



**MANUAL PARA EL MANEJO DE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA A
PARTIR DE LÍDERES EMOCIONALMENTE INTELIGENTES**

MARIA JULIANA CABEZAS BURITICA

LUISA FERNANDATORRES SILVA

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
BOGOTA D.C**

2010



**MANUAL PARA EL MANEJO DE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA A
PARTIR DE LÍDERES EMOCIONALMENTE INTELIGENTES**

MARIA JULIANA CABEZAS BURITICA

LUISA FERNANDATORRES SILVA

**Trabajo de Grado para obtener el título de
Comunicadora Social**

Tutora

TATIANA MONTAÑA RIBEIRO

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
BOGOTA D.C**

2010

Bogotá, D.C., 30 de Noviembre de 2010

Señor:

JOSÉ VICENTE ARISMENDI CORREA

Decano Académico

Facultad de Comunicación Social y Lenguaje

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Atentamente, presentamos nuestro trabajo de grado titulado “Manual para el manejo de problemas de comunicación interna a partir de líderes emocionalmente inteligentes,” para optar por el título de Comunicador (a) Social con énfasis en Comunicación Organizacional.

Este trabajo es el producto de un esfuerzo constante y de gran tiempo de dedicación en la investigación y realización de proyectos de alta calidad.

Cordialmente,



Luisa Fernanda Torres Silva

C.C. 1.026.251.648 de Bogotá



María Juliana Cabezas Buriticá

C.C. 1.018.416.379 de Bogotá

Bogotá, D.C., 30 de Noviembre de 2010

Señor:

JOSÉ VICENTE ARISMENDI CORREA

Decano Académico

Facultad de Comunicación Social y Lenguaje

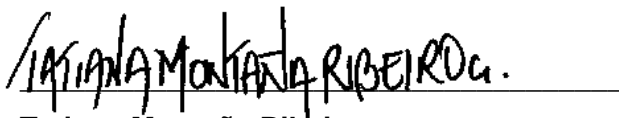
Pontificia Universidad Javeriana

Ciudad

Apreciado señor:

Por medio de la presente yo, Tatiana Montaña Ribeiro, profesora de la Facultad de Comunicación Social y Lenguaje, de la Pontificia Universidad Javeriana, le doy a conocer la tesis de grado de las estudiantes LUISA FERNANDA TORRES SILVA Y MARIA JULIANA CABEZAS BURITICA, titulada: **“MANUAL PARA EL MANEJO DE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA A PARTIR DE LÍDERES EMOCIONALMENTE INTELIGENTES”**, y avalo el ejercicio de sustentación.

Cordialmente,

A handwritten signature in black ink that reads "Tatiana Montaña Ribeiro". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

Tatiana Montaña Ribeiro

C.C. 52.255.677 de Bogotá

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1-11
1 LAS BASES CLARAS.....	1-12
1.1 NIVEL ESTRATÉGICO	1-12
1.2 NIVEL TÉCNICO/ADMINISTRATIVO.....	1-12
1.3 NIVEL OPERATIVO.....	1-13
2 EL DEBER SER DE LAS HABILIDADES INTERPERSONALES Y DEL LIDERAZGO	2-14
2.1 DEBER SER DE LA EMPATÍA.....	2-14
2.2 DEBER SER DE LAS HABILIDADES SOCIALES.....	2-14
2.3 DEBER SER DEL LIDERAZGO	2-15
2.4 TABLAS DE RESULTADOS:.....	2-16
3 PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	3-18
3.1 TABLA COMPARATIVA DEBER SER DE LA EMPATÍA Y PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	3-19
3.2 TABLA COMPARATIVA DEBER SER DE LAS HABILIDADES SOCIALES Y PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	3-21
3.3 TABLA COMPARATIVA DEBER SER DEL LIDERAZGO Y PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	3-24
4 INSTRUMENTOS	4-26
4.1 INSTRUMENTO APLICADO AL NIVEL ESTRATÉGICO (VER ANEXO).....	4-26
4.2 INSTRUMENTO APLICADO AL NIVEL ADMINISTRATIVO (VER ANEXO)	4-26
4.3 INSTRUMENTO APLICADO AL NIVEL OPERATIVO (VER ANEXO)	4-26
5 RESOLUCIÓN DE INSTRUMENTOS.....	5-26
5.1 EXPLICACIÓN DE PORCENTAJES	5-26
5.1.1 <i>División de preguntas en el Instrumento aplicado al Nivel Estratégico.....</i>	<i>5-27</i>
5.1.2 <i>División de preguntas en el Instrumento aplicado al Nivel Administrativo:</i>	<i>5-28</i>
5.1.3 <i>División de preguntas en el Instrumento aplicado al Nivel Operativo:.....</i>	<i>5-29</i>
6 RECOMENDACIONES	6-31
6.1 DEBER SER DE LA EMPATÍA:.....	6-31
6.2 DEBER SER DE LAS HABILIDADES SOCIALES:	6-34
6.3 DEBER SER DEL LIDERAZGO	6-36
CONCLUSIONES.....	6-41
BIBLIOGRAFIA	6-42

INTRODUCCION

¿Comunicación interna? ¿Debemos detenernos a pensar en esto?

El manual que se dispone a leer tiene como fin promover cambios que puedan facilitar los procesos de comunicación existentes en una organización como la suya. Por lo tanto, buscamos dar a conocer la capacidad de liderazgo de las personas que se encuentran trabajando a su lado.

Es por esto que proponemos una idea amena y diferente para lograr resultados que superen sus expectativas y fomenten la participación del talento humano de su organización. Para ello, sólo debe pensar en las personas que están a su alrededor, aquellos que trabajan por un bien común, y quienes se esmeran, día a día, por conseguir los objetivos propuestos.

Así pues, los resultados esperados se verán evidenciados a partir del liderazgo y de las habilidades interpersonales, compuestas por dos aspectos importantes para el ser humano: la empatía y las habilidades sociales. De esta manera, el manual que verá a continuación, contribuirá con el mejoramiento de la comunicación interna, potencializando las habilidades interpersonales en los líderes emocionalmente inteligentes que hacen parte de su organización.

Por consiguiente, descubrir esos líderes ocultos en su interior, le permitirá reflexionar sobre su accionar, evidenciando aquellas debilidades que puede convertir en fortalezas y potencializando, a su vez, esas habilidades que sobresalen entre las demás.

1 LAS BASES CLARAS.

Para facilitar la ejecución de la propuesta planteada en este manual, se hace necesaria la división de la organización en tres niveles jerárquicos, los cuales fueron establecidos así: nivel estratégico, nivel técnico o administrativo, y por último nivel operativo. Así pues, esta división, junto con las definiciones que se darán a continuación, permitirá que usted ubique su equipo de trabajo dentro de la organización.

1.1 Nivel Estratégico

“El nivel estratégico debe asegurar que el nivel técnico opere dentro de los límites de la sociedad. Debido a que la fuente última de autoridad en una organización proviene de la sociedad, la organización debe proporcionarle bienes y servicios de un modo socialmente aceptable; por lo tanto, el nivel estratégico determina los objetivos a largo plazo y el rumbo que sigue la organización, es decir, el modo en el que la organización ha de interactuar con su ambiente. La organización debe buscar influir en el ambiente a través de intentos de ganar partidarios en el gobierno, mediante la publicidad o la difusión de programas educativos dirigidos a los miembros de la sociedad”¹.

Algunos ejemplos son:

- Gerencia General
- Comité de Gerencia
- Asesoría Legal (puede ser interna o externa).
- Director General

1.2 Nivel Técnico/Administrativo

“En el nivel técnico, se debe tomar decisiones sobre cuáles son los productos o servicios que se han de producir. Este tipo de problemas son el centro de atención del nivel técnico. (...) En este nivel la tarea de la gerencia tiene dos aspectos: el primero, que trata la

¹ Donnelly, J.H. (1995), *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*, México, Irwin.

gestión de la función operativa y el segundo, el cual busca servir como enlace entre quienes elaboran el producto o servicio y aquellos que utilizan el resultado”².

Algunos ejemplos son:

- Gerente de Producción o Fabricación
- Gerente de Administración o finanzas
- Gerente de Ventas o Comercial
- Gerente de Personal
- Gerente de Marketing

1.3 Nivel Operativo

“El nivel operativo se concentra en realizar, de forma eficaz, cualquier cosa que la organización produzca o haga. (...) La función operativa se encuentra en el núcleo de toda organización; aquí el trabajo de la gerencia consiste en desarrollar la mejor asignación de recursos que produzca el resultado deseado.”³

Una vez identificado el nivel jerárquico, es necesario tener una idea sobre el estado de sus habilidades interpersonales, como lo son la empatía y las habilidades sociales, así como de su capacidad de liderazgo dentro de la organización. Por tanto, en el siguiente paso, el objetivo es reconocer un nivel máximo al cual pueden ser potencializadas dichas habilidades.

Algunos ejemplos son:

- Oficios generales
- Vigilante
- Operario calificado

² Donnelly, J.H. (1995), *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*, México, Irwin.

³ Donnelly, J.H. (1995), *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*, México, Irwin.

2 EL DEBER SER DE LAS HABILIDADES INTERPERSONALES Y DEL LIDERAZGO

En este punto del manual, el objetivo principal es poder evaluar en qué nivel se encuentra, tanto la empatía, como las habilidades sociales y la capacidad de liderazgo de los miembros de su equipo, lo cual permitirá identificar sus debilidades y fortalezas para trabajar.

Así como lo expresa el autor Daniel Goleman en su libro *“La Inteligencia Emocional”*, damos a conocer lo que para él sería el “deber ser” de las diferentes habilidades interpersonales y empatía. Por otra parte, estableceremos el “deber ser” del liderazgo, desde la perspectiva de Gary A. Yukl, en su libro *“Leadership in Organizations”*.

Lo anterior será necesario para dar una evaluación de estos aspectos en relación con la utilidad que presentan para la potencialización de las habilidades interpersonales de Inteligencia Emocional en los líderes.

2.1 Deber ser de la Empatía

- Una persona empática es una persona calmada y sensible, que busca entender las señales sutiles de los sentimientos de otra persona.
- Al entender dichos sentimientos, la persona empática logra sentir lo mismo que el otro.
- Lograr percibir dichos sentimientos, permitirá que una persona empática se preocupe por los demás.
- Así, una persona empática logra actuar en consecuencia con sus sentimientos y pensamientos, ayudando a los demás.

2.2 Deber ser de las Habilidades Sociales

- Una persona con habilidades sociales es capaz de medir sus reacciones y luego evaluarlas.

- Esa capacidad de evaluación le permitirá reconocer sus sentimientos, generando en ellas la facilidad de relacionarse y crear vínculos con los demás.
- Una persona socialmente hábil conduce, organiza y resuelve los conflictos generados en las interacciones humanas.
- Dichas características le permite expresar los sentimientos colectivos latentes y articularlos para guiar al grupo hacia sus objetivos.

2.3 Deber ser del Liderazgo

- Un líder debe mostrar gran dedicación por su trabajo, siendo un ejemplo a seguir entre sus empleados.
- Un líder debe desarrollar su madurez emocional para poder equilibrar su vida personal y profesional y así ser capaz de controlar sus emociones.
- El nivel de energía que exige el liderazgo es alto, por lo que sugiere ser perseverante para lograr alcanzar las metas propuestas.
- El líder es el referente del equipo de trabajo, por lo que debe reflejar una imagen de una persona abierta, dialogante y flexible,
- Un líder es una persona que desarrolla no solo sus habilidades técnicas y conceptuales, sino también, fortalece sus habilidades sociales para mantener y mejorar sus relaciones con los demás.

Teniendo en cuenta los niveles jerárquicos en los cuales se divide la organización, así como el deber ser de las diferentes habilidades interpersonales y del liderazgo, es importante resaltar que, el objetivo propuesto en nuestro proyecto es que, cada uno de dichos aspectos, tanto de la empatía como de las habilidades sociales y el liderazgo, deben ser desarrollados y trabajados por los diferentes niveles de la organización, debido a su estrecha relación en los procesos de comunicación interna de una organización.

Por esto, es claro que el resultado arrojado sobre el desarrollo de las habilidades interpersonales, será directamente proporcional al nivel jerárquico al cual pertenezca la

persona sometida a la evaluación, basándose en las características de su perfil profesional dadas anteriormente.

2.4 Tablas de Resultados:

Tabla 1: Habilidades Sociales y Liderazgo

Nivel Jerárquico	Alto	Medio	Bajo
Estratégico	Entre el 80% y el 100%		
Técnico/Administrativo		Entre el 60% y el 79%	
Operativo			Entre el 30% y el 59%

En la tabla 1 de resultados se ven agrupadas las habilidades sociales y el liderazgo, pues consideramos que en ambas variables se requiere un nivel de desarrollo similar, teniendo como referencia la división de la organización en los diferentes niveles jerárquicos. Por tanto, se observa que nivel mínimo que se requiere es del 30% de desarrollo, lo que evidencia la necesidad de desarrollar dichas habilidades en tanto fortalecen y mejoran las relaciones personales, sin importar el cargo o el nivel al cual pertenece dentro de una organización.

Tabla 2: Empatía

Nivel Jerárquico	Alto	Medio	Bajo
Estratégico	Entre el 90% y el 100%		
Técnico/Administrativo		Entre el 70% y el 89%	
Operativo			Entre el 50% y el 69%

Respecto a la tabla 2, se puede aclarar que la empatía es, en particular, la habilidad que requiere de un análisis de resultados especial, pues ésta debe tener un nivel de desarrollo superior en todos los niveles jerárquicos, debido al hecho que todas las personas, en una organización, deben tener contacto con otras personas, logrando un nivel de entendimiento alto que les permita relacionarse de manera eficaz.

Así pues, se establece que para la empatía, un nivel de desarrollo alto se determina cuando su grado de desarrollo está entre el 90% y el 100%. Este porcentaje es el esperado para las personas que componen el nivel estratégico, dado que gran parte de la rentabilidad de una organización depende de las buenas relaciones que se tenga con otras, independiente que sean beneficiarias de un producto o servicio, o que sea un proveedor de insumos necesarios para el óptimo funcionamiento de la organización.

El nivel de desarrollo esperado dependerá del nivel jerárquico al cual se haga parte dentro de la organización, lo que hace evidente que el nivel irá disminuyendo a medida que baja el posicionamiento dentro de dichos niveles. Sin embargo, hacemos énfasis en que, aun para el nivel operativo, el porcentaje mínimo de empatía que se debe manejar corresponde al 50%, pues tener un nivel inferior al propuesto, pondría en riesgo las relaciones que se establecen con otras personas.

3 PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

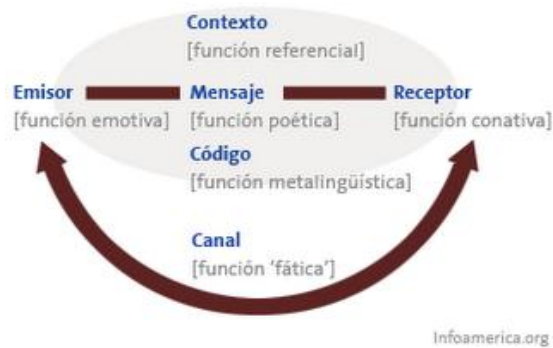
La comunicación dentro de las organizaciones suele verse afectada por múltiples factores, en donde los niveles jerárquicos pueden ser perturbados de distintas maneras. Dichas interrupciones en la comunicación, están relacionadas con aspectos como: los diferentes marcos de referencia, las percepciones selectivas, los juicios de valor, las deficiencias en la habilidad de escuchar, la credibilidad de la fuente de información, la presión del tiempo, y las recargas de comunicación.

Todos los factores mencionados anteriormente, hacen evidente la necesidad de buscar mejoras en los procesos de comunicación interna más efectivos, modernos y acordes a las realidades de las organizaciones actuales, en la medida que proponen realizar un seguimiento al manejo de los flujos de información, y al uso de la empatía y las habilidades sociales, así como también al liderazgo, para simplificar dichos procesos, haciéndolos cada día más eficientes.

Por tal motivo, a continuación se establecen algunos problemas de comunicación interna, los cuales pueden ser abordados según los niveles jerárquicos que componen la organización. Así, se tendrá una idea sobre el perfil que deben tener los miembros de cada nivel para poder contribuir con soluciones que beneficien a la organización en general.

Para esto, los problemas serán pensados a partir del modelo de comunicación de Jakobson, en el libro Modelos Clásicos de Comunicación, el cual está representado en el siguiente esquema.

MODELO DE JAKOBSON SOBRE LOS FACTORES DE LA COMUNICACIÓN Y LAS FUNCIONES DEL LENGUAJE



Esto permitirá clasificar los problemas desde los diferentes elementos que componen un proceso de comunicación, como lo son: el emisor, el receptor (retroalimentación del mensaje) el código, el canal y el mensaje; todo esto con la intención de categorizar los problemas en los diferentes niveles jerárquicos de la organización, y tener mayor claridad sobre los aspectos que se pueden mejorar referentes a la comunicación interna. Estos problemas también se clasificarán teniendo en cuenta las siguientes variables, el liderazgo, la empatía y las habilidades sociales. Estas tienen gran impacto en la forma como se perciben los problemas que existen sobre la comunicación interna.

Por esta razón se presenta a continuación las tablas comparativas entre el deber ser de las diferentes variables y los problemas de comunicación interna que se presentan en las organizaciones

3.1 Tabla Comparativa Deber Ser de la Empatía y Problemas de Comunicación Interna

Deber Ser	Problemas de Comunicación Interna
Una persona empática es una persona calmada y sensible, que busca entender las señales sutiles de los sentimientos de otra	<p>1. Nivel Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay un buen clima de comprensión entre los empleados de la organización. • Desconocimiento del tipo de público con el cual se está comunicando. <p>2. Nivel Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del tipo de público con el cual se está comunicando. • Falta de espacios de comunicación para expresar opiniones y sentimientos.

Deber Ser	Problemas de Comunicación Interna
<p>persona.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un buen clima de comprensión entre los empleados de la organización. <p>3. Nivel Operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del tipo de público con el cual se está comunicando. • El estilo de comunicación no permite apertura para expresar los sentimientos entre los diferentes niveles de la organización.
<p>Una persona empática se esfuerza por entender y sentir los sentimientos del otro.</p>	<p>1. Nivel Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tono y el estilo de la construcción y transmisión de los mensajes, no es claro para los empleados de la organización. • El estilo de comunicación que se maneja en la organización es unidireccional. • No se abren momentos que faciliten la comunicación informal para comprender los sentimientos del otro. <p>2. Nivel Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tono y el estilo de la construcción y transmisión de los mensajes, no es claro para los empleados de la organización. • Rompimiento de la comunicación por falta de comprensión o de la correcta transmisión y traducción del mensaje que viene del nivel jerárquico estratégico para los empleados del nivel jerárquico operativo. • El estilo de comunicación que se maneja en la organización es unidireccional. • No se abren momentos que faciliten la comunicación informal para comprender los sentimientos del otro. <p>3. Nivel Operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tono y el estilo de la construcción y transmisión de los mensajes impartidos no es claro para sus colegas y superiores. • El estilo de comunicación que se maneja en la organización es unidireccional y no existen espacios para comunicarse con niveles jerárquicos superiores • No se abren momentos que faciliten la comunicación informal para comprender los sentimientos del otro.
<p>Una persona empática desarrolla la capacidad de preocuparse por los demás.</p>	<p>1. Nivel Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los mensajes transmitidos carecen de asertividad debido a su estilo pasivo o agresivo. • Los mensajes que se emiten a la organización se hace en momentos inoportunos creando incertidumbre. • La forma como se transmiten los mensajes no es la adecuada para ser entendida por todos los empleados de la organización. • El contenido de los mensajes emplea términos especializados que dificultan su comprensión. <p>2. Nivel Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los mensajes transmitidos carecen de asertividad debido a su estilo pasivo o agresivo.

Deber Ser	Problemas de Comunicación Interna
	<ul style="list-style-type: none"> • Los mensajes que se emiten a sus colaboradores directos o a sus superiores se hace en momentos inoportunos creando incertidumbre. • La forma como se transmiten los mensajes no es la adecuada para ser entendida por sus colaboradores y sus superiores. • El contenido de los mensajes a sus colaboradores emplea términos especializados que dificultan su comprensión. <p>3.Nivel Operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los mensajes transmitidos carecen de asertividad debido a su estilo pasivo o agresivo. • Los mensajes que se emiten entre colegas o a sus superiores se hace en momentos inoportunos creando incertidumbre. • La forma como se transmiten los mensajes no es la adecuada para ser entendida por sus colegas o superiores.
Una persona empática logra actuar en consecuencia con sus sentimientos y pensamientos, ayudando a los demás.	<p>1.Nivel Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevalece el beneficio individual sobre el bien común para lograr metas comunes. • Estilo de comunicación que no promueve la reciprocidad entre los empleados, lo cual genera dificultades para la creación de vínculos y lazos sociales. <p>2.Nivel Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevalece el beneficio individual sobre el bien común para lograr metas comunes. • El desconocimiento de los problemas de comunicación entre los niveles jerárquicos de la organización afecta el desempeño de sus empleados. <p>3.Nivel Operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevalece el beneficio individual sobre el bien común para lograr metas comunes. • El desconocimiento del funcionamiento y funciones de su área afecta el desempeño de su trabajo.

3.2 Tabla Comparativa Deber Ser de las Habilidades Sociales y Problemas de Comunicación Interna

Deber Ser	Problemas de Comunicación Interna
Una persona con habilidades sociales es capaz de medir sus reacciones y	<p>1.Nivel Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay una actitud flexible y abierta que permita la evaluación y retroalimentación de las acciones realizadas en los procesos organizacionales.

Deber Ser	Problemas de Comunicación Interna
luego evaluarlas.	<p>2.Nivel Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay una actitud flexible y abierta que permita la evaluación y retroalimentación de las acciones realizadas en los procesos organizacionales. • El mensaje generado en una comunicación unidireccional no contempla la existencia de un proceso de retroalimentación. <p>3.Nivel Operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay una actitud flexible y abierta que permita la evaluación y retroalimentación de las acciones realizadas en los procesos organizacionales.
La capacidad de evaluación le permitirá reconocer sus sentimientos, generando la facilidad de relacionarse y crear vínculos con los demás.	<p>1.Nivel Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de interacción entre los niveles jerárquicos hace que el mensaje carezca de trascendencia, y por tanto sea ineficaz para el mejoramiento del clima organizacional. • Creación y uso de medios impersonales que no aportan para generar un buen clima organizacional. • Fomento del trabajo organizacional como islas. <p>2.Nivel Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las malas relaciones con los otros niveles jerárquicos, generan mal entendidos en el mensaje expresado, evidenciándose en los resultados finales de los trabajos realizados. • Falta de interacción entre los niveles jerárquicos hace que el mensaje carezca de trascendencia, y por tanto sea ineficaz para el mejoramiento del clima organizacional. • Creación y uso de medios impersonales que no aportan a generar un buen clima organizacional. • Fomento del trabajo organizacional como islas. <p>3.Nivel Operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las malas relaciones con los otros integrantes de la organización, generan mal entendidos en el mensaje expresado, evidenciándose en los resultados finales de los trabajos realizados. • No se abren momentos donde se de la posibilidad de expresarse sobre los diferentes temas con los otros niveles jerarquicos. El mensaje generado en una comunicación unidireccional no contempla la existencia de un proceso de retroalimentación. • Falta de interacción entre los niveles jerárquicos hace que el mensaje carezca de trascendencia, y por tanto sea ineficaz para el mejoramiento del clima organizacional. • Las malas relaciones entre los equipos de trabajo afecta la creación de vínculos entre colegas y superiores.
	<p>1.Nivel Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se explica con claridad los mensajes que se emiten a los empleados de la organización. • La ausencia de líderes que actúen como mediadores en situaciones de crisis se debe a la falta de momentos de comunicación abierta entre los empleados.

Deber Ser	Problemas de Comunicación Interna
<p>Una persona socialmente hábil conduce, organiza y resuelve los conflictos generados en las interacciones humanas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El desconocimiento entre los niveles jerárquicos genera divisiones entre los empleados y las diferentes áreas que componen la organización. <p>2.Nivel Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se explica con claridad los mensajes que se emiten a los empleados de la organización. • La ausencia de líderes que actúen como mediadores en situaciones de crisis se debe a la falta de momentos de comunicación abierta entre los empleados. • La falta de trabajo en equipo genera divisiones entre el nivel estratégico y el nivel operativo. <p>3.Nivel Operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malas relaciones en los equipos de trabajo debido a la incertidumbre que se genera por la falta de información. • Existencia de líderes informales que disocian los grupos de trabajo, generan conflictos y malas relaciones entre los mismos • La ausencia de líderes que actúen como mediadores en situaciones de crisis se debe a la falta de momentos de comunicación abierta entre los empleados.
<p>Una persona con habilidades sociales puede expresar los sentimientos colectivos latentes y articularlos para guiar al grupo hacia sus objetivos.</p>	<p>1.Nivel Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los mensajes y las acciones emitidas no tienen en cuenta el sentir de los empleados de la organización. • No se cumple con los objetivos organizacionales debido a fallas en la comunicación. <p>2.Nivel Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los mensajes y las acciones emitidas no tienen en cuenta el sentir de los empleados de la organización. • Los mensajes emitidos no conectan a los dos grupos que están separados: estratégico y operativo • No se cumple con los objetivos organizacionales debido a fallas en la comunicación. <p>3.Nivel Operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los mensajes y las acciones emitidas no tienen en cuenta el sentir de los integrantes de la organización. • No se cumple con los objetivos organizacionales debido a fallas en la comunicación. • Falta de sentido de pertenencia debido a que no se sienten identificados con los mensajes y acciones de la organización.

3.3 Tabla Comparativa Deber ser del liderazgo y Problemas de Comunicación Interna

Deber Ser	Problemas de Comunicación Interna
<p>Un líder debe mostrar gran dedicación por su trabajo, siendo un ejemplo a seguir entre sus empleados.</p>	<p>1.Nivel Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incoherencia entre el discurso y la forma como se trabaja con el líder. • Mal manejo de los equipos de trabajo debido a la comunicación autoritaria usada por parte del líder. <p>2.Nivel Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incoherencia entre el discurso y la forma como se trabajar con el líder. • Mal manejo de los equipos de trabajo debido a la comunicación autoritaria usada por parte del líder. • La relación del líder con sus superiores es deficiente lo que dificulta la realización de los diferentes proyectos. • La falta de trabajo en equipo entre el nivel estratégico y administrativo no contribuye con la creación de vínculos sociales entre los empleados. <p>3.Nivel Operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de líderes informales afecta el clima organizacional debido a la incoherencia entre el discurso y la forma como se manejan los equipos de trabajo.
<p>Un líder debe desarrollar su madurez emocional para poder equilibrar su vida personal y profesional y así ser capaz de controlar sus emociones.</p>	<p>1.Nivel Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • El estilo de comunicación de los líderes es agresivo y autoritario debido al estrés que manejan dentro de la organización. <p>2.Nivel Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El estilo de comunicación de los líderes es agresivo y autoritario debido al estrés que manejan dentro de la organización. <p>3.Nivel Operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El estilo de comunicación de los líderes es agresivo y autoritario debido al estrés que manejan dentro de la organización.
<p>El nivel de energía que exige el liderazgo es alto, por lo que sugiere ser perseverante para lograr alcanzar las metas propuestas.</p>	<p>1.Nivel Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • El estilo de los mensajes es rígido y poco llamativo para promover el sentido de pertenencia en los empleados. • No se enfrentan los problemas de comunicación como una posibilidad de crecimiento y aprendizaje. <p>2.Nivel Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El estilo de los mensajes es rígido y poco llamativo para promover los valores organizacionales que conlleven a generar sentido de pertenencia en los empleados. • La reconstrucción del mensaje que da a conocer las funciones, los objetivos, los procesos, las políticas y las estrategias de comunicación de la organización no es el adecuado. • No se enfrentan los problemas de comunicación como una posibilidad de crecimiento y aprendizaje.

Deber Ser	Problemas de Comunicación Interna
	<p>3.Nivel Operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El estilo de los mensajes es rígido y poco llamativo para promover un buen trabajo con el fin de conseguir las metas propuestas. • No se enfrentan los problemas de comunicación como una posibilidad de crecimiento y aprendizaje. • La existencia de líderes informales afecta el rendimiento de los equipos de trabajo debido a la disonancia entre los mensajes recibidos.
<p>El líder es el referente del equipo de trabajo, por lo que debe reflejar una imagen de una persona abierta, dialogante y flexible.</p>	<p>1.Nivel Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay una actitud flexible, con capacidad de escucha y reconocimiento del otro y del tiempo necesario para generar comunicación abierta entre los diferentes niveles de la organización. <p>2.Nivel Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay una actitud flexible, con capacidad de escucha y reconocimiento del otro y del tiempo necesario para generar comunicación abierta entre los diferentes niveles de la organización, para fomentar la participación del personal en todo tipo de actividades. • No busca espacios para el trabajo en equipo con las personas a su cargo <p>3.Nivel Operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay una actitud flexible, con capacidad de escucha y reconocimiento del otro y del tiempo necesario para generar comunicación abierta entre los diferentes niveles de la organización. • No busca espacios para el trabajo en equipo con las personas con las que trabaja.
<p>Un líder es una persona que desarrolla no solo sus habilidades técnicas y conceptuales, sino también, fortalece sus habilidades sociales para mantener y mejorar sus relaciones con los demás.</p>	<p>1.Nivel Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las malas relaciones entre los líderes de los diferentes niveles jerárquicos entorpecen los procesos internos en una organización. • El líder no transmite conocimiento para el crecimiento de su equipo. • No hay reconocimiento expreso de logros y saberes de su equipo. <p>2.Nivel Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las malas relaciones entre los líderes de los diferentes niveles jerárquicos entorpecen los procesos internos en una organización. • El líder no transmite conocimiento para el crecimiento de su equipo. • No hay reconocimiento expreso de logros y saberes de su equipo. <p>3.Nivel Operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las malas relaciones entre los líderes de los diferentes niveles jerárquicos entorpecen los procesos internos en una organización. • El líder no transmite conocimiento para el crecimiento de su equipo. • No hay reconocimiento expreso de logros y saberes de su equipo.

4 INSTRUMENTOS

4.1 *Instrumento Aplicado al Nivel Estratégico (Ver Anexo)*

4.2 *Instrumento Aplicado al Nivel Administrativo (Ver Anexo)*

4.3 *Instrumento Aplicado al Nivel Operativo (Ver Anexo)*

5 RESOLUCIÓN DE INSTRUMENTOS

5.1 *Explicación de Porcentajes*

En las encuestas diseñadas para evaluar el manejo de la empatía, de las habilidades sociales y del liderazgo, se observan dos tipos de respuesta:

- La primera, la cual consta de calificar de 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 siempre. Por tanto, cada valor tendrá el siguiente porcentaje:

1=20%

4=80%

2=40%

5=100%

3=60%

- La segunda, hace referencia a la de opción múltiple, las cuales los porcentajes correspondientes son:

Primera Opción=20%

Segunda Opción=40%

Tercera Opción= 60%

Cuarta Opción=80%

Quinta Opción=100%

Al momento de evaluar las respuestas, se debe hacer una suma total de cada uno de los aspectos evaluados (Empatía, Habilidades Sociales, Liderazgo), para identificar en qué nivel se encuentra la persona evaluada en cada uno de dichos aspectos. (Nivel Alto, Nivel Medio, Nivel Bajo) Para más claridad, remitirse a las tablas 1 y 2 de la sección Tabla de Resultados.

1.2 Explicación de Evaluación

Para poder evaluar los instrumentos aplicados de manera correcta, es necesario establecer el orden de las preguntas y la categoría a la cual pertenecen.

5.1.1 División de preguntas en el Instrumento aplicado al Nivel Estratégico

Empatía

- “Una persona empática es una persona calmada y sensible, que busca entender las señales sutiles de los sentimientos de otra persona.” (Preguntas 1-3)
- “Una persona empática se esfuerza por entender y sentir los sentimientos del otro.” (Preguntas 4-10)
- “Una persona empática desarrolla la capacidad de preocuparse por los demás.” (Preguntas 11-14)
- “Una persona empática logra actuar en consecuencia con sus sentimientos y pensamientos, ayudando a los demás.” (Pregunta 15)

Habilidades Sociales

- “Una persona con habilidades sociales es capaz de medir sus reacciones y luego evaluarlas.” (Preguntas 16-18)
- “La capacidad de evaluación le permitirá reconocer sus sentimientos, generando la facilidad de relacionarse y crear vínculos con los demás.” (Preguntas 19-24)
- “Una persona socialmente hábil conduce, organiza y resuelve los conflictos generados en las interacciones humanas.” (Preguntas 25-28)

- “Una persona con habilidades sociales puede expresar los sentimientos colectivos latentes y articularlos para guiar al grupo hacia sus objetivos.” (Preguntas 29-32)

Liderazgo

- “Un líder debe mostrar gran dedicación por su trabajo, siendo un ejemplo a seguir entre sus empleados.” (Preguntas 33-36)
- “Un líder debe desarrollar su madurez emocional para poder equilibrar su vida personal y profesional y así ser capaz de controlar sus emociones.” (Preguntas 37-38)
- “El nivel de energía que exige el liderazgo es alto, por lo que sugiere ser perseverante para lograr alcanzar las metas propuestas.” (Preguntas 39-40)
- “El líder es el referente del equipo de trabajo, por lo que debe reflejar una imagen de una persona abierta, dialogante y flexible.” (Preguntas 41-45)
- “Un líder es una persona que desarrolla no solo sus habilidades técnicas y conceptuales, sino también, fortalece sus habilidades sociales para mantener y mejorar sus relaciones con los demás.” (Preguntas 46-48)

5.1.2 División de preguntas en el Instrumento aplicado al Nivel Administrativo:

Empatía

- “Una persona empática es una persona calmada y sensible, que busca entender las señales sutiles de los sentimientos de otra persona.” (Preguntas 1-4)
- “Una persona empática se esfuerza por entender y sentir los sentimientos del otro.” (Preguntas 5-12)
- “Una persona empática desarrolla la capacidad de preocuparse por los demás.” (Preguntas 13-16)
- “Una persona empática logra actuar en consecuencia con sus sentimientos y pensamientos, ayudando a los demás.” (Pregunta 17)

Habilidades Sociales

- “Una persona con habilidades sociales es capaz de medir sus reacciones y luego evaluarlas.” (Preguntas 18-20)
- “La capacidad de evaluación le permitirá reconocer sus sentimientos, generando la facilidad de relacionarse y crear vínculos con los demás.” (Preguntas 21-29)
- “Una persona socialmente hábil conduce, organiza y resuelve los conflictos generados en las interacciones humanas.” (Preguntas 30-33)
- “Una persona con habilidades sociales puede expresar los sentimientos colectivos latentes y articularlos para guiar al grupo hacia sus objetivos.” (Preguntas 34-37)

Liderazgo

- “Un líder debe mostrar gran dedicación por su trabajo, siendo un ejemplo a seguir entre sus empleados.” (Preguntas 38-41)
- “Un líder debe desarrollar su madurez emocional para poder equilibrar su vida personal y profesional y así ser capaz de controlar sus emociones.” (Preguntas 42-43)
- “El nivel de energía que exige el liderazgo es alto, por lo que sugiere ser perseverante para lograr alcanzar las metas propuestas.” (Preguntas 44-46)
- “El líder es el referente del equipo de trabajo, por lo que debe reflejar una imagen de una persona abierta, dialogante y flexible.” (Preguntas 47-52)
- “Un líder es una persona que desarrolla no solo sus habilidades técnicas y conceptuales, sino también, fortalece sus habilidades sociales para mantener y mejorar sus relaciones con los demás.” (Preguntas 53-55)

5.1.3 División de preguntas en el Instrumento aplicado al Nivel Operativo:

Empatía

- “Una persona empática es una persona calmada y sensible, que busca entender las señales sutiles de los sentimientos de otra persona.” (Preguntas 1-4)
- “Una persona empática se esfuerza por entender y sentir los sentimientos del otro.” (Preguntas 5-9)

- “Una persona empática desarrolla la capacidad de preocuparse por los demás.” (Preguntas 10-12)
- “Una persona empática logra actuar en consecuencia con sus sentimientos y pensamientos, ayudando a los demás.” (Pregunta 13)

Habilidades Sociales

- “Una persona con habilidades sociales es capaz de medir sus reacciones y luego evaluarlas.” (Preguntas 14-16)
- “La capacidad de evaluación le permitirá reconocer sus sentimientos, generando la facilidad de relacionarse y crear vínculos con los demás.” (Preguntas 17-22)
- “Una persona socialmente hábil conduce, organiza y resuelve los conflictos generados en las interacciones humanas.” (Preguntas 23-25)
- “Una persona con habilidades sociales puede expresar los sentimientos colectivos latentes y articularlos para guiar al grupo hacia sus objetivos.” (Preguntas 26-29)

Liderazgo

- “Un líder debe mostrar gran dedicación por su trabajo, siendo un ejemplo a seguir entre sus empleados.” (Preguntas 30-32)
- “Un líder debe desarrollar su madurez emocional para poder equilibrar su vida personal y profesional y así ser capaz de controlar sus emociones.” (Preguntas 33-34)
- “El nivel de energía que exige el liderazgo es alto, por lo que sugiere ser perseverante para lograr alcanzar las metas propuestas.” (Preguntas 35-36)
- “El líder es el referente del equipo de trabajo, por lo que debe reflejar una imagen de una persona abierta, dialogante y flexible.” (Preguntas 37-41)
- “Un líder es una persona que desarrolla no solo sus habilidades técnicas y conceptuales, sino también, fortalece sus habilidades sociales para mantener y mejorar sus relaciones con los demás.” (Preguntas 42-44)

6 RECOMENDACIONES

6.1 *Deber ser de la Empatía:*

- a) Una persona empática es una persona calmada y sensible, que busca entender las señales sutiles de los sentimientos de otra persona.**

Uno de los problemas de comunicación que se presentan en este punto, hace referencia al desconocimiento del público con el cual se está comunicando. Para lograr que esto sea una fortaleza y no un inconveniente, sugerimos realizar una encuesta en toda la organización, preguntando sobre situaciones personales tales como qué les gusta hacer, si tienen familia, si tienen hijos, dónde viven, qué estudiaron, cuáles son sus hobbies, entre otros. Al tener esta información, se pueden construir mensajes y actividades organizacionales que se ajusten a los gustos y los sentimientos presentes en los integrantes de la organización.

Otra sugerencia es evitar convertir al ser humano en solo datos, por lo que se recomienda que tanto los equipos de trabajo como la organización en sí, desarrollen encuentros en donde la comunicación no sea exclusivamente de la organización, sino que también promueva el encuentro de las personas desde el entretenimiento, generando vínculos diferentes a los laborales.

Otro problema de comunicación que se presenta es la generación de mal clima organizacional, por causa de la falta de comprensión entre los integrantes de la organización. Esto se puede trabajar desde la creación de una metodología de comunicación, que genere encuentros, con temas específicos para el crecimiento de la organización, en donde se tenga como premisa general que todas las opiniones, sugerencias y recomendaciones son igualmente importantes, sin importar quien las emite. Estos momentos de comunicación se deben basar también en el respeto y la tolerancia, pues esto ayuda a que las personas involucradas sientan comodidad para expresar sus sentimientos, lo cual es

fundamental para generar un clima organizacional sano, que permita la realización tanto personal como profesional.

b) Una persona empática se esfuerza por entender y sentir los sentimientos del otro.

Para este punto, uno de los problemas de comunicación que se presenta es la falta de claridad de los mensajes debido al tono y al estilo utilizado. Esto se genera por el desconocimiento del público y por falencias que se pueden dar por no saber expresar de manera clara las ideas que se tienen.

En el punto anterior, se sugirió una manera de solucionar el problema a cerca del conocimiento del público al cual se dirigen los mensajes, lo que importa acá es saber el nivel de escolaridad de dicho público y generar mensajes acorde con este nivel, asegurando que el estilo que se emplea es el adecuado. En cuanto al tono, lo más recomendable es emitir mensajes que motiven a las personas que lo van a recibir, y de esta forma, impulsar a la acción si así se requiere. Una práctica recomendable es pedirle el favor a una persona que lea el mensaje antes de darlo a conocer por toda la organización. Esto permite saber la reacción que dicha persona tiene frente al mensaje y tener la oportunidad de saber que entiende del mismo. Así mismo, para dar solución a lo anterior, se sugiere la realización de una capacitación en comunicación asertiva, así como la creación de cursos para desarrollar habilidades en la redacción de mensajes tanto escritos como verbales, con el fin de emitir mensajes con mayor claridad al interior de la organización.

Otro problema que se presenta es la comunicación unidireccional. En este sentido, es válido recordar que no existe un verdadero proceso de comunicación si no se tiene la posibilidad de retroalimentar la información que se recibe. Teniendo en cuenta esto, lo que se puede hacer es fomentar el hecho de retroalimentar la información que se entrega, para que se aprenda del buen ejemplo y de los buenos resultados que se obtienen cuando se genera una comunicación abierta. También se pueden programar reuniones periódicas con agendas definidas, con el equipo de trabajo para retroalimentar los procesos, decisiones, definición y evaluación de objetivos y metas. Esto se hace con el fin de promover la

comunicación multidireccional e incentivar la interacción y el sentido de pertenencia de todo el personal con la empresa.

c) Una persona empática desarrolla la capacidad de preocuparse por los demás.

Los problemas de comunicación que se presentan en este punto giran en torno a la asertividad de los mensajes que se van a emitir. Para solucionar dichos problemas, se debe tener en cuenta el momento y la forma como se transmite el mensaje, así como la información dada para un fin determinado. Partiendo de estos aspectos, se debe hacer un proceso específico con los mensajes que se dan a conocer en la organización. Hay un momento previo a la emisión la cual es la construcción como tal del mensaje, cuidar detalles y asegurarse que se está plasmando de manera clara la intención inicial de dicha información.

Un segundo momento se presenta al momento de dar a conocer el mensaje, pues se debe tener en cuenta que el momento sea adecuado tanto, para el emisor como para el receptor. Factores como el estado de ánimo y el estrés, afectan de manera directa la forma como se transmite o recibe el mensaje. Un último momento, se presenta después de haber dado a conocer el mensaje, pues se debe tener la disposición de escuchar las retroalimentaciones que se presentan después de haber emitido el mensaje.

Nota: Las recomendaciones dadas anteriormente acerca de las capacitaciones y la programación de reuniones, se deben reforzar con este aspecto de asertividad, para garantizar el éxito de los procesos organizacionales.

d) Una persona empática logra actuar en consecuencia con sus sentimientos y pensamientos, ayudando a los demás.

Uno de los problemas de comunicación que se presenta, hace referencia al hecho que prevalece el beneficio individual sobre el colectivo. Esta forma de pensar evita que el trabajo en equipo sea efectivo, pues los integrantes buscan resolver los proyectos encomendados de manera individual. Para solucionar este asunto, es

recomendable hacer reconocimientos internos a las personas que se desempeñen de manera satisfactoria en los equipos de trabajo, logrando posicionar dentro de la organización esta manera de trabajar, resaltando sus beneficios, no solo para la organización como tal, sino también para las personas implicadas en dicho proceso.

Sugerimos entonces promover metodologías de creatividad con el equipo de trabajo para la solución de problemas, tales como la lluvia de ideas, los siete sombreros de Edward De Bono, entre otras metodologías. Esto se hace con el fin de unir el equipo de trabajo entorno a una situación de crisis, además de potencializar la preocupación por el otro.

Por otra parte, se presenta la falta de relación entre los diferentes niveles de la organización, lo que dificulta la generación de vínculos. Esto se puede trabajar mediante un cambio en la forma como se presenta la comunicación, pues una comunicación abierta invita a generar vínculos con las personas con las que se relaciona, pues el manejo de la comunicación es multidireccional, lo que implica que no existen barreras que eviten tener contacto con cualquier miembro de la organización. Al tener esta libertad de comunicarse, se van tejiendo relaciones entre las personas, lo que a su vez, facilita los procesos organizacionales. Por esto, recomendamos potencializar la consolidación de equipos de trabajo entre las diferentes áreas, donde se involucren los diferentes niveles de la organización y se ayude con la consolidación de vínculos entre los miembros de la organización.

6.2 Deber ser de las *Habilidades Sociales*:

a) Una persona con habilidades sociales es capaz de medir sus reacciones y luego evaluarlas.

Para este punto, se presentan dos problemas relevantes, el primero de ellos hace referencia a que no hay una actitud flexible y abierta que permita la evaluación y retroalimentación de los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización. Por esta razón, es recomendable hacer un seguimiento a los diferentes procesos,

de manera que se promueva una actitud abierta que permita identificar las ventajas y falencias de las acciones realizadas a lo largo de un proceso.

Así pues, daríamos solución al problema de la comunicación unidireccional, pues dejar de contemplar la realización de un proceso de retroalimentación, genera incoherencias en los discursos y retrocesos en las acciones realizadas, afectando el desempeño laboral de los trabajadores. Por consiguiente, se sugiere que la organización genere una metodología de mejoramiento y aprendizaje entre los miembros de la organización, involucrando los diferentes niveles y grupos existentes, todo esto con el fin de tomar acciones adecuadas para la evaluación y el mejoramiento constante de los procesos internos de la organización.

b) La capacidad de evaluación le permitirá reconocer sus sentimientos, generando la facilidad de relacionarse y crear vínculos con los demás.

La falta de interacción entre los diferentes niveles jerárquicos es uno de los problemas más importantes a trabajar, pues esas malas relaciones entre los miembros de la organización y los equipos de trabajo hacen que los mensajes carezcan de trascendencia, y sean dejados de lado.

Por lo tanto, recomendamos la creación y utilización de medios de comunicación abiertos e inclusivos, es decir que sean adecuados para dar a conocer la información a toda la organización, sin importar el nivel jerárquico al cual vaya dirigido el mensaje. Así pues, los contenidos pueden tratar temas organizacionales, laborales y humanos, para fomentar la participación e interacción entre los niveles, lo que reforzaría el trabajo en equipo y la cooperación entre unos y otros en la elaboración y transformación de los mensajes.

c) Una persona socialmente hábil conduce, organiza y resuelve los conflictos generados en las interacciones humanas.

Sobre este aspecto, es posible decir que el desconocimiento entre los niveles jerárquicos es el principal problema, pues la división existente entre ellos impide el trabajo en equipo, y por consiguiente no fomenta la creación de vínculos entre los

miembros de los equipos, debido a la incertidumbre que se genera por la falta de claridad en los mensajes emitidos.

Por esta razón, se hace necesaria la formación de líderes que actúen como mediadores de conflictos y procesos, los cuales faciliten encuentros en la organización para cumplir con los objetivos y metas propuestas por la misma. Esto contribuirá con la creación de vínculos, en tanto que la persona con habilidades sociales busca que los trabajadores se sientan comprometidos con sus labores, integrando sus ideales en un proyecto tangible, que contribuya con el desempeño a nivel personal y profesional.

d) Una persona con habilidades sociales puede expresar los sentimientos colectivos latentes y articularlos para guiar al grupo hacia sus objetivos.

Los problemas que se presentan en este punto, hacen referencia a la forma como se emiten los mensajes, pues no se tiene en cuenta el sentir de los integrantes de la organización, lo que dificulta su comprensión. Este problema incide de manera directa en las demoras y fallas ocasionales que se puedan presentar al momento de entregar resultados positivos sobre proyectos delegados.

Se sugiere hacer un entrenamiento, en todos los niveles de la organización, para que los líderes sean capaces de interpretar las necesidades y sugerencias realizadas por los trabajadores, de manera que se aporte para el desarrollo y el mejoramiento de la organización y de los diferentes equipos de trabajo. Esto permite generar sentido de pertenencia, debido a que los empleados se sienten reconocidos al ser partícipes de los proyectos organizacionales.

6.3 *Deber ser del Liderazgo*

a) Un líder debe mostrar gran dedicación por su trabajo, siendo un ejemplo a seguir entre sus empleados.

Para todas las recomendaciones sobre liderazgo, hay que tener en cuenta que los líderes educan a su equipo de trabajo, en la medida que imponen dinámicas para

desarrollar proyectos, debido a que son responsables en la coherencia entre el discurso y la manera como se lleva a cabo los diferentes procesos organizacionales. Es importante resaltar que los equipos de trabajo reflejan el estilo de comunicación y acción del líder al ser éste el que impone el ritmo de trabajo y comunica una forma específica de accionar.

Uno de los problemas de comunicación que se presentan en este punto, hace referencia a la incoherencia que existe entre el discurso que proclama el líder y su verdadero accionar. Esto se puede trabajar mediante un análisis previo del discurso que se le dará a los integrantes de la organización, con el fin de expresar las ideas de la mejor manera posible, sin caer en el error de prometer que no se puedan cumplir y hablar en términos poco familiares, lo que dificulta la comprensión y asimilación del mensaje recibido. Esta revisión previa, ayuda a que la persona que emite el mensaje tenga conciencia de lo que informa, y pueda ser un portador de confianza y credibilidad por su información.

Otro problema que se presenta es el mal manejo de la comunicación debido al estilo autoritario que presenta el líder del equipo de trabajo. Con el fin de cambiar dicho estilo de comunicación, lo más favorable es un cambio en la dinámica de trabajo, pues cuando se ha impuesto un estilo autoritario, se han reducido considerablemente, características fundamentales para el buen desempeño de todos los integrantes del equipo de trabajo, tales como, la confianza, la buena disposición y el sentido de pertenencia. Teniendo en cuenta lo anterior, se requiere abrir momentos de escucha activa, como parte esencial de la resolución de las metas propuestas, todo con el fin de acercar al líder a sus colegas y viceversa, mostrando que todas las opiniones y sugerencias son importantes para la ejecución de los proyectos. Estos momentos de escucha activa se pueden presentar en diferentes escenarios dentro de la organización, permitiendo consolidar las relaciones, no sólo dentro de un mismo nivel jerárquico sino, beneficiando un modelo de comunicación multidireccional.

b) Un líder debe desarrollar su madurez emocional para poder equilibrar su vida personal y profesional y así ser capaz de controlar sus emociones.

En este punto, se presenta un problema que tiene sus raíces en el estrés del ámbito organizacional, pero cuyas repercusiones recaen en la forma como se comunican los líderes, pues se torna en una comunicación agresiva y autoritaria. Como premisa general, se debe afirmar que el estrés no se puede evitar, pero si se puede aprender a controlar. Teniendo esto en cuenta, lo más recomendable es dar la información necesaria de manera asertiva, si hay momentos críticos de estrés, cualquier mensaje que se emita puede ser tomado de manera incorrecta debido a la carga emocional que se presenta en ese momento. En caso que el mensaje sea urgente de enviar y no se puede esperar, lo más apropiado es pedir la ayuda de una persona que se encuentre en capacidad de dar a conocer la información de la mejor manera posible, pensando siempre en el beneficio colectivo.

c) El nivel de energía que exige el liderazgo es alto, por lo que sugiere ser perseverante para lograr alcanzar las metas propuestas.

Acá el primer problema de comunicación interna que se presenta es que los mensajes enviados a los diferentes integrantes de la organización son rígidos y poco llamativos para promover sentido de pertenencia. Para combatir este problema, lo más adecuado es caracterizar al público objetivo sobre la forma como prefiere recibir la información con el fin de adecuar los medios de comunicación interna para facilitar la comprensión de los mensajes.

Otro problema hace referencia a la reconstrucción de los mensajes, lo cual se hace necesario para hacerlos más cercanos a su destinatario final. Cuando dicha reconstrucción se hace de manera incorrecta, se generan problemas de comprensión y asimilación del mensaje, por esta misma razón, se requiere que dicho mensaje se exprese de manera clara, en términos conocidos por sus diferentes receptores y sobretodo de manera que invite al trabajo y a la consecución de logros. De esta forma, se concluye que el fin último de la

reconstrucción del mensaje es acercarlo más a las personas a las cuales va dirigida la información.

Nota: En este punto, el conocimiento del público objetivo refuerza la construcción de los mensajes que tienen como fin, generar motivación.

d) El líder es el referente del equipo de trabajo, por lo que debe reflejar una imagen de una persona abierta, dialogante y flexible.

Uno de los problemas de comunicación que se presentan en relación a este aspecto, hace referencia a que no existe una actitud flexible por parte de los líderes, durante los procesos de comunicación que se generan en la organización, lo que impide una comunicación abierta que fomente la participación del personal en las actividades realizadas.

Nota: Para solucionar este problema, se sugiere revisar las recomendaciones dadas previamente en el ámbito de la empatía, específicamente, en los dos primeros puntos que tratan sobre el desconocimiento del público y la creación de encuentros de comunicación multidireccional. Así mismo, es importante tener en cuenta las sugerencias dadas en los puntos de liderazgo. Por tanto, las recomendaciones reseñadas anteriormente ayudan a reforzar la actitud positiva que debe tener el líder para llevar a su equipo de trabajo a resultados satisfactorios.

e) Un líder es una persona que desarrolla no solo sus habilidades técnicas y conceptuales, sino también, fortalece sus habilidades sociales para mantener y mejorar sus relaciones con los demás.

El primer problema que se presenta en este punto hace referencia a las malas relaciones entre los diferentes líderes de la organización, dando como consecuencia, una dificultad en la ejecución de los diferentes procesos de la organización. Este tipo de problema se presenta por la poca comunicación existente entre las personas involucradas. Al tratar de generar un modelo de comunicación interna multidireccional, se debe tener en cuenta que la

comunicación abierta es fundamental. De esta forma, se demuestra la necesidad de crear momentos y lugares de encuentro de los diferentes líderes de la organización, para lograr que todos los pequeños equipos de trabajo, que nacen al interior de la organización, encaminen sus esfuerzos a alcanzar las metas que se proponen a nivel general. Este encuentro permite suprimir problemas por falta de claridad en los objetivos a alcanzar, por desconocimiento de tareas y funciones y finalmente, ayuda a tejer nuevas relaciones para lograr los mejores resultados posibles.

Por otra parte, el recelo existente en algunos líderes para transmitir su conocimiento da los compañeros de equipo es un problema relevante en la organización. Los líderes deben dar ejemplo de comunicaciones más fluidas, maduras y prácticas por esto, se sugiere hacer un trabajo al interior de la organización donde se pondere el trabajo en equipo. De esta forma, se garantiza que los logros que se den en equipo sean los más valiosos para la organización, pues ayudan al crecimiento personal y profesional de todos sus miembros. Cuando este tipo de reconocimiento gana prestigio en la organización, los líderes de cada equipo se esforzarán por buscar los mejores resultados, y de esta forma, crean vínculos sanos con sus compañeros, en donde el proceso de aprendizaje sea de doble vía.

CONCLUSIONES

1. Se logró demostrar mediante un análisis teórico, las conexiones existentes entre la comunicación interna, la inteligencia emocional y el liderazgo. Esta conexión demuestra que la comunicación interna se puede trabajar mediante líderes emocionalmente inteligentes, y así conseguir resultados positivos al interior de las organizaciones que estén interesadas en el modelo de comunicación planteado a lo largo del trabajo de tesis.
2. Se vincularon desde la teoría las diferentes variables que se requerían para la ejecución del manual. Estas variables fueron:
 - Comunicación Interna
 - Inteligencia Emocional
 - Liderazgo Organizacional
3. Se realizó de manera satisfactoria el manual para el manejo de comunicación interna a partir de líderes emocionalmente inteligentes, basándose en el análisis teórico, que se muestra en el estado del arte, y los aportes personales, que también tuvieron sustento en la teoría revisada y analizada.
4. Se generaron diferentes recomendaciones que abarcaron los diferentes problemas encontrados, y que ayudan a trabajar en las soluciones a los problemas de comunicación interna que se encontraron; teniendo en cuenta que dicho trabajo se hace con el apoyo de los líderes emocionalmente inteligentes.

BIBLIOGRAFIA

- Cooper, R., y Sawaf, A. Traducción: Jorge Cárdenas Nannetti, (2006) “La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones”, Editorial Norma.
- Cuadernos de Administración (2005 Enero- Junio) “*Exploratory study of creative climate case from selected Colombian companies and it’s implication on organizational development*” vol. 18 # 29
- Elías, J. y Mascaray, J. (2000) *Más allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación*, Barcelona, Ediciones Gestión.

Escobar, Jorge (2003). “*Tipos de comunicación corporativa – interna*” [En línea], Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm>, recuperado: 09 de agosto de 2010.
- Fitzgerald Cabra, J., Reginald J., y Joniak, A. (2005) “Cuadernos de Administración No. 29 Vol. 18”, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Goleman, D. (2001) “La inteligencia emocional”, Editorial Kairós.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2002) “Primal Leadership: realizing the power of emotional intelligence”, Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts.
- Homs, Quiroga, R. (1998), *La comunicación en la empresa*. México, Editorial Iberoamericana.
- Martín I. (2007) *Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: De la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional*. Revista signo y pensamiento 51, volumen 26, páginas 59-60.
- Mellado. C. (2005), *El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial: clima, liderazgo y realidad organizacional*, España, Universidad Pontificia de Salamanca.

- Nahavandi, Afsaneh (1999) *Organizational Behavior the person-organization fit*, Prentice Hall.
- Rigoberto Soria Romo, Red Americana iberoamericana local-global: Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara, México. Editorial Grupo EUMEDNET, Universidad de Málaga, España, año 2088. Pág. 28
- Robbins, S y Coulter, (2005) *Administración*. México, Pearson.
- Silberman, M. y Hansburg, F. (2000) "People Smart: Developing your Interpersonal Intelligence", Berrett-Koehler publishers, California, Inc. San Francisco.
- Torradadella P. *La inteligencia Emocional en el Trabajo* Ed. Océano - Ambar.
- Wayne Pace, R. and Faules, D. (1991) *Organizational Communication*, New Jersey, Editorial Prentice Hall.

ANEXOS

Manual para resolver problemas de comunicación interna a partir de líderes emocionalmente inteligentes

Encuesta sobre el manejo de la empatía, las habilidades sociales y el liderazgo para solucionar problemas de comunicación interna. (N.A)

Marque con una X un número de 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, según su criterio. En las preguntas de opción múltiple marque la opción que utiliza con mayor frecuencia.

1. ¿Interactúa usted con el personal en aspectos diferentes a los laborales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Considera oportuno que un colega o empleado se acerque a usted para compartir sus problemas personales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Considera que sus empleados y colegas se sienten cómodos expresando su estado emocional?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Con que frecuencia modifica usted los mensajes emitidos del nivel estratégico para los operativos, con el fin de buscar una buena comprensión?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿En qué grado usted siente que puede reconocer los diferentes estados de ánimo de sus empleados y colegas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. ¿Siente que es adecuada la forma como se comunica con sus empleados y colegas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. ¿En qué grado considera usted que sus empleados y colegas le entienden los mensajes que emite?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Según su percepción, ¿En qué forma deben darse a conocer los mensajes sobre la organización?

- De manera personal
- Mediante el uso de medios electrónicos
- Por medio de reuniones entre niveles
- Mediante medios impresos
- Mediante el jefe directo.

9. ¿Cree usted que sus empleados y colegas retroalimentan los mensajes que reciben?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. ¿Considera oportuno acercarse a sus empleados y colegas para pedir opiniones sobre un trabajo a realizar?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. ¿En qué grado considera usted necesario conocer los sentimientos del personal de la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. ¿Considera usted oportuno dedicar un momento del día a conversar con sus empleados y colegas sobre aspectos no laborales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. ¿Con qué frecuencia sus empleados y colegas se acercan a usted para pedir su mediación ante situaciones de crisis?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. ¿En qué grado considera usted que afecta la comprensión y asimilación del mensaje, emitirlo en momentos de discusión o estrés?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. ¿Usa usted frecuentemente lenguaje técnico en los mensajes que emite a sus empleados?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. ¿Considera que sus empleados le comprenden a cabalidad los mensajes que les transmite?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. ¿Cree usted que generar actividades donde exista reciprocidad entre los niveles de la organización, puede contribuir con el equilibrio del clima organizacional?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. ¿Con qué frecuencia evalúa usted las decisiones y acuerdos finales que se toman durante un proceso interno?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. ¿Con qué frecuencia se dan espacios de retroalimentación entre sus empleados y colegas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Cuando ocurren problemas con sus empleados usted:

- Los evita esperando que se resuelvan con el tiempo.
- Impone una solución la cual hay que acatar.
- Pide a una persona ajena al conflicto que entre a mediar en el problema.
- Le da a conocer a su empleado su punto de vista y espera que el la entienda y reflexione.
- Abre un momento de dialogo con su empleado, en donde ambos comenten lo ocurrido y se llegue a un acuerdo.

21. ¿Con qué frecuencia su equipo de trabajo desarrolla a cabalidad sus funciones?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. ¿Considera que las malas relaciones entre los miembros de su equipo afecta el desempeño del mismo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. ¿Siente usted que contribuye con el crecimiento de la organización cuando retroalimenta algún mensaje enviado por sus superiores?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. ¿Considera usted que en un proceso de toma de decisiones es necesaria la participación de los empleados?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. ¿Considera usted necesario la interacción entre los distintos niveles de la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Cuando usted va a transmitir un mensaje, ¿acude con frecuencia a un medio de comunicación electrónico?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. ¿Con qué frecuencia acude usted al uso de reuniones y conversaciones informales para dar a conocer un mensaje?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. ¿Considera usted necesaria la interacción entre los empleados de un mismo nivel jerárquico?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. ¿Considera usted relevante promover el trabajo en equipo para fortalecer las relaciones entre los empleados y colegas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. ¿Considera usted relevante dar a conocer toda la información necesaria para la realización de un proyecto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. ¿Cree usted que existen problemas por incomprensión de los mensajes emitidos en los empleados y colegas de la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. ¿En qué grado considera usted que la relación con los grupos de trabajo y de opinión puede mejorar?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. Para solucionar un conflicto usted:

- Usa el Método de escalada
- Intercede como mediador
- Toma una decisión por su cuenta
- Interceder sin que el implicado se involucre.
- Facilita espacios de diálogo entre las parte

34. ¿Usted tiene en cuenta a sus empleados y colegas en un proceso de toma de decisiones laborales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. ¿Cree usted necesario generar momentos de encuentro entre sus empleados y colegas para la reflexión del contenido de los mensajes organizacionales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36. ¿En qué grado sus empleados y colegas comprenden los objetivos que se plantean para un proyecto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

37. ¿En qué grado sus empleados y colegas se identifican con los mensajes emitidos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. ¿Su equipo de trabajo actúa de forma coherente con los valores propuestos por la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39. ¿Considera que sus empleados y colegas se sienten respaldados en los procesos de toma de decisiones?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

40. ¿Considera que su equipo trabaja mejor bajo presión?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41. Cuando hay falencias en los procesos, ¿busca usted el responsable de lo sucedido?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42. ¿Se considera hábil para diferenciar los problemas laborales de los personales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43. ¿Considera que usted puede afectar el plano emocional de sus empleados y colegas según su estilo de comunicación?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

44. Para dar a conocer las metas de un proyecto a sus empleados usted:

- Realiza una reunión con cada nivel jerárquico para exponer los objetivos del proyecto.
- Usa una campaña de medios publicitarios para informar de manera masiva el nuevo proyecto.
- Propone una campana de expectativa para generar interés en sus empleados.
- Convoca a los diferentes líderes para que sean ellos quienes den a conocer el proyecto.
- No considera necesario informar a sus empleados sobre el nuevo proyecto.

45. ¿Con que frecuencia considera usted necesario hacer cambios dentro de los mensajes que vienen de las directivas para facilitar su comprensión?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

46. ¿Con qué frecuencia considera usted que los problemas que debe solucionar representan una oportunidad de aprendizaje y crecimiento?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

47. ¿En qué medida es importante para usted escuchar a sus empleados y colegas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

48. ¿Crea usted espacios para el reconocimiento del trabajo en equipo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

49. ¿Considera necesaria la retroalimentación a lo largo de un proceso organizacional?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

50. ¿Con qué frecuencia incorpora en sus proyectos y decisiones los aportes de sus empleados y colegas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

51. ¿Considera que el trabajo en equipo es importante para su desempeño en la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

52. ¿Promueve usted el trabajo en equipo para agilizar procesos internos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

53. ¿Con qué frecuencia acude usted a los diferentes líderes de la organización, para realizar trabajos juntos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

54. ¿Con qué frecuencia acude usted a los diferentes líderes de la organización, para realizar trabajos juntos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

55. ¿Reconoce el "Know How" de sus empleados para el crecimiento de su equipo y de la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Manual para resolver problemas de comunicación interna a partir de líderes emocionalmente inteligentes

Encuesta sobre el manejo de la empatía, las habilidades sociales y el liderazgo para solucionar problemas de comunicación interna. (N.E)

Marque con una X un número de 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, según su criterio. En las Preguntas de Opción múltiple marque la opción que utiliza con mayor frecuencia.

1. ¿Considera que sus empleados se sienten cómodos expresando su estado emocional?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿En qué grado usted Siente que puede reconocer los diferentes estados de ánimo de sus empleados?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Interactúa usted con el personal en aspectos diferentes a los laborales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Siente que es adecuada la forma como se comunica con sus empleados?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿En qué grado considera usted que sus empleados le entienden los mensajes que emite?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Según su percepción, ¿En qué forma deben darse a conocer los mensajes sobre la organización?

- De manera personal
- Mediante el uso de medios electrónicos
- Por medio de reuniones entre niveles
- Mediante medios impresos
- Mediante el jefe directo.

7. ¿Cree usted que sus empleados retroalimentan los mensajes que reciben?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. ¿Considera oportuno acercarse a sus empleados para pedir opiniones sobre un trabajo a realizar?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. ¿En qué grado considera usted necesario conocer los sentimientos de sus empleados?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. ¿Considera usted oportuno dedicar un momento del día a conversar con sus empleados sobre aspectos no laborales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. ¿Con que frecuencia Sus empleados se acercan a usted para pedir su mediación ante situaciones de crisis?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. ¿En qué grado considera usted que afecta la comprensión y asimilación del mensaje, emitirlo en momentos de discusión o estrés?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. ¿Usa usted frecuentemente lenguaje técnico en los mensajes que emite a sus empleados?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. ¿Considera que sus empleados le comprenden a cabalidad los mensajes que les transmite?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. ¿Cree usted que promover la creación de vínculos y valores sociales comunes entre sus empleados evidencia el "Know How" de su organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. ¿Con qué frecuencia usted evalúa las decisiones y acuerdos finales que se toman durante un proceso interno?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. ¿Con qué frecuencia se dan espacios de retroalimentación entre sus empleados y colegas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Cuando ocurren problemas con sus empleados usted:

- Los evita esperando que se resuelvan con el tiempo.
- Impone una solución la cual hay que acatar.
- Pide a una persona ajena al conflicto que entre a mediar en el problema.
- Le da a conocer a su empleado su punto de vista y espera que el la entienda y reflexione.
- Abre un momento de dialogo con su empleado, en donde ambos comenten lo ocurrido y se llegue a un acuerdo.

19. ¿Considera usted necesario la interacción entre los distintos niveles de la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Cuando usted va a transmitir un mensaje, ¿acude con frecuencia a un medio de comunicación electrónico?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. ¿Con qué frecuencia acude usted al uso de reuniones y conversaciones informales para dar a conocer un mensaje?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. ¿Considera usted necesaria la interacción entre los empleados de un mismo nivel jerárquico?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. ¿Busca usted proponer nuevas formas de comunicación que contribuyan con la generación de vínculos entre los empleados de la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. ¿Considera usted relevante promover el trabajo en equipo para fortalecer las relaciones entre los empleados?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. ¿Cree usted que existen problemas por incomprensión de los mensajes emitidos en los empleados de la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. ¿En qué medida cree usted que sus empleados comprenden y aplican las políticas organizacionales en su trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. ¿En qué grado considera usted que la relación con los grupos de trabajo y de opinión puede mejorar?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. Para solucionar un conflicto usted:

- Usa el Método de escalada
- Intercede como mediador
- Toma una decisión por su cuenta
- Interceder sin que el implicado se involucre.
- Facilita espacios de diálogo entre las partes

29. ¿Usted tiene en cuenta a sus empleados y colegas en un proceso de toma de decisiones laborales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. ¿Cree usted necesario generar momentos de encuentro entre sus empleados para la reflexión del contenido de los mensajes organizacionales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. ¿En qué grado sus empleados comprenden los objetivos que se plantean en la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. ¿En qué grado sus empleados se identifican con los mensajes de la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. ¿Su equipo de trabajo actúa de forma coherente con los valores propuestos por la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. ¿Considera que sus empleados se sienten respaldados en los procesos de toma de decisiones?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. ¿Considera que su equipo trabaja mejor bajo presión?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36. Cuando hay falencias en los procesos, ¿busca usted el responsable de lo sucedido?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

37. ¿Se considera hábil para diferenciar los problemas laborales de los personales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. ¿Considera que usted puede afectar el plano emocional de sus empleados según su estilo de comunicación?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39. Para dar a conocer un nuevo proyecto a sus empleados usted:

- Realiza una reunión con cada nivel jerárquico para exponer los objetivos del proyecto.
- Usa una campaña de medios publicitarios para informar de manera masiva el nuevo proyecto.
- Propone una campana de expectativa para generar interés en sus empleados.
- Convoca a los diferentes líderes para que sean ellos quienes den a conocer el proyecto.
- No considera necesario informar a sus empleados sobre el nuevo proyecto.

40. ¿Con qué frecuencia considera usted que los problemas que debe solucionar representan una oportunidad de aprendizaje y crecimiento?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41. ¿En qué medida los empleados participan en las actividades de la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42. ¿En qué medida es importante para usted escuchar a sus empleados?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43. ¿Crea usted espacios para el reconocimiento del trabajo en equipo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

44. ¿Considera necesaria la retroalimentación a lo largo de un proceso organizacional?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

45. ¿Con qué frecuencia incorpora en sus proyectos y decisiones los aportes de sus empleados y colegas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

46. ¿Con qué frecuencia acude usted a los diferentes líderes de la organización, para realizar trabajos juntos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

47. ¿Con qué frecuencia comparte su conocimiento con sus empleados?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

48. ¿Reconoce el "Know How" de sus empleados para el crecimiento de su equipo y de la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Manual para resolver problemas de comunicación interna a partir de líderes emocionalmente inteligentes

Encuesta sobre el manejo de la empatía, las habilidades sociales y el liderazgo para solucionar problemas de comunicación interna. (N.O)

Marque con una X un número de 1 a 5, siendo 1 nunca y 5 siempre, según su criterio. En las preguntas de opción múltiple marque la opción que utiliza con mayor frecuencia.

1. ¿Interactúa usted con el personal en aspectos diferentes a los laborales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Aprovecha su tiempo libre para acercarse a sus superiores y colegas de forma directa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Se siente usted cómodo al momento de expresar lo que siente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Siente que al expresar sus sentimientos tanto sus superiores como colegas le escuchan y aconsejan?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿Siente que es adecuada la forma como se comunica con sus colegas y superiores?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. ¿En qué grado considera usted que sus colegas y superiores le entienden los mensajes que emite?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. ¿Con que frecuencia le piden retroalimentar los mensajes que le envían?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. ¿Considera oportuno acercarse a sus colegas para pedir opiniones sobre un trabajo a realizar?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. ¿En qué grado considera usted necesario conocer los sentimientos de sus colegas y superiores?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. ¿Con que frecuencia sus colegas se acercan a usted para pedir su mediación ante situaciones de crisis?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. ¿En qué grado considera usted que afecta la comprensión y asimilación del mensaje, emitirlo en momentos de discusión o estrés?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. ¿Considera que sus empleados le comprenden a cabalidad los mensajes que les transmite?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. ¿Cree usted que es necesario conocer la práctica real que desempeñan sus empleados en la organización para poder establecer beneficios comunes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. ¿Con qué frecuencia evalúa usted las decisiones y acuerdos finales que se toman durante un proceso interno?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. ¿Con qué frecuencia se dan espacios de retroalimentación entre sus colegas y superiores?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Cuando ocurren problemas con sus colegas usted:

- Los evita esperando que se resuelvan con el tiempo.
- Impone una solución la cual hay que acatar.
- Pide a una persona ajena al conflicto que entre a mediar en el problema.
- Le da a conocer a su colega su punto de vista y espera que el la entienda y reflexione.
- Abre un momento de dialogo con su colega, en donde ambos comenten lo ocurrido y se llegue a un acuerdo.

17. ¿Acude con frecuencia a sus colegas para realizar trabajos en equipo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. ¿Considera que entre sus colegas existe un nivel alto de competitividad?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. ¿Acude usted a sus superiores en caso de dificultades?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. ¿Sus jefes le generan confianza suficiente para pedir asesoría en un proyecto determinado?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. ¿Siente usted que contribuye con el crecimiento de la organización cuando retroalimenta algún mensaje enviado por sus superiores?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. ¿Considera usted necesario la interacción entre los distintos niveles de la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. ¿Considera usted relevante dar a conocer toda la información necesaria para la realización de un proyecto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. ¿En qué grado considera usted que la relación con los grupos de trabajo y de opinión puede mejorar?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Para solucionar un conflicto usted:

- Usa el Método de escalada
- Intercede como mediador
- Toma una decisión por su cuenta
- Interceder sin que el implicado se involucre.

- Facilita espacios de diálogo entre las partes

26. ¿Usted tiene en cuenta a sus colegas en un proceso de toma de decisiones laborales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. ¿Cree usted necesario generar momentos de encuentro entre sus colegas y superiores para la reflexión del contenido de los mensajes organizacionales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. ¿En qué grado sus colegas comprenden los objetivos que se plantean para un proyecto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. ¿En qué grado sus colegas se identifican con los mensajes emitidos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. ¿Su equipo de trabajo actúa de forma coherente con los valores propuestos por la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. ¿Considera que su equipo trabaja mejor bajo presión?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. Cuando hay falencias en los procesos, ¿busca usted el responsable de lo sucedido?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. ¿Se considera hábil para diferenciar los problemas laborales de los personales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. ¿Considera que usted puede afectar el plano emocional de sus colegas según su estilo de comunicación?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. Para dar a conocer un nuevo proyecto a sus colegas usted:

- Realiza una reunión para exponer los objetivos del proyecto.
- Convoca a los diferentes líderes grupales para que sean ellos quienes den a conocer el proyecto.
- No considera necesario informar a sus colegas sobre el nuevo proyecto.
- Da a conocer los objetivos del proyecto de manera breve y concisa.
- Expresa su opinión sobre el proyecto antes de darla información pertinente sobre el mismo.

36. ¿Con qué frecuencia considera usted que los problemas que debe solucionar representan una oportunidad de aprendizaje y crecimiento?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

37. ¿En qué medida es importante para usted escuchar a sus colegas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. ¿Crea usted espacios para el reconocimiento del trabajo en equipo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39. ¿Considera necesaria la retroalimentación a lo largo de un proceso organizacional?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

40. ¿Considera que el trabajo en equipo es importante para su desempeño en la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41. ¿Promueve usted el trabajo en equipo para agilizar procesos internos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42. ¿Con qué frecuencia acude usted a los diferentes líderes de la organización, para realizar trabajos juntos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43. ¿Con qué frecuencia comparte su conocimiento con sus colegas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

44. ¿Con que frecuencia reconoce que el trabajo de sus empleados aporta para crecimiento de su equipo y de la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---