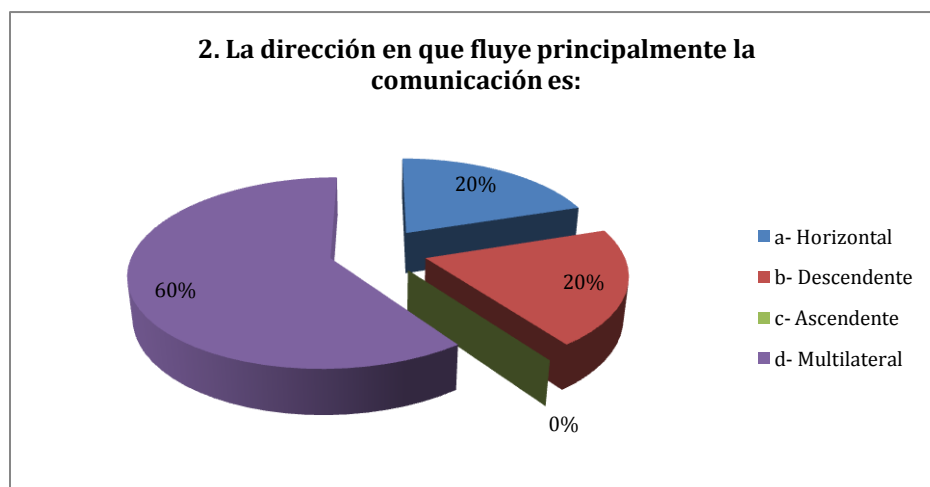
Pregunta 1	
a- Voz a voz	5
b- R. Periódica	6
c- R. Ocasional	1
d- Comentarios	0
e- Anuncio Dir.	2
f- M.impresos	0
g- Sitio Web	0
h- Otro	0
	14*

*En esta pregunta, cuatro de los integrantes consideran que no hay una única respuesta



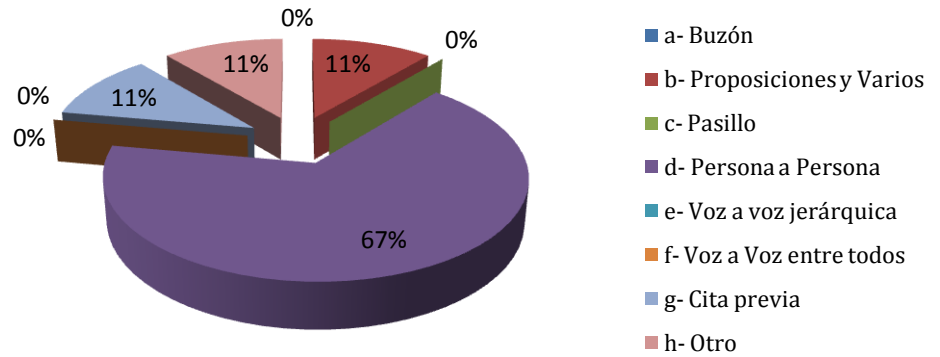
Pregunta 2	
a- Horizontal	2
b- Descendente	2
c- Ascendente	0
d- Multilateral	6
	10*

*En esta pregunta, dos de los integrantes consideran que no hay una única respuesta



Pregunta 3	
a- Buzón	0
b- Proposiciones y Varios	1
c- Pasillo	0
d- Persona a Persona	6
e- Voz a voz jerárquica	0
f- Voz a Voz entre todos	0
g- Cita previa	1
h- Otro	1
	9*

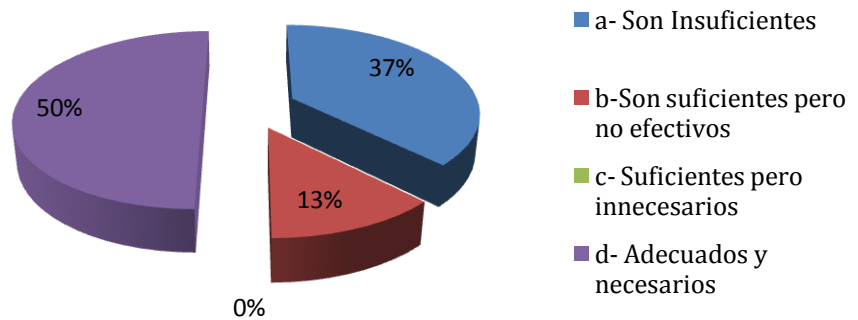
3. ¿Cuáles son los espacios de retroalimentación que existen dentro del departamento para la expresión de inconformidades o necesidades?



*En esta pregunta, uno de los integrantes considera que no hay una única respuesta

Pregunta 4	
a- Son Insuficientes	3
b- Son suficientes pero no efectivos	1
c- Suficientes pero innecesarios	0
d- Adecuados y necesarios	4
	8

4. En relación con los espacios de retroalimentación, cree usted:

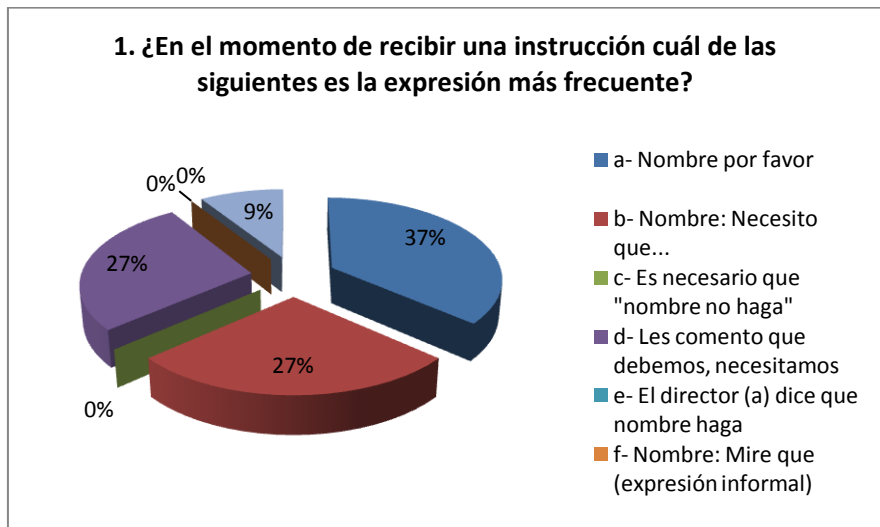


7.10 ANEXO 10: Tabulación Expresiones Empleadas

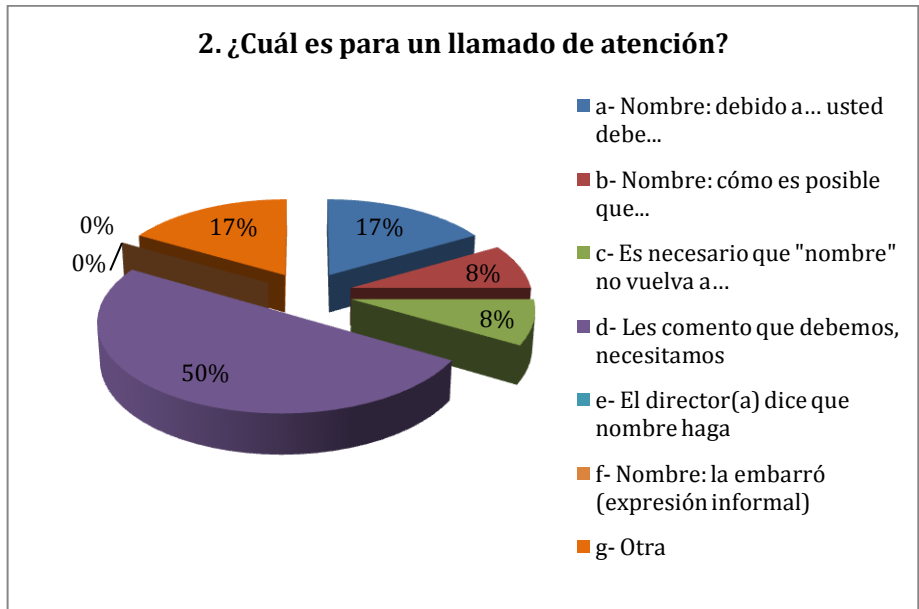
		1	2	3	4a	4b
1	FELIPE GÓMEZ	d-g	d-g	f	i-ii-v	i-ii-iii
2	SANDRA ROMERO	d	d	e	ii-v	ii
3	MARIO FLÓREZ	a	b	c	i	iii
4	PAOLA GONZÁLEZ	b	a	b	i	iii
5	CATALINA SARMIENTO	d	d-g	b-c-d	i	i-iii
6	VERÓNICA DELGADO	a	d	e	i	ii
7	PAULA RAMOS	b	d	d-f	iii-iv	iii
8	ALEJANDRA LÓPEZ	b	a	c	i	i
9	HEIMY RIAÑO SOLANO	a	d	a	i	iii
10	DIANA HERNÁNDEZ MARÍNEZ	a	c	b	i	ii

Pregunta 1	
a- Nombre por favor	4
b- Nombre: Necesito que...	3
c- Es necesario que "nombre no haga"	0
d- Les comento que debemos, necesitamos	3
e- El director (a) dice que nombre haga	0
f- Nombre: Mire que (expresión informal)	0
g- Otra	1
	11*

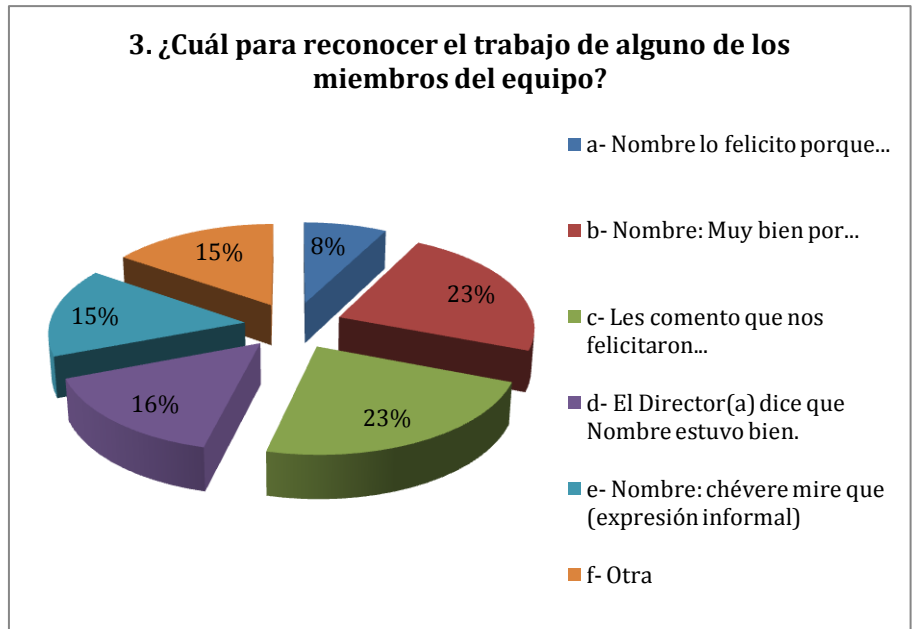
*En esta pregunta, uno de los integrantes consideran que no hay una única respuesta



Pregunta 2	
a- Nombre: debido a... usted debe...	2
b- Nombre: cómo es posible que...	1
c- Es necesario que "nombre" no vuelva a...	1
d- Les comento que debemos, necesitamos	6
e- El director(a) dice que nombre haga	0
f- Nombre: la embarró (expresión informal)	0
g- Otra	2
En esta pregunta, dos de los integrantes consideran que no hay una única respuesta	13



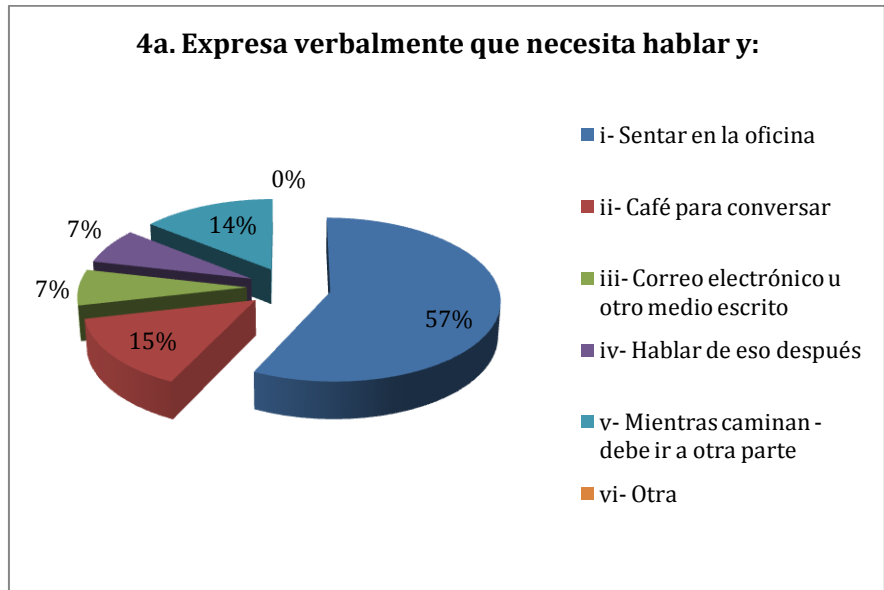
Pregunta 3	
a- Nombre lo felicito porque...	1
b- Nombre: Muy bien por...	3
c- Les comento que nos felicitaron...	3
d- El Director(a) dice que Nombre estuvo bien.	2
e- Nombre: chévere mire que (expresión informal)	2
f- Otra	2
	13*



*En esta pregunta, dos de los integrantes consideran que no hay una única respuesta

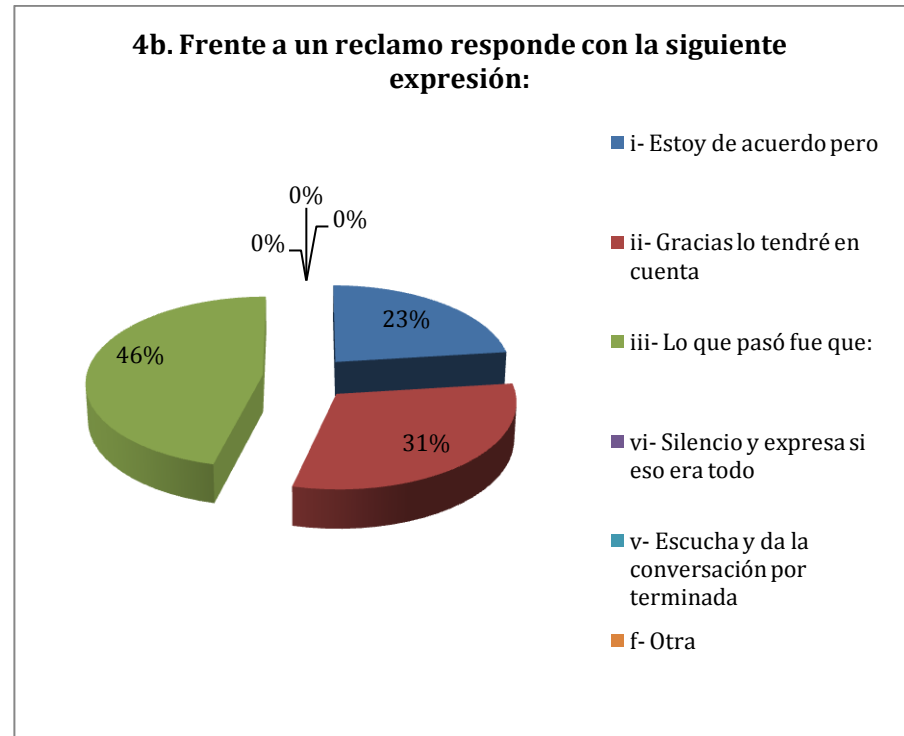
Pregunta 4a	
i- Sentar en la oficina	8
ii- Café para conversar	2
iii- Correo electrónico u otro medio escrito	1
iv- Hablar de eso después	1
v- Mientras caminan - debe ir a otra parte	2
vi- Otra	0
	14*

*En esta pregunta, tres de los integrantes consideran que no hay una única respuesta



Pregunta 4b	
i- Estoy de acuerdo pero	3
ii- Gracias lo tendré en cuenta	4
iii- Lo que pasó fue que:	6
vi- Silencio y expresa si eso era todo	0
v- Escucha y da la conversación por terminada	0
f- Otra	0
	13*

*En esta pregunta, dos de los integrantes consideran que no hay una única respuesta



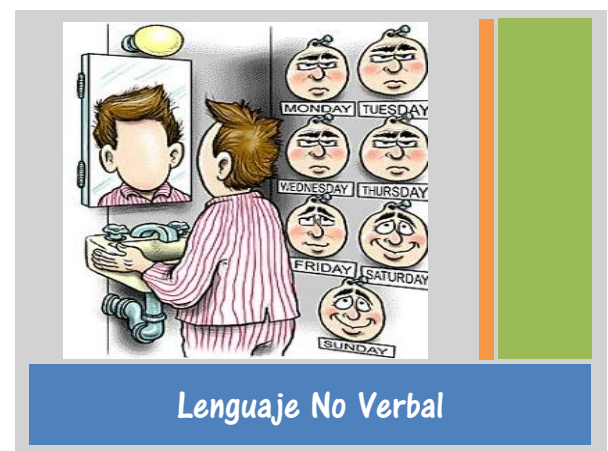
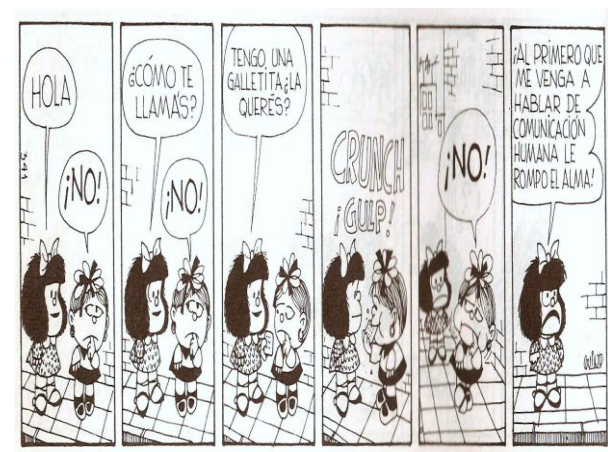
7.11 ANEXO 11: Presentación De PowerPoint

TALLER: COMUNICACIÓN ASERTIVA

Departamento de Comunicaciones Corporativas Alpina S.A
Miércoles 22 de septiembre 2010

Revisión Teórica del Tema

¿Es esto Comunicación?



ACTIVIDAD 1



Llegar a acuerdos y entenderse no necesariamente involucra el uso de palabras

Lechura Comunicación Asertiva

REFLEXIONES DE LA ACTIVIDAD

- Un concepto claro = comunicación clara
- Comunicación concisa, directa y específica
- Las palabras no son el único medio
- Atención = autoevaluación

ACTIVIDAD 2

“FABRICA COQUITO”

REFLEXIONES DE LA ACTIVIDAD

- Al transmitir la información se pierde información
- Importancia de los detalles - Acciones adecuadamente encaminadas
- No asumir que el otro tienen la misma información



ACTIVIDAD 3

“LA CLÍNICA DEL RUMOR”

REFLEXIONES DE LA ACTIVIDAD

-Diferencia entre la comunicación y la transmisión de información

-La comunicación es de doble vía

-La resolución de dudas y la importancia que recae en la retroalimentación son aspectos fundamentales que permiten un ejercicio efectivo que motive acciones para las cuales está diseñada la comunicación.



- Las imágenes fueron obtenidas de Google Images:
<http://www.google.com.co/imghp?hl=en&tab=wj>

-Video Quiero Leche: Obtenido gracias a la colaboración de Monique Castillo, Directora Programa de Educación Continua – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - PUJ

-Video Colombiautos: Obtenido gracias a la colaboración de Monique Castillo, Directora Programa de Educación Continua – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y Hugo Torres, Tallerista PUJ.

-Actividades de Comunicación: Bajo la asesoría de Monique Castillo, Directora Programa de Educación Continua – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - PUJ

BIBLIOGRAFÍA

Gracias

Información de Contacto:

Juanita La Rotta Reyes

Email: juanis_lrr@hotmail.com

7.12 Anexo 12: Clínica del Rumor

FORMATO DE OBSERVACIÓN DE LA CLÍNICA DEL RUMOR

REPORTE DEL ACCIDENTE

“No puedo esperar para reportar este accidente a la policía. Debo llegar al hospital lo más pronto posible”

“El camión de entrega, que iba al sur, estaba dando la vuelta a la derecha en la intersección cuando de pronto el auto deportivo, que iba hacia el norte, trató de dar la vuelta hacia la izquierda. Cuando se percataron de que estaban dando vuelta por el mismo carril, ambos tocaron su claxon, pero siguieron dando la vuelta sin frenar. De hecho, el auto hasta parecía ir acelerando justamente antes del choque”.

Voluntario	Aumentos	Omisiones	Distorsiones
1			
2			
3			
4			
5 (Policía)			