



Vicerrectorado Académico
Área de los Estudios de Postgrado
Programa de Postgrado en Comunicación y Publicidad

TRABAJO DE GRADO

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN TRANSVERSAL PARA OPTIMIZAR
PRODUCTIVIDAD Y NIVEL DE DESEMPEÑO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA.
CASO: GERENCIA TELECOMUNICACIONES MERCANTIL BANCO.**

Presentado por

Lic. Juan Leonardo Guacare

Para optar al título de

Magister en Comunicación Social, opción Comunicación Organizacional.

Tutora:

Dra. Xiomara Yamil Zambrano Bonilla

CARACAS, JULIO 2020



Vicerrectorado Académico
Área de los Estudios de Postgrado
Programa de Postgrado en Comunicación y Publicidad

TRABAJO DE GRADO

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN TRANSVERSAL PARA OPTIMIZAR
PRODUCTIVIDAD Y NIVEL DE DESEMPEÑO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA.
CASO: GERENCIA TELECOMUNICACIONES MERCANTIL BANCO.**

Presentado por

Lic. Juan Leonardo Guacare

Para optar al título de

Magister en Comunicación Social, opción Comunicación Organizacional.

Tutora:

Dra. Xiomara Yamil Zambrano Bonilla

CARACAS, JULIO 2020

Caracas, 05 junio 2020

FICHA DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Mediante la presente ficha solicito se nombre el jurado evaluador para mi Trabajo de Grado: Estrategia de Comunicación Transversal Para Optimizar Productividad y Nivel de Desempeño en una Institución Financiera. Caso: Gerencia Telecomunicaciones de Mercantil Banco. Enero 2019 – Junio 2020.

Postgrado en Comunicación Social.

Opción en: Comunicación Organizacional.

Apellidos y Nombres del Estudiante: Guacare, Juan Leonardo.

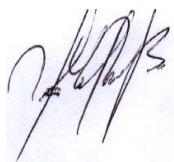
Dirección: Avenida Francisco de Miranda, Residencias Sandra Piso 18 No 18-4 Municipio Sucre, Caracas, Edo. Miranda, Venezuela.

Teléfono: 0212-6352738 Móvil: 0414-2505669

Apellidos y Nombres del Profesor Tutor: Zambrano, Xiomara.

Teléfono: 02412-2198616

Profesora de Pregrado y Postgrado en Comunicación Social UCAB.



Dra. Xiomara Y. Zambrano B.
C.I. N° 9.245.627



Juan Leonardo Guacare
C.I. N° 9.814.638

Nota: Se anexan dos (2) Versiones del Trabajo Especial de Grado

SOLO PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIRECCIÓN DEL PROGRAMA

Recibido Por: Prof. Eduardo Valero

Fecha: 05 Junio 2020



ACTA DE EVALUACIÓN DE DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

Nosotros, Profesores Xiomara Zambrano (tutora), María Ximena Sánchez y Eduardo Valero, designados por el Consejo General de los Estudios de Postgrado el día 29 de junio del año dos mil veinte, para conocer y evaluar, en nuestra condición de jurados el trabajo de grado titulado: **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN TRANSVERSAL PARA OPTIMIZAR PRODUCTIVIDAD Y NIVEL DE DESEMPEÑO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA, CASO: GERENCIA TELECOMUNICACIONES MERCANTIL BANCO**, presentado por el Licenciado JUAN LEONARDO GUACARE, portador de la C.I. No. 9.814.638, para optar al título de *Magister en Comunicación Social, opción Comunicación Organizacional*.

Declaramos que:

Hemos leído el ejemplar de dicho Trabajo de Grado de Maestría que nos fue entregado por la Dirección General de los Estudios de Postgrado con anterioridad.

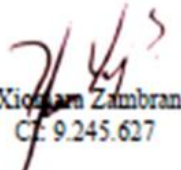
Después de haber estudiado dicho trabajo, presenciamos la exposición el día dieciocho de agosto de dos mil veinte, en modo Presencialidad Remota, a través de Plataforma Zoom Nro. 994 8677 6654, donde el estudiante mencionado, expuso y defendió el contenido del trabajo en referencia.

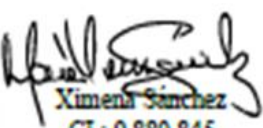
Hechas por nuestra parte, las preguntas y aclaratorias correspondientes y, una vez terminada la exposición y el ciclo de preguntas, hemos considerado conveniente formalizar el siguiente veredicto:

(APROBADO)

Hemos acordado calificarla con veinte puntos (20 pts) con mención Publicación.

En fe de lo cual, nosotros los miembros del Jurado designado para conocer del Trabajo de Grado de Maestría del Licenciado JUAN LEONARDO GUACARE, firmamos la presente acta en Caracas, el día dieciocho de agosto de dos mil veinte.


Xiomara Zambrano
C.I. 9.245.627


Ximena Sánchez
C.I. 9.880.845


Eduardo Valero
C.I. 7.789.140

Carta de Conformidad del Tutor

Dirección General de los Estudios de Postgrado

Fecha: 29 Junio 2020

Escuela de Comunicación Social

Presente.-

Estimados señores:

En mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado titulado:

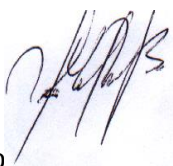
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN TRANSVERSAL PARA PARA OPTIMIZAR PRODUCTIVIDAD Y NIVEL DE DESEMPEÑO EN UNA INSTITUCION FINANCIERA, CASO: GERENCIA TELECOMUNICACIONES MERCANTIL BANCO

Realizado por el estudiante:

Nombre y Apellido	Expediente	Mención
Juan Leonardo Guacare		

Que le permite optar al título de Magister en Comunicación Social, opción Comunicación Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, cumplo en notificarle que he revisado el mencionado trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a su evaluación por parte del Jurado Examinador que tenga a bien designar para el caso.

Atentamente,



Nombre: Xiomara, Zambrano

Firma: _____

Cédula de Identidad: 9.245.627

Por el Consejo General de los Estudios de Postgrado: Prof. Eduardo Valero

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico a mi madre quien me enseñó que el camino en esta vida es largo, arduo y con obstáculos, pero que siempre con esfuerzo y dedicación ese camino se hace corto, sencillo y posible.

A Sonia Acevedo mi compañera de vida, quien ha sabido mantener ese nivel de comprensión necesario en todo momento, motivando e impulsando a continuar para culminar este trabajo de investigación.

A mis hermanos Francisco, Alberto y Richard quienes aunque lejos, siempre atentos de cómo se avanza para mejor.

A Lorena Isabel mi hija, para que siempre se mantenga en constante evolución y presta a compartir con los demás, las enseñanzas y todo lo que la vida nos regala.

A mi compadre Luis Fernando Caibe quien durante la finalización de esta investigación partió de este mundo. Seguro estaría saltando de alegría con la finalización de este trabajo de superación personal. Su familia Maigualida, Luis Fernando y José E, lo hacen por él.

A mi equipo de trabajo en la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco, quienes hicieron posible este trabajo de investigación.

A Mercantil Banco la organización que me ha permitido crecer y ganar la experiencia para seguir mejorando cada día.

A mi tutora de tesis Dra. Xiomara Zambrano quien me aportó sin mezquindad su tiempo, conocimiento y experiencia en estos dos años 2019 y 2020 marcados por la complejidad y las eventualidades a todo nivel. ¡Su apoyo lo hizo fácil!

AGRADECIMIENTOS

Al momento de agradecer vienen a la mente muchas personas, quienes de distintas maneras han apoyado para que este trabajo de investigación haya culminado de manera gratificante.

El espacio es corto para hacer mención de todos, sé que sabrán comprender, ustedes saben que están presente, en mi mente y en mi corazón.

Comienzo agradeciendo al Dios Padre, por mantenerme firme, enfocado y sabido que con su compañía todo es posible, nada se nubla y todo se alcanza.

A mi madre y a mi abuela quienes con sus oraciones siempre se hacen presente y me hacen sentir que están cerca. Mi padre que ya no está en este mundo, seguro está muy contento.

A Sonia Acevedo mi compañera incondicional, por mantener siempre su apoyo y motivar constantemente de manera positiva para cubrir la ruta.

A todos los profesores del postgrado en comunicación organizacional de la UCAB, quienes me aportaron conocimientos de gran valor tanto personal como profesional. De manera especial, a las profesoras Ximena Sánchez, Rafi Ascanio y Pamela Astudillo, quienes siempre dieron un extra para ampliar los conocimientos de sus alumnos.

A mis compañeros de postgrado quienes en cierto modo fueron inspiración de este tema. El encuentro de multiplicidad de profesiones en cada semestre me llevo a pensar que todo es posible con una comunicación guiada, amena y de respeto, donde las diferencias promueven un mejor desempeño.

Finalmente, quiero dar un agradecimiento muy especial a mi tutora de tesis Dra. Xiomara Zambrano quien acepto este compromiso sin conocerme, sin haberme visto, pero segura de su vocación que la llevo a guiarme, a conocer y saber interpretar mis ideas para ampliarlas con su experiencia y plasmarlas en este trabajo de investigación que hoy culmina con el alcance que le dimos como equipo. ¡Gracias!

¡Gracias a todos!, como dije al principio el espacio es corto, pero en mi mente, la gratitud hacia ustedes está presente en todo momento.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTOS	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	IX
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS	XII
SIGLAS	XIV
RESUMEN	XV
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
1.1. Planteamiento y formulación del problema de investigación	21
1.2. Preguntas de la investigación	26
1.3. Objetivos de investigación	27
1.3.1. Objetivo general	27
1.3.2. Objetivos específicos	27
1.4. Justificación e importancia	28
1.5. Delimitación	29
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	30
2.1. Antecedentes de la investigación.....	30
2.2. Teoría de la organización.....	33
2.3. Cultura organizacional.....	37
2.4. Clima organizacional.....	39
2.5. Teoría de la comunicación	40
2.6. Ingeniería en comunicación social y comunicación estratégica	41
2.7. Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general	46
2.8. Aportes e ideas básicas de la teoría de la comunicación humana	53
2.9. Comunicación organizacional.....	56
2.10. Teorías de la comunicación organizacional.....	56
2.11. Flujos de la comunicación	59
2.11.1. Comunicación descendente	59
2.11.2. Comunicación ascendente	60
2.11.3. Comunicación horizontal	60

2.11.4. Comunicación transversal	60
2.12. Formas de comunicación	61
2.12.1. Comunicación formal.....	61
2.12.2. Comunicación informal.....	62
2.13. La comunicación efectiva en las organizaciones	62
2.14. Inteligencia emocional.....	63
2.15. Pensamiento rápido y lento	71
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	76
3.1. Tipo de investigación	76
3.2. Diseño y nivel de la investigación.....	77
3.3. Técnica e instrumento de la recolección de datos	79
3.4. Operacionalización de variables.....	88
3.5. Procedimiento	90
3.6. Validación del instrumento	92
3.7. Técnica de análisis e interpretación de los datos	94
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	96
4.1. Habilidades comunicativas y modos de comunicación personal en la gerencia de telecomunicaciones Mercantil Banco.	96
4.1.1. Grupo focal	97
4.2. Aptitud y competencia para una comunicación efectiva dentro de la gerencia de telecomunicaciones Mercantil Banco.	97
4.2.1. Entrevista en profundidad	98
4.2.2. Observación participante	104
4.3. La comunicación en las relaciones personales y la productividad dentro de la gerencia de telecomunicaciones Mercantil Banco.	105
4.3.1. Grupo focal	105
4.4. Análisis FODA:	110
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
5.1. Conclusiones.....	114
5.2. Recomendaciones.....	122
CAPÍTULO VI: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN TRANSVERSAL (CRAC).....	124
6.1. Objetivos estratégicos y tácticos	125
6.2. Recursos y canales de comunicación	130

6.3.	Alianzas estratégicas	132
6.4.	Priorización de Objetivos.....	133
6.5.	Cronograma de actividades.....	134
6.6.	Indicadores de gestión	135
6.7.	Factores de éxito de la estrategia de comunicación transversal CRAC.	137
REFERENCIAS		139
BIBLIOGRAFÍA ANOTADA		144
ANEXOS		154
Anexo A. Guía de entrevista integrantes gerencia de telecomunicaciones.....		154
Anexo B. Entrevistas expertos en comunicación social.....		156
Anexo C. Matriz Análisis de Entrevistas integrantes gerencia telecomunicaciones		167
Anexo D. Matriz análisis grupo focal 1.....		258
Anexo E. Matriz análisis grupo focal 2		293
Anexo F. Matriz de evaluación grupos focales		313
Anexo G. Eventos.....		314

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla No 1 Antecedentes estudios por región	33
Tabla No 2 Entrevistas grupo 1 integrantes gerencia telecomunicaciones	82
Tabla No 3 Entrevistas grupo 2 expertos en comunicación social	83
Tabla No 4 Entrevistas grupos focales	87
Tabla No 5 Operacionalización de variables	89
Tabla No 6 Juicio experto 1	93
Tabla No 7 Juicio experto 2	93
Tabla No 8 Juicio experto 3	93
Tabla No 9 Resultado análisis contenido entrevista dominio comunicación personal.....	98
Tabla No 10 Resultado análisis contenido entrevista dominio comunicación relacional.....	99
Tabla No 11 Resultado análisis contenido entrevista dominio comunicación comunicacional..	101
Figura No 1 Estructura Gerencia Telecomunicaciones Mercantil Banco	25
Figura No 2 Procesos y competencias del comunicador.....	45
Figura No 3 Ruta de las sesiones de grupos focales	85
Figura No 4 Relaciones interpersonales	86
Figura No 5 Ciclo procedimiento investigación	91
Figura No 6 Resultados clima 2018 gerencia telecomunicaciones	107
Figura No 7 Resultados clima 2018 comparativo	107
Figura No 8 Nueva comunicación estratégica	109
Figura No 9 Matriz FODA gerencia telecomunicaciones	110
Figura No 10 Cruce Matriz FODA gerencia telecomunicaciones	111
Figura No 11 Etapas estrategia de comunicación transversal	127
Figura No 12 Estrategia de comunicación transversal CRAC	130
Figura No 13 Objetivos prioritarios estrategia de comunicación transversal CRAC	134
Figura No 14 Plan de ejecución objetivos principales.....	135
Figura No 15 Indicadores.....	136

SIGLAS

BBC	British Broadcasting Corporation
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
RAE	Real Academia Española
TI	Tecnología de la información
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
MIES	Ministerio de Inclusión Económica y Social (Ecuador)
NTE	Nueva Teoría Estratégica
CI	Cociente Intelectual
APA	American Psychological Association
MBU	Mercantil Banco Universal
CRAC	Conocer, Reconocer, Aprender y Comunicar
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

RESUMEN

Con 95 años, Mercantil Banco sigue comprometido con sus trabajadores y la comunidad. La organización no escapa de situaciones complejas: desencuentros, conflictos, inexactitud de coordinación y desaciertos en el trabajo de equipos, conllevan al declive de procesos productivos y ausencia de ambiente armonioso deseable. El objetivo del estudio, trazar estrategia de comunicación transversal para optimizar la productividad y el desempeño laboral. Con interrogantes como: ¿Cuáles son las características y el tipo de comunicación que pueden ayudar a optimizar la productividad y el nivel de desempeño de las personas?, ¿Existe una comunicación efectiva dentro de los equipos de trabajo?, ¿Qué cambios se pueden propiciar entre los miembros de un equipo para mejorar las relaciones personales y optimizar la productividad?., La investigación, abordó el enfoque cualitativo para entender la complejidad de las relaciones humanas; de campo y descriptiva, manejó técnicas de recolección: La observación, la entrevista y los grupos focales. Adoptó como método, la investigación acción, donde la acción marca el cambio en las personas. Finalmente, la investigación reveló aspectos comunicacionales que soportan el diseño de la estrategia de comunicación transversal para optimizar la productividad y mejorar el desempeño en una entidad financiera. Caso gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco.

Descriptores: Organización, Estrategia, comunicación, transversal, relaciones humanas.

SUMMARY

With 95 years, Mercantil Banco, remains committed to its workers and the community. The organization does not escape complex situations: disagreements, conflicts, inaccuracy of coordination and mistakes in team work, lead to the decline of production processes and absence of a desirable harmonious environment. The objective of the study is trace a transversal communication strategy to optimize productivity and work performance. With questions such as: What are the characteristics and type of communication that can help improve people's productivity and performance level? Is there effective communication within the work teams? What changes can be brought about? Among team members to improve personal relationships and optimize productivity? The research addressed the qualitative approach to understand the complexity of human relationships. The research is field and descriptive, collection techniques was applied: Observation, interview and focus groups. It adopted the action research method, where the action marks the change in people. Finally, the investigation revealed communicational aspects that support the design of the transversal communication strategy to optimize productivity and improve performance in a financial entity. Case Telecommunications management of Mercantil Banco.

Descriptors: Organization, Strategy, communication, transversal, human relations.

INTRODUCCIÓN

La situación política, económica y social de Venezuela hace imperativo coexistir en un constante cambio de estrategias. La inflación acelerada compromete el porvenir de los ciudadanos sin que se vislumbren acciones eficientes, importantes y convenientes que permitan en el corto plazo un giro positivo para superar la crisis que afecta a los venezolanos.

Sumado a la profunda crisis, Venezuela también padece el fenómeno de la diáspora que conlleva a muchas personas a buscar mejores oportunidades de vida en otras latitudes. Éxodo que afecta y causa la fuga del talento humano. Según un estudio de la Universidad Nacional de Entre Ríos de Uruguay (2019), el fenómeno de la fuga de cerebros se da cuando los individuos que han sido formados, emigran a otros países con el propósito de ejercer sus estudios o tener una mejor calidad de vida en otro territorio ajeno al de su propia nacionalidad.

En el caso venezolano para finales de 2018 aproximadamente 3 millones de personas abandonaron el país, según cifras de BBC Mundo (2018)¹. Los migrantes huyen al observar su porvenir cada día más esquivo y comprometido. Además, un gran porcentaje de esos migrantes están capacitados para desempeñarse sobre la base de su preparación, sus fortalezas y su solidaridad.

De manera que, el cambio en distintos escenarios afecta a todos y requiere de una mirada amplia para su comprensión. Además, exige coexistir en un entorno de confusión, sin llegar a confundirse, para mitigar riesgos de tomar decisiones que puedan resultar más negativas que positivas, en tanto personas como organización.

En consecuencia, las organizaciones deben tener presente que el ser humano se relaciona constantemente en un entorno difícil, procura obtener la capacidad de adaptarse a circunstancias adversas para convivir y transformarse. De modo que, a mayor percepción del contexto crece la

¹ Caballero, A. (2019). Venezuela y la fuga de cerebros: la otra perspectiva de la crisis. Economía negocios. Recuperado de <https://latinamericanpost.com/es/26629-venezuela-y-la-fuga-de-cerebros-la-otra-perspectiva-de-la-crisis>. Especialistas en migraciones especifican que el 51 % de los venezolanos que han ingresado a Estados Unidos son al menos licenciados, mientras que en el caso de España, la cifra aumenta a 53 %. Se resalta que la mayoría llegan a países como Colombia, Ecuador, Brasil, Costa Rica, México y Estados Unidos, países cada vez más sobrecargados y algunos están llegando a un punto de saturación.

sensación de influir en el entorno y transformar escenarios complejos, para apoyar a las empresas a desarrollar su estrategia.

Así que, sea cual sea el espacio donde se desarrollan las organizaciones, las interrelaciones personales marcan la pauta para el desarrollo de las sociedades. Sin embargo, muchos son los factores que afectan esas interrelaciones y en consecuencia el proceso de comunicación.

En el caso de Mercantil Banco, algunos factores endógenos y exógenos afectan la comunicación efectiva y en consecuencia procesos de productividad y desempeño laboral. Por un lado, entre los factores endógenos están por ejemplo: la información no oportuna desde las altas gerencias, en tanto calidad y rapidez; la integridad y claridad de los mensajes enviados a colaboradores, sobre las acciones que de ellos se esperan; la poca interacción e integración entre colaboradores, sobre acciones, responsabilidades y límites en procesos productivos. Por otro lado, factores exógenos como: la crisis económica, política y social de Venezuela, aumentan la complejidad en las operaciones del negocio y ha conllevado a reestructurar la organización, a nuevas formas de gestionar el talento humano, a nuevas formas de hacer negocios, a nuevas formas de trabajo a distancia. En fin, a nuevas formas de comunicarse en un entorno contingente.

Hay que mencionar además, que para el momento de la entrega de este trabajo para su correspondiente evaluación académica, está presente el escenario de pandemia mundial, declarada por la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Situación que refuerza lo indicado sobre la complejidad del entorno y los cambios estructurales que el ser humano debe gestionar para afrontar las eventualidades que se le presentan y que demandan nuevas formas de gerencia tanto en lo personal como en el contexto organizacional.

De manera que, es ineludible una eficiente gestión dentro y fuera de las organizaciones en materia de comunicación, que rescate y aborde el tema con importancia y dedicación continua, para generar parámetros de aceptación y buen vivir. Además, en lo personal se debe procurar una buena comunicación interna, desarrollar la empatía y proponerse buenas relaciones con los demás, para satisfacer la necesidad natural de los seres humanos de comunicarse.

Esta investigación de maestría se realizó durante el periodo 2019-2020. Se planteó como objetivo principal diseñar una estrategia de comunicación transversal para optimizar productividad y nivel de desempeño en una institución financiera. Caso gerencia telecomunicaciones Mercantil Banco. El estudio buscó observar, conocer y potenciar la comunicación transversal entre los integrantes de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco, para alcanzar mayores beneficios con menos esfuerzos, en tanto productividad laboral como sustentabilidad de las buenas relaciones.

Con el fin de lograr el objetivo general, la investigación se delineó con un enfoque cualitativo bajo el diseño investigación acción, para conocer y aportar alternativas en habilidades comunicativas que mejoren y desarrollen la comunicación. También, es un estudio de campo realizado durante el año 2019 que permitió revelar directamente desde las áreas de trabajo, escenarios y particularidades que potencian o inhiben el proceso de comunicación y el relacionamiento personal. La profundidad de la investigación es descriptiva, porque permitió revelar características y formas de comunicación entre los integrantes del área estudiada. Además, reveló el conocimiento que tienen los sujetos de estudio sobre el proceso de comunicación para el logro de metas y objetivos.

Por otra parte, la investigación y el tema que aborda la convierten en una contribución para la organización Mercantil Banco, particularmente para la gerencia de telecomunicaciones, al generar cambios en los modos de relacionamiento personal a través de la comunicación. Específicamente, una comunicación del tipo transversal que apoya la colaboración, el trabajo en equipo y la toma de decisiones, sobre la base de la interacción de las personas, sin muchos obstáculos y demoras. De igual manera, el producto de la investigación es un modelo que puede ser replicado a otras áreas de la organización, a otras entidades financieras y a organizaciones que adopten la estrategia de comunicación transversal previo análisis de cada situación. Además, toma en cuenta la coherencia con objetivos estratégicos del negocio.

Otro aporte de la investigación para con la organización Mercantil Banco, se relaciona con fomentar y educar en aspectos comunicativos a los sujetos del área estudiada. En la necesidad de que las personas se instruyan y familiaricen con una comunicación con visión estratégica. Pensada

en lo humano, para lograr a través de las conversaciones la transformación de lo social, lo organizacional y lo personal.

Lo anterior, piensa la organización como una extensión del sistema educativo, visto que es en las organizaciones donde los profesionales luego de la universidad, hacen vida social. Además, de reducir prácticas divisorias. Es decir, reitera aprendizaje y colaboración. Procesos dinámicos que deben ser documentados, pero que están fuera del límite de acción para este proyecto académico y abre el camino para otras investigaciones.

De ahí la importancia de comprender las relaciones existentes entre los diferentes sujetos de estudio, los juegos de verdad, a partir de la experiencia histórica de las personas y, las prácticas de poder. Estas relaciones adoptan distintas formas y se producen en diferentes niveles. Sin embargo, son móviles e inestables, no prefijadas, en consecuencia, son modificables e incluso se pueden llegar a transformar.

Finalmente, pero no menos relevante es el aporte que constituye la sistematización que se hace del tema de la comunicación del tipo transversal, que consiste en priorizar las condiciones que las personas deben tener presente al momento de establecer de modo sistémico el relacionamiento con los demás, en la sociedad, la organización y en lo personal. Al cierre de esta investigación, su aporte es diseñar una estrategia de comunicación transversal para optimizar productividad y nivel de desempeño en una institución financiera. Caso gerencia telecomunicaciones de Mercantil Banco.

Es importante aclarar que esta investigación sólo cubre los temas o aspectos más relevantes sobre el paradigma de la comunicación del tipo transversal, su influencia en optimizar productividad y mejorar desempeño a partir de cambios en los modos de relacionamiento personal. Sería imposible y presuntuoso intentar llenar en tan pocas páginas, todos los vacíos y necesidades detectadas en esta investigación cualitativa, en los tiempos delimitados para cumplir con los compromisos inherentes a la etapa del trabajo como estudiante del postgrado en comunicación organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello.

El estudio está estructurado en seis capítulos. El primero, expone el planteamiento del problema de investigación, objetivos, justificación e importancia. En el segundo, se presentan los elementos teóricos que fundamentan el estudio. El tercero, explica el diseño metodológico que sigue la investigación para alcanzar el objetivo propuesto. En el cuarto, se presentan los resultados luego del análisis de los datos recolectados durante el desarrollo de la investigación, en los procesos de observación participante, entrevistas en profundidad y grupos focales. En el quinto, se exponen las conclusiones y recomendaciones.

Para terminar, en el capítulo seis se expone el producto de la investigación identificado en el objetivo general: **Diseñar una estrategia de comunicación transversal para optimizar productividad y nivel de desempeño en una institución financiera. Caso gerencia telecomunicaciones de Mercantil Banco.** La estrategia, se apoya en pilares fundamentales como: “CONOCER”, “RECONOCER”, “APREHENDER” y “COMUNICAR” para llevar a la comunicación a un nivel central y principal, dentro de las relaciones personales, organizacionales y sociales.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.Planteamiento y formulación del problema de investigación

El termino globalización ha sido adoptado por las personas para referirse a nuevas y muchas formas de relacionarse. De acuerdo al diccionario de la RAE (2020) globalización es entendida como la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales. Además, la globalización ha alcanzado de manera exponencial a las organizaciones, donde las maneras de relacionarse se han transformado tanto en lo nacional como en lo transnacional, producto del comercio e intercambio de información a las que están vinculadas las empresas, tanto en lo interno como en lo externo.

En este contexto, se hace necesario que las personas se orquesten en acuerdos para gratificar y alcanzar deseables de satisfacción. Citando a Hodge et al. (2007) “las organizaciones son entidades donde dos o más personas trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo común” (p.11). De igual forma, Jones y George (2010) conciben las organizaciones como colectivos de personas que trabajan juntas y coordinan sus acciones para llevar a cabo una amplia variedad de metas o decidir futuros resultados. Por tanto, los beneficios de trabajar organizados siempre serán mayores que el logro individual.

Sin embargo, en el entorno son diversos los escenarios que desafían a las organizaciones a repensarse; Robbins & Coulter (2010) indican, el ambiente externo se refiere a las diferentes fuerzas, instituciones, condiciones o aspectos existentes fuera de la organización que influyen en el desempeño de sus actividades. Donde la competencia, la calidad, el posicionamiento del mercado, los procesos productivos, el entorno político, social y económico de los países a las que están sometidas las organizaciones, hace imperativo nuevas formas de gerencia que apoyen el logro eficiente de los objetivos estratégicos, operativos y de negocio. Desde esta perspectiva, conviene una gerencia que aborde las situaciones de forma total y no solo en las señales o síntomas que se revelan. De acuerdo con Senge (2005) “El pensamiento sistémico es una disciplina para ver

totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas” (p. 39).

De igual modo, se demanda un tipo de gerencia que conecte, que se adapte a las realidades de las comunidades donde opera y se localiza la organización, que impulse y adopte responsabilidad social sustentable para sí y el entorno donde hace vida. Citando a Bernal (2007) “Es importante que las organizaciones tengan claridad sobre su responsabilidad con la comunidad donde operan, con las personas que laboran en ellas, con los usuarios o clientes, con los proveedores, con la competencia y con el medioambiente” (p.40). Es decir, comunicarse con su entorno.

De manera que, la comunicación adquiere gran importancia dentro de las organizaciones. A través de ella los procesos de producción, administrativos, financieros y las buenas relaciones, enmarcan su éxito. Además, hace viable el adecuado flujo comunicacional que fortalece principios y valores como la responsabilidad social, la identidad, la cultura, el equilibrio laboral interno y su entorno. De acuerdo con, Pasquali (2007) citado en Hernández (2016) “Comunicación implica (...) genuino diálogo que, para el caso de la investigación en comunicación, se traduce en compartir el consaber, donde los científicos y grupos sociales intercambian y respetan los puntos de vista” (p.29). Así que, las organizaciones fluyen a través de la comunicación con el entorno.

Algo semejante, ocurre con la comunicación organizacional que representa la guía fundamental que permite a las empresas distinguirse y relacionarse con sus grupos de interés en la dinámica empresarial. Para Fernández (1997) “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (p.27-31). Por ello, todo proceso de relación interpersonal debe abrigar estrategias de comunicación, que redunden en beneficios mutuos empresa-colaborador para propiciar un clima laboral idóneo en la organización en pro de alcanzar logros y metas sustentables en el tiempo.

Hay que mencionar además, que la comunicación estratégica se hace ineludible y esencial dentro de las organizaciones para gestionar y desarrollar su evolución. Fernández (1997) señala que es “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio” (p. 27-31). En otras

palabras, la nueva gerencia debe comprender la comunicación como elemento que cruza de modo transversal las organizaciones, genera productividad, rentabilidad y bienestar para todos sus miembros. Además de impulsar relaciones efectivas con sus grupos de interés y por supuesto reputación.

En consonancia con lo anterior, Mercantil Banco con 95 años en Venezuela en el área de banca, seguros y administración de patrimonios, cuenta con un conjunto de principios y valores de eminente carácter ético. Además, contempla un conjunto de normas relativas a la prevención de la legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva. Dentro de los principios y valores fundamentales de Mercantil Banco están:²

- la probidad.
- la lealtad.
- la eficiencia.
- la confraternidad.

En cuanto a la conducta de sus directores y funcionarios, las mismas se ajustan a:

- el honor.
- la dignidad.
- la honradez.
- la franqueza.
- el cabal cumplimiento de las leyes, regulaciones y políticas de Mercantil Banco.

Conforme a sus principios y valores, Mercantil Banco afronta escenarios que en la actualidad demandan una gerencia altamente comprometida y capacitada para guiar a equipos de trabajo al logro metas y de objetivos. Además, lo lleva a cabo con el mayor propósito de bienestar social para sus integrantes y la comunidad donde actúa.

² Mercantil Banco (2020), código de ética MERCANTIL, C.A., BANCO UNIVERSAL

No obstante, en las interacciones preliminares con los sujetos de estudio, el investigador observa que existen particularidades, situaciones contextuales y diferencias que suscitan distanciamiento comunicacional entre colaboradores, por ejemplo: Las diferencias culturales, políticas y educativas; la existencia de grupos de personas con más de 20 años trabajando juntas, con irregularidad para trabajar eficientemente entre las áreas que integran; el comportamiento “*zona de confort*” (hacer lo mismo siempre) que asumen algunos colaboradores con mayor tiempo en la organización, la resistencia al cambio, la nueva ola de la era digital, entre otros; conllevan en ocasiones al declive en la productividad y el desempeño laboral.

Aunado a lo anterior, la diversidad generacional que existe entre las personas, origina en muchos casos desencuentros que afectan los deseables en materia de productividad y niveles de desempeño. De acuerdo con, Bauman (2007) “los límites que separan las generaciones no están claramente delimitados, no pueden dejar de ser ambiguos y traspasados y, desde luego, no pueden ser ignorados” (p. 373). También, Mannheim (1927) indica.

“...la unidad de una generación no consiste en absoluto en una adhesión que aspire al desarrollo de grupos concretos, aunque ocasionalmente pueda ocurrir que el hecho de la unidad de la generación se convierta en la base para establecer la unidad consciente en el proceso de formación de grupos más concretos. Cuando esto ocurre, esas formaciones son por lo general alianzas y únicamente se forman a través de algo de carácter específico...en el caso concreto, ese algo específico no tiene inicialmente contenido objetivo alguno, pues lo que se convierte en la base para la formación de grupos concretos es la propia conexión generacional que se torna consciente” (p. 206).

De modo que, se hace imperativo promover una estrategia de comunicación efectiva que apoye a los colaboradores a establecer relaciones perdurables, sensatas y fortalecidas en función de metas y objetivos estratégicos.

Así mismo, al igual que muchas organizaciones Mercantil Banco afrontan la fuga del talento humano, que emplaza atender las operaciones en situación contingente. Chiavenato, I. (2009) Señala:

En un ambiente de hipercompetitividad, solo sobrevivirán las empresas ágiles y capaces de anticipar los cambios para inclinar a su favor el factor sorpresa. La única ventaja competitiva y auto sostenible, son los activos humanos, en consecuencia, solo sobrevivirán las empresas que consideren que el trabajo humano no solo son brazos y músculos, sino también el

desarrollo de la mente y la emoción. Cada vez más el conocimiento constituye un punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, de las sociedades y de las empresas. (p.10)

Además, se hace necesario afrontar situaciones con mayor esfuerzo, compromiso y trabajo en equipo, sobre la base de una comunicación efectiva que cruce la organización de manera transversal. En definitiva, el talento humano con sus conocimientos y habilidades, apoya a las organizaciones en el logro de metas y objetivos para satisfacer las necesidades sociales. De manera que, la productividad y la competitividad no serían posible sin las personas.

La investigación se realizó en el ámbito de la gerencia operaciones y tecnología, específicamente dentro de la gerencia de telecomunicaciones. Gerencia que administra la red de telecomunicaciones, administra servicios de tecnología de la información (TI) bajo metodología ITIL, brinda soporte tecnológico a usuarios y, administra los distintos centros de datos de Mercantil Banco. La estructura organizacional de la gerencia de telecomunicaciones se describe en la figura 1.

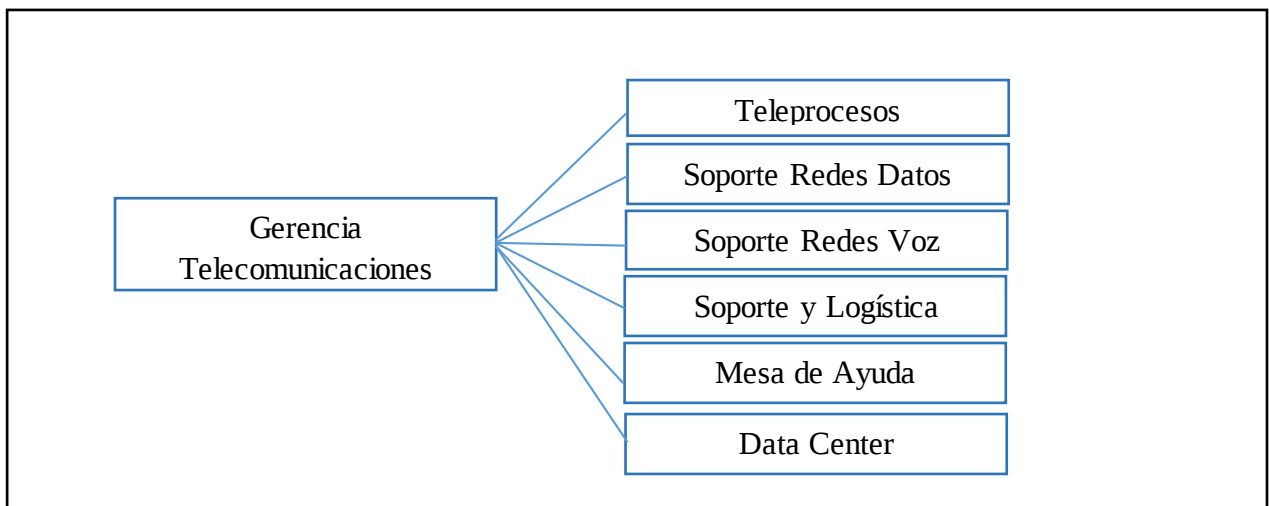


Figura: 1 Estructura Gerencia Telecomunicaciones Mercantil Banco. Elaboración propia

Cada una de las áreas que conforman la gerencia de telecomunicaciones, gestionan y apoyan procesos críticos dentro de la organización Mercantil Banco:

- Teleprocesos: Administra la disponibilidad y el desempeño de los enlaces de telecomunicaciones tanto nacionales como internacionales, que conectan los centros de

datos, oficinas comerciales, redes de intercambio tarjetas de crédito, entes gubernamentales, entre otros.

- Soporte redes datos: Administra la plataforma central de telecomunicaciones y gestiona la disponibilidad de las redes de datos internas en cada centro de datos de Mercantil Banco.
- Soporte redes voz: Administra las telecomunicaciones sobre canales de voz, teleconferencias, videoconferencias, grabación de llamadas, gestión de proyectos, entre otros.
- Soporte y logística: Administra los equipos tecnológicos en toda la red de oficinas de Mercantil Banco a nivel nacional. Ofrece soporte personalizado y en sitio, a usuarios, a través de personal contratado como *outsourcing*.
- Mesa de ayuda: Unidad que funciona como punto central de atención y soporte primer nivel a usuarios y proveedores de servicios, en el ámbito tecnológico; a través de personal contratado como *outsourcing*.
- Data Center: Unidad encargada de la administración y control de todos los centros de procesamiento de datos de Mercantil Banco.

Dicho brevemente, la investigación en comunicación organizacional realizada, funda la estrategia para mejorar las relaciones personales, el bienestar y el clima laboral de sus integrantes, a partir de una estrategia de comunicación transversal que apoye optimizar la productividad y el nivel de desempeño laboral dentro de la empresa, específicamente dentro de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco.

1.2.Preguntas de la investigación

Sobre la base de la estrategia de comunicación transversal para optimizar productividad y nivel de desempeño en una institución financiera. Caso gerencia de telecomunicaciones Mercantil Banco, se plantearon las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las características y el tipo de comunicación que pueden ayudar a optimizar la productividad y el nivel de desempeño de las personas, en los procesos de trabajo en la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco?

¿En qué medida está presente una comunicación efectiva dentro de los miembros de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco?

¿Qué cambios se pueden propiciar entre los miembros de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco, para mejorar las relaciones personales y optimizar la productividad?

1.3.Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar una estrategia de comunicación transversal para optimizar productividad y nivel de desempeño en una institución financiera. Caso Gerencia de Telecomunicaciones Mercantil Banco.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar las prácticas comunicativas y los modos de comunicación personal que caracterizan la relación entre los empleados de la gerencia telecomunicaciones de Mercantil Banco.
2. Describir las señales o códigos de conducta que apoyan una comunicación efectiva entre los miembros de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco.
3. Determinar cambios a construir entre los miembros de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco, relativos a mejorar las relaciones personales y optimizar la productividad.

1.4. Justificación e importancia

El proceso de comunicación humana está influenciado por las individualidades, los grupos, la diversidad, entre otros; en una atmósfera donde las personas viven y perciben la realidad de diferente manera. De igual modo, la convivencia transita por un constante flujo de conversaciones donde las relaciones entre las personas marcan el conocerse, el reconocerse y aprehender a aceptarse en medio de las diferencias, a partir de la comunicación; para generar un clima de buena coexistencia en pro de un bienestar individual, colectivo y organizacional.

Por lo tanto, el significado e importancia del proceso de comunicación para las sociedades, las organizaciones, las familias y en lo individual, hace de esta investigación una actividad orientada a obtener nuevos conocimientos, con utilidad para potenciar y dar a conocer los numerosos beneficios que se obtienen al dominar de manera eficiente estrategias, conceptos y formas de comunicación propias de los seres humanos. Además, de su aplicación para la solución a problemas o interrogantes.

Así mismo, el estudio profundiza en la pertinencia de la comunicación dentro de las organizaciones, identifica los beneficios de generar un buen clima laboral basado en diálogos abiertos, de respeto y, en la integración de equipos de trabajo sobre la base de una eficiente gestión de las comunicaciones internas.

También, en el ámbito de las instituciones financieras el proyecto hace visible la comunicación como pilar fundamental para alcanzar niveles óptimos de comprensión, entendimiento, cohesión y armonía. Además, la investigación logra vincular los procesos tecnológicos con las áreas de negocios a través de la comunicación, para orquestar y apoyar decisiones de carácter estratégico, económico, laboral y de reputación.

La investigación se justifica en virtud de los beneficios alcanzados dentro del área estudiada, en tanto optimizar la productividad sobre la base de mejorar en el proceso de comunicación como cualidad esencial de los seres humanos. Además, aportó información relevante sobre los cambios que genera una comunicación efectiva entre las personas, dejando abierta la posibilidad de ampliar

el ámbito de estudio, sobre las diferentes formas de abordar la relación comunicación-productividad.

Con respecto a la importancia de la investigación, su centro de apoyo está en mejorar el proceso de comunicación interna en la organización a través de una mayor integración relacional de las personas, para optimizar la productividad y mejorar el desempeño. Además, fortalece y desarrolla la cultura interna de la empresa al impulsar el trabajo colaborativo, necesario para alcanzar altos y óptimos niveles de servicio. Así mismo, la investigación sirve de experiencia inicial para incorporar la estrategia de manera progresiva en otras áreas de la organización.

1.5.Delimitación

La investigación se realizó dentro de la organización Mercantil Banco, ubicada en la torre Mercantil de la ciudad de Caracas, durante el periodo comprendido de 2019 a 2020, específicamente en el ámbito de la gerencia de telecomunicaciones y sus coordinaciones. Está vinculada con la comunicación del tipo transversal, su influencia en la productividad y mejora en el desempeño laboral de las personas. Se fundamenta sobre la base de las buenas relaciones interpersonales en tanto, “conocer”, “reconocer”, “aprehender” y “comunicar”.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se desarrollaron los principales conceptos, premisas, argumentaciones y teorías, que explican y soportan la investigación. Se referencian postulados como: Teoría de la organización, de la comunicación, de la ingeniería en comunicación social y estratégica, de los sistemas sociales, de la comunicación humana, de la comunicación organizacional, de los flujos y formas de la comunicación, de la inteligencia emocional, del pensamiento rápido y lento y, la comunicación efectiva, hasta abordar en profundidad la temática de la comunicación dentro de las organizaciones como punto central de la investigación en apoyo a la productividad y el desempeño laboral.

2.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de investigación permiten acercarse más al tema que se investiga. Arias (2012) indica: “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p. 106). Por lo tanto, permiten refinar el conocimiento que se pretende alcanzar mediante estudios previos realizados y que se vinculan con el proyecto.

Sobre la base de este fundamento, se organizó la búsqueda del material bibliográfico y de investigación relacionado con el área temática, para obtener una perspectiva ampliada del tema de estudio; sin distinguir en la naturaleza de las organizaciones en tanto públicas como privadas. Así que, se realizaron consultas en centros de información digital, en bibliotecas y en sitios web, que facilitaron un enfoque apropiado sobre el tema a partir de la literatura disponible.

También, se examinaron tesis doctorales, de maestría, de pregrado, revistas electrónicas y trabajos de investigación. En resumen, se optó por tres referentes teóricos para los contextos europeos, latinoamericano y venezolano, por presentar aspectos metodológicos relevantes vinculados con los objetivos formulados.

En el contexto europeo, Fernández (2007) realizó tesis doctoral en el ámbito de “*La gestión de la nueva comunicación interna*”, quien buscó su aplicabilidad a través de las nuevas herramientas tecnológicas a los procesos de comunicación, en las universidades de la comunidad valenciana en España.

La finalidad fue mostrar como el auge de la tecnología apoya los procesos de comunicación en las organizaciones y sobre todo en las universidades, toda vez, que a través de una comunicación mediada se establece la relación con muchos públicos de interés, fortaleciendo la interacción con estos; situación que se haría imposible en la relación cara a cara, sin pretender restarle valor e importancia a este tipo de comunicación.

Respecto al abordaje metodológico, la investigación fue cualitativa-cuantitativa. En lo cualitativo, fue exploratoria a partir de un estudio documental sobre las principales aportaciones teóricas de la comunicación interna, así como de los nuevos procedimientos y medios derivados de la implantación de las TIC. Se complementa con un análisis cualitativo de campo, a partir de la información recolectada con entrevistas de profundidad y cuestionarios aplicados a funcionarios del área de las comunicaciones institucionales de las universidades estudiadas. En lo cuantitativo, a partir del análisis de los portales web, en una especie de observación sobre el uso de estas herramientas como piedra angular de la nueva comunicación interna a través de portales corporativos.

Sobre las conclusiones de la investigación, en síntesis, revela el cambio sustancial en la forma de entender la comunicación interna en las organizaciones, su influencia directa en la gestión, en la cultura corporativa y en la comunicación externa. También, en la constitución en sí misma como nuevo canal de relación con y entre los públicos internos.

En relación con el contexto latinoamericano, Vaca (2015) realizó tesis en maestría corporativa en la ciudad de Ambato Ecuador, en la línea de investigación comunicación corporativa y educación, con campo de acción en la comunicación interna y clima laboral; la investigación consistió en revisar los procesos de comunicación existentes en la Dirección Distrital del MIES en la ciudad de Ambato en Ecuador y su influencia en el clima organizacional de esta organización; el objetivo

principal fue “Diseñar un plan de comunicación interna para el mejoramiento del clima laboral de la dirección distrital de Ambato”, para implementar actividades y estrategias que generen confianza y credibilidad en las funciones que desempeñan los colaboradores y la institución. Con relación a la metodología utilizada refiere a una modalidad cualitativa-cuantitativa.

En lo cualitativo, busca crear a través de la teoría, características propias del objeto de estudio desde varios enfoques, apoyándose en el método inductivo-deductivo a fin de construir procedimientos válidos para llegar a la verdad de la investigación.

En lo cuantitativo, utilizó instrumentos de recolección y análisis de datos de la información, procesada por el investigador para elaborar propuestas de solución. Dentro de las técnicas de investigación que utilizó esta la encuesta, la entrevista y la observación directa.

Finalmente, la propuesta del plan de comunicación interna en la institución, plantea establecer acciones concretas que permita mejorar y reflejar el desempeño laboral de los funcionarios del MIES.

Con respecto al contexto venezolano, Ceballos (2013) realizó una tesis en maestría de gerencia avanzada en educación, denominada “Comunicación efectiva y su incidencia en el clima organizacional en las escuelas de educación básica”, cuyo interés fue analizar la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, ubicada en el Central Tacarigua del Municipio Carlos Arvelo – Estado Carabobo. El abordaje metodológico responde a la modalidad descriptiva con diseño de campo, conformando la población por dieciséis (16) docentes de aula, dos (2) docentes de educación física, una (1) auxiliar de preescolar, un (1) personal de ambiente, una (1) portera, un (1) vigilante, una (1) secretaria y una (1) subdirectora encargada. Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario, la interpretación de la información se realizó a partir de un análisis descriptivo porcentual donde se diseñó tablas y gráficas estadísticas a partir de las frecuencias y porcentajes de las respuestas de los sujetos de la investigación. La interpretación se realizó relacionando la información con el basamento teórico del estudio. Por medio de estos resultados se obtuvieron las siguientes conclusiones: la comunicación entre el directivo y los docentes es poco fluida y clara, lo que implica que el ambiente interno de

estas instituciones no sea el más acorde para transmitir las ideas, conocimientos y una mayor participación de todos, necesario para influir en un clima organizacional efectivo. Posteriormente se realizó una serie de recomendaciones con el fin de dar solución a la problemática presentada; que en síntesis general giran en reorientar el proceso de comunicación actual hacia un modelo más integrador, con oportunidades de participación y apoyado en jornadas especiales de análisis e intercambio de opiniones.

Tabla 1

Antecedentes de estudios por región

ANTECEDENTES DE ESTUDIO		
REGIÓN	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN, TEORÍAS Y TEMAS DE INTERÉS	AUTORES
Europa América Latina Venezuela	Comunicación, Clima Organizacional, Educación	Ceballos, Eglys (2013)
	Comunicación Interna y Clima Laboral	Vaca, Francisco (2015)
	Comunicación Interna y Nuevas Tecnologías	Fernández, Francisco (2007)

2.2. Teoría de la organización

La necesidad del ser humano de convertir las acciones en instrumentos útiles para su supervivencia, lo ha llevado de manera continua a relacionarse con sus semejantes, convirtiéndolo en un ente sociable para vivir en cooperación; dando origen a la constitución de organizaciones que le han permitido lograr y alcanzar objetivos que de manera individual serían difíciles y en muchos casos imposibles de obtener.

Así mismo, las organizaciones son definidas “sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a

que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente” (Goldhaber, p. 30-31 1995, citado por Prieto 2018). De allí, la importancia de cuidar y mantener las interrelaciones personales existentes dentro de las organizaciones.

Otro autor, Bartoli (1991) citado en Vásquez (2003), define a las organizaciones como:

Un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtiene características que no se encuentran en los elementos que la componen. Es decir, que las relaciones que se generan en una organización “X” son características propias y que estas no se encuentran en los entes que la componen. Por ejemplo, la organización familia está compuesta por padres e hijos, existe una relación o vínculo entre ellos, esta relación tiene particularidades propias que no están presentes en las características individuales de cada miembro. (p.17)

De este modo, las organizaciones como sistema vivo se mantienen, procesan y producen resultados mayores y mejores que sus partes por separado.

Habría que decir también, que “la organización se define como unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados” (Scott y Etzioni, p. 33 1983, citado por Vásquez 2003).

Desde esta perspectiva, las comunidades se conectan en acciones relacionadas con un conjunto de objetivos. Por consiguiente, la organización cambia, se recompone y continúa hacia su objetivo en función de sus relaciones y normas.

En contraparte, Kreps (1991) citado en Vásquez (2003), plantea la teoría de sistemas sociales de la organización, la cual se desarrolló para detallar el modelo descriptivo de los procesos de la organización. Y, señala:

Es un conjunto complejo de partes interdependientes que interactúan para adaptarse a un entorno constantemente cambiante, con el fin de lograr objetivos. Algunos de los componentes claves de la organización son los miembros individuales de la organización, los grupos estructurales y funcionales y las tecnologías y equipos de la organización. Cualquier cambio influye sobre un componente afecta inevitablemente a los otros componentes del sistema. (pp. 101-103, 111-112.)

Lo anterior, abre las puertas para entender las organizaciones del tipo sistémico, es decir, organizaciones inteligentes que aprenden constantemente a partir de sus equipos de trabajo. De acuerdo con Senge (2005) en su libro de la teoría “La quinta disciplina” con relación a las organizaciones que aprenden, señala:

Esta teoría aborda lo sistémico, es decir ver el mundo desde las totalidades, más allá de los fragmentos y de los síntomas que ocasionan alguna situación; afianza sus conceptos en demostrar lo errado; de la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas.

Cuando abandonamos esta ilusión podemos construir “organizaciones inteligentes”, organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Desde muy temprana edad nos enseñan a analizar los problemas, a fragmentar el mundo. Al parecer esto facilita las tareas complejas, pero sin saberlo pagamos un precio enorme. Ya no vemos las consecuencias de nuestros actos: perdemos nuestra sensación intrínseca de conexión con una totalidad más vasta. Cuando intentamos ver la “imagen general”, tratamos de ensamblar nuevamente los fragmentos, enumerar y organizar todas las piezas.

Pero, como dice el físico David Bohm, esta tarea es fútil: es como ensamblar los fragmentos de un espejo roto para ver un reflejo fiel. Al cabo de un tiempo desistimos de tratar de ver la totalidad. (p. 2)

Dicho lo anterior, el aprendizaje de las organizaciones se constituye en las personas que la integran y por lo tanto con habilidad para el aprendizaje continuo. Al respecto, Senge (2005) afirma:

Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. En alguna ocasión la mayoría hemos formado parte de un gran “equipo”, un grupo de personas que juntas funcionaban maravillosamente, se profesaban confianza, complementaban mutuamente sus virtudes y compensaban mutuamente sus flaquezas, que tenían metas comunes más amplias que las metas individuales, que producían resultados extraordinarios. (p. 2)

En consonancia con lo indicado por el autor en referencia, la teoría de la quinta disciplina aporta un espacio valioso para edificar las organizaciones con capacidad de aprendizaje que las distinguirá de las tradicionales, autoritarias y de control. Senge (2005) asevera:

...Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás

disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes. (p. 6)

De manera que, desarrollar un pensamiento sistémico es buscar la reflexión interna, la forma de ver las cosas y cambiar el enfoque ante el mundo; para crear organizaciones inteligentes, más productivas, más responsables, más humanas. Las organizaciones se transforman en la medida que las personas se transforman. Al respecto, Senge (2005) indica:

Metanoia. Un cambio de Enfoque: ...En la cultura occidental, la palabra más precisa para describir lo que sucede en una organización inteligente, una organización que aprende, es un vocablo que no ha gozado de gran difusión en los últimos cien años. Es una palabra que empleamos desde hace diez años en nuestra tarea con organizaciones, aunque siempre aconsejamos no usarla abusivamente en público. La palabra es “metanoia”, y se puede traducir por desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra.

Captar el significado de “metanoia” es captar el significado más profundo de aprendizaje”, pues el aprendizaje también supone un decisivo desplazamiento o tránsito mental. El problema de hablar de “organizaciones que aprenden” es que “aprendizaje” ha perdido su significado central en el uso contemporáneo.

...Es natural, pues en el uso cotidiano aprendizaje ha pasado a ser sinónimo de “absorción de información”. Sin embargo, la absorción de información dista de constituir el verdadero aprendizaje. Sería descabellado decir: “Ayer leí un gran libro sobre ciclismo. Ahora he aprendido cómo es”. El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos re-creamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida. Dentro de cada uno de nosotros hay un hambre profunda por esta clase de aprendizaje.

...Este es pues el significado básico de “organización inteligente”, una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización, no basta con sobrevivir.

El “aprendizaje para la supervivencia”, lo que a menudo se llama “aprendizaje adaptativo” es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el “aprendizaje adaptativo” con el “aprendizaje generativo”, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa. (p. 7)

En síntesis, a efectos de esta investigación la organización será vista como una entidad en continuo cambio y adaptación al entorno; aprendiendo a ser una organización inteligente con bases fuertes en la teoría sistémica y promoviendo el aprendizaje del talento humano como fuente primaria de las organizaciones.

2.3.Cultura organizacional

El término cultura ha obtenido numerosas definiciones, se puede indicar que la cultura otorga un carácter particular y una identidad de vida de las personas; además, moldea la conducta, admite la reflexión, permite comprender y buscar nuevas significaciones; en fin, simboliza un proceso permanente de construcción social.

En el ámbito de las organizaciones, el concepto de cultura organizacional aparece como glosario de muchas empresas. Robbins & Coulter (2010) la describen como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la conducta de los miembros de la organización. En este sentido, se ha incorporado la importancia e integración de las personas dentro de la organización y en el proyecto estratégico. La definición más conocida de cultura organizacional es según Deal y Kennedy (1982), la forma como hacemos las cosas por aquí. Por su parte Schein (1988) la define como un patrón de supuestos básicos, inventada, descubierta o desarrollada por un grupo determinado. En tanto, Chiavenato (2006) presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. En un símil, así como la personalidad caracteriza las personas, la cultura caracteriza las organizaciones y, se revela por el estilo y la forma en que una empresa afronta los problemas y las situaciones.

Del mismo modo, Robbins & Coulter (2010) citado en Dorta (2014) definen a la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras. Sostienen, que existen siete características básicas que en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización: innovación y correr riesgos, minuciosidad, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad. Además, Schermerhorn, Hunt, y Osborn (2004) citado en Dorta (2014) establecen que la cultura organizacional es el sistema de acciones, valores y creencias compartidas que se desarrollan dentro de una organización y orientan el comportamiento de sus miembros. De manera que, se puede argumentar que una cultura corporativa fuerte y conocida, genera en las personas y grupos, profundo compromiso y mayor productividad laboral.

Sin embargo, las organizaciones revisten diversidad en su interior, asentándose en ellas subculturas, con ideas, valores y comportamientos particulares que merecen ser reconocidos y gestionados para mantener los principios originarios de la cultura de la empresa. Robbins & Coulter (2010) citado en Dorta (2014) aclaran que el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes, no significa que no haya subculturas. Así que, casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas.

De igual forma, los autores antes referenciados definen que una cultura dominante, expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización; mientras que las subculturas, incluirán los valores centrales de la cultura dominante, más los valores propios del grupo o departamento. Al respecto, Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004) citado en Dorta (2014) coinciden en que las subculturas son grupos de individuos que poseen un patrón único de valores y filosofía, que es coherente con los valores y filosofía dominantes en la organización. Por tal razón, la socialización organizacional hace que en una primera fase, se transmitan a los nuevos miembros del grupo las normas, los valores y los contenidos del clima y su cultura; y, en una segunda fase, los nuevos miembros del grupo, comienzan a trasladar sus propias normas y valores a la cultura de la organización.

Del mismo modo, Robbins & Coulter (2010) citado en Dorta (2014) sostienen que la cultura original procede de la filosofía de su fundador, la cual a su vez, ejerce influencia fuerte en los criterios de contratación. Así, los actos de los directivos actuales, fijan el ambiente general sobre que comportamiento es aceptable y cuál no lo es. También indican, cómo se socialicen los empleados, depende tanto del grado en que sus valores se hacen corresponder con los de la organización en el proceso de selección, como de los métodos de socialización preferidos por la administración. De manera que, la diversidad de personas con particularidades y criterios propios dentro de las organizaciones, hace complicado conservar intacta una cultura corporativa estática y homogénea; lo cual está bien y así debe ser. En definitiva, el cambio es una constante en las sociedades y en las organizaciones, la evaluación de las conductas se debe gestionar de manera continua y eficiente.

Finalmente, la existencia de culturas organizacionales como fuente principal de valores compartidos para el logro de metas y objetivos, la aceptación de subculturas dentro de las organizaciones y la gestión que se hace sobre estos modelos, hace necesario identificar y evaluar de manera continua cualquier desviación sobre lo ya definido y, alertar en función de su impacto en la productividad y el compromiso.

2.4.Clima organizacional

Las organizaciones desde el punto de vista sistémico están influenciadas por el entorno y por la motivación temporal de las fuerzas vivas que la integran. En este sentido, las personas con sus percepciones y subjetividades influyen positiva o negativamente en el clima organizacional. Rodríguez (1999) refiere clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre el ámbito laboral, las relaciones personales que en él se suceden y las normativas que afectan la atmósfera laboral. En tanto, para Chiavenato (2006) el clima organizacional se refiere al ambiente existente que se observa entre los miembros de la organización y que influencia su conducta. Por tanto, la capacidad de adaptación que desarrollen los integrantes de las organizaciones redundara en la atmósfera que respire la organización.

Por otra parte, Alves (2000) indica que una comunicación amable, respeto, compromiso, entorno sincero, buenas emociones y un alto nivel de entusiasmo, son algunos de los factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento. Asimismo, Hodgetts y Altman (1985) definen al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (p.376). En consecuencia, lo complejo del clima laboral demanda de las organizaciones alta capacidad de influir en las personas con la mayor carga positiva posible, para procurar resultados favorables.

2.5. Teoría de la comunicación

Los seres humanos precisan compartir metas y objetivos que necesariamente deben ser comunicados de forma efectiva a través de los medios y canales existentes. Así, la comunicación conquista las personas cuando se encuentran en grupo; al facilitar las conversaciones y el flujo de información para compartirla con otros.

Desde el primer tercio del siglo XX hasta la actualidad, la teoría de la comunicación se ha ido construyendo desde perspectivas muy diferentes. Desde la teoría físico-matemática de Shannon y Weaver (1940) conocida como “Teoría matemática de la información”, hasta la teoría psicológica propuesta por Abraham Moles (1971), pasando por una teoría social con asiento en la lengua Saussure (1916) con base en la antropología cognitiva Lévi Strauss (1958), o con base en los enfoques interaccionistas y sistémicos de Bateson, Watzlawick y Goffman. (1969). También, han destacado las aportaciones en el campo de la comunicación de masas, un ámbito representado por nombres como Lasswell, Lazarsfeld, Berelson y Hovland y, las teorías críticas de la comunicación promovidas desde la Escuela de Frankfurt por intelectuales como Adorno, Horkheimer y Marcuse, entre otros.

Sin embargo, desde el enfoque sistémico de la comunicación Marc y Picard (1992) la definen como un “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (p. 39). De igual manera, indican que esta definición apunta al concepto de sistema, que apoya su actividad por un lado en la energía que lo mueve y que le permiten existir y, por el otro, en la difusión de informaciones y significaciones que permiten el desarrollo, la regulación y el equilibrio del sistema. Por tanto, la comunicación es interacción suscrita siempre en un contexto social específico. En este contexto, Marc y Picard (1992) señalan:

Como sistema abierto la comunicación obedece a ciertos principios. Primero, el principio de totalidad, que implica que un sistema no es una simple suma de elementos sino que posee características propias, diferentes de los elementos que lo componen tomados por separado. Segundo, el principio de causalidad circular, que viene a decir que el comportamiento de cada una de las partes del sistema, forman parte de un complicado juego de implicaciones mutuas, de acciones y retroacciones. Y tercero, el principio de regulación, que afirma que no puede existir comunicación que no obedezca a un cierto número mínimo de reglas, normas, convenciones. Estas reglas son las que, precisamente, permiten el equilibrio del sistema. (p.39)

Los principios apuntados en el párrafo anterior, constituyen una de las principales aportaciones de la Escuela de Palo Alto a la comprensión de la comunicación. En la teoría de la comunicación humana, se profundiza en estos principios. Acorde con, Watzlawick, Beavin y Jackson (1991) la totalidad se explica afirmando “cada una de las partes de un sistema está relacionada de tal modo con las otras que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total” (p. 84). Mientras, Norbert Wiener (1948) afirma, que el principio de causalidad circular se explica a partir del concepto de retroalimentación, proveniente del enfoque cibernético y, el principio de regulación es nombrado a partir del término equifinalidad, comprendido como el conjunto de elementos de intercambio que dotan de estabilidad al sistema. Probablemente, la comunicación mediada y la influencia de los medios de difusión oscurecen el aporte de las interacciones humanas para comunicarse y relacionarse a través de las palabras, como vehículo de comprensión y acuerdos.

Lo anterior, reafirma a la comunicación como sistema de interacciones, normado, interpersonal, relacional; acoplado al vínculo entre las personas para comunicarse consigo mismos y con el entorno en el que se desenvuelven. Se hace necesario recuperar la importancia de conversar, de rescatar el diálogo cara a cara, valorar las relaciones directas y los sentimientos de las personas, los cuales se pueden avivar a través de una comunicación más directa.

2.6. Ingeniería en comunicación social y comunicación estratégica

Es de suma importancia valorar las relaciones y los sentimientos de las personas, puesto que el cambio constante es lo que realmente está presente en la cotidianidad de los seres humanos. Además, transitar el cambio no es tarea sencilla; las personas acuden a la memoria, a sus inspiraciones, a la percepción; y, aun cuando todos desean para sí el bienestar, por lo general el cambio sorprende con su llegada.

En este orden de ideas, parafraseando a Galindo & Islas (2015) la comunicación estratégica de la ingeniería en comunicación social, asoma como matriz de posibilidades para articular en formas más activas y adecuadas las relaciones entre los tiempos, pasado, presente y futuro, con el contexto

del cambio; para ser más efectivos, para percibir, prever y actuar en colectivo e individualmente. De igual forma Galindo & Islas (2015) indican:

En primer lugar, (...) la nueva teoría estratégica (NTE); propone a la comunicación como matriz de todo tipo de pensamiento y acción asociada a la vida social y más allá. En segundo lugar, (...) la NTE tiene una vocación práctica en la forma de un pensamiento teórico fuerte, sustentado en las propuestas conceptuales más avanzadas de nuestra epistemología científica contemporánea, como el pensamiento sistémico y el pensamiento complejo. La convergencia se complementa con (...) una propuesta de comunicación; una matriz metodológica dialógica, discursiva, ecológica, emocional, situacional, (...) con su curiosidad y habilidad de estudio y articulación con todo tipo de pensamiento científico y humanístico contemporáneo. (p. 12-13)

Así que, la comunicación estratégica conjuga teoría y práctica a través del diálogo; provee espacios constructivos de alteridad basados en la diversidad de las personas, fortaleciendo y potenciando nuevas formas comunicacionales en entornos situacionales que requieren de mucha adaptabilidad; incluyendo el campo académico de la comunicación.

También, cabe decir que las personas se reconocen y se identifican en sus prácticas comunicativas, configuran sus modos de comunicación a través del lenguaje el cual establece el sentido y el contenido de las acciones. “La comunicación es una práctica que origina un tipo de acción” (Galindo & Islas, 2015, p.13). En otras palabras, todo espacio social en acción es adecuado para una visión práctica sistematizada de la comunicación, que la observe, la optimice, la evolucione.

Así mismo, “la comunicación estratégica se mueve entre dos extremos de un gradiente programático de estudios, con una inclinación mayor hacia lo práctico, pero con una fundamentación sólida en lo conceptual, en lo teórico” (Galindo & Islas, 2015, p.14).

Además, “la comunicación como concepto ha evolucionado y ha ido aumentando su presencia como racionalidad y visión constructiva en los diversos lugares del mundo contemporáneo, y lo ha hecho tanto en un sentido horizontal como vertical” (Galindo & Islas, 2015, p.15). De manera que, la comunicación ofrece las perspectivas para ver y entender casi todo asunto asociado a la vida social.

Por otra parte, según Galindo & Islas (2015) la comunicación ahora se enfrenta a otras cosmologías y visiones, se articula con ellas, se subordina, pero también las coloniza, las reorganiza, con el resultante de un desplazamiento de anteriores perspectivas y un enriquecimiento de las visiones actuales. En otras palabras, la sociedad es comunicación. Por consiguiente, la comunicación estratégica puede tomar un lugar de liderazgo.

Dicho lo anterior, en sintonía con Galindo & Islas (2015) es importante entender qué es y cómo opera conceptualmente la comunicación estratégica, así como también, desarrollar en las personas las competencias y funciones eficientes para su gestión. En otras palabras, abonar el camino para que todos participen, aporten, reciban y se beneficien del trabajo de una buena gestión en comunicación estratégica.

Cabe decir, parafraseando a Galindo & Islas (2015) que todo está conectado, un desequilibrio, una desconexión, causan en cadena auténticos y enormes desastres. Esto sucede desde el ámbito de la vida familiar hasta el ámbito de las relaciones y estructuras dinámicas de la globalización.

Más aún, acorde con Galindo & Islas (2015) lo que articula, asocia, separa, enfrenta, inhibe, es la comunicación; es decir, el encuentro entre individuos y grupos, con sus antecedentes y contextos. Ahora, lo que importa es la vida y la convivencia social, el bienestar, la buena forma y energía de las relaciones humanas. Lo social será el centro de la acción comunitaria o asociada.

Además, Galindo & Islas (2015) señalan:

“La comunicación pasa a ubicarse al centro de toda situación de posibilidad constructiva, creativa, de sustentabilidad. Así se mueve la reflexión sobre la estrategia, tan pragmática, tan utilitarista, hacia un lugar conceptual en donde la comunicación y la figura de la comunidad humana tienen centralidad”. (p.18)

Así que, en línea con Galindo & Islas (2015) la comunicación estratégica reflexiona en la observación y sistematización de las acciones, que pueden ser la base para una mejor y más eficaz forma de actuar y de percibir la eficiencia en el comportamiento.

En resumen, la teoría de la comunicación estratégica es el espacio de encuentro de personas con diversas formas de pensar y de actuar, donde través del diálogo transcurren los cambios sociales, al tener en cuenta y considerar el punto de vista de quien opina, en un contexto situacional, complejo, fluido y temporal marcado de signos y de emociones.

Por esta razón, conforme a Galindo & Islas (2015) el perfil del comunicador estratégico está presente hoy día en diversas áreas y organizaciones; públicas y privadas, donde se requiere articular las acciones de múltiples grupos y sectores. Siempre con una mirada respetuosa de la diversidad, considerando sus modalidades de vinculación con las problemáticas, sin pretensiones de completitud, tampoco de dogma, y siempre abiertos a la heterogeneidad del mundo.

De manera que, “metodológicamente la comunicación estratégica ofrece una oportunidad para unificar áreas de conocimiento y de acción tradicionalmente separadas, por ejemplo, la comunicación interna y la comunicación externa o la comunicación organizacional y la comunicación para el desarrollo” (Massoni, 2013, p.316).

Además, Galindo & Islas (2015) indican:

La comunicación estratégica aborda...la comunicación en...su multidimensionalidad sin descartar su fluidez...Y en...su situacionalidad, en tanto es en la comunicación donde y cuando emergen los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los actores socioculturales. (p.41)

En las investigaciones de comunicación estratégica Massoni (2013) indica:

Ya no interesa sólo observar, describir, analizar y sintetizar. La definición de comunicación como encuentro a la que se adscribe impulsa a nuevos órdenes en la profesión y también en la investigación. Se presenta a la comunicación estratégica como una meta-perspectiva focalizada en el cómo propiciar con los actores un proceso de interactividad creciente que busca otra calidad. (p.316)

Por esta razón, de acuerdo con Massoni (2013) los proyectos de comunicación estratégica son investigación enactiva donde se abordan las investigaciones como acciones, y no como inventarios de lo real. Se propician sinergias y articulaciones dinámicas siempre abiertas a la complejidad. Se busca el diálogo de saberes abordando a la comunicación como eje conductor de la innovación.

También, Massoni (2013) indica:

La comunicación se piensa como encuentro sociocultural que emerge del contexto entre lo individual y lo colectivo, para ser abordado comunicacionalmente. Es decir, No como sujetos. No como sociedad. Sino como un lugar común, vivo, habitado en las múltiples trayectorias de los grupos y sectores que comparten un territorio. (p.314)

Además, Massoni (2013) señala:

El paradigma de la comunicación es un encuentro, vivo y encarnado, en el que las matrices socioculturales se reconocen como un linaje de acciones compartidas, un ritmo colectivo que es propio de ciertos grupos y sectores. En ellas el cambio siempre surge desde dentro, porque como bien dicen los filósofos, no se puede cambiar sino desde lo que se está siendo. Así, en este tipo de investigaciones, se aborda a la comunicación como una reconfiguración espacio-temporal. Señalando que la comunicación es encuentro porque es un cambio social conversacional. (p.315)

En resumen, para lograr cambios significativos es importante mantener reflexión holística, armónica comunicación intrapersonal, reconocer posibilidades de mejora individual y con los otros, procurar buenas relaciones interpersonales, de bienestar y buenas formas de comunicación. En fin, lo más cerca que podemos estar del otro es a través de la comunicación.



Figura 2: Procesos y competencias del comunicador. Tomado de Galindo & Islas (2015). Copyright 2013 Massoni, S.

La figura anterior, de acuerdo con Massoni (2013) correlaciona los procesos comunicacionales y cómo se piensa al comunicador en algunas de las dimensiones de la comunicación. Se quiere destacar que las dimensiones (informativa, interaccional, ideológica, comunicacional, entre otras) no son mejores ni peores en sí; sólo son diferentes. En cada una de ellas se opera el encuentro sociocultural de distintas maneras.

Además, y acorde con Massoni (2013):

La comunicación estratégica trabaja desde los nuevos paradigmas en aprovechar posibilidades, desplegando la multidimensionalidad a partir del diseño de estrategias comunicacionales como dispositivos de investigación enactiva, con pasos y técnicas que incluyen: despliegue transdisciplinar de la versión técnica del problema comunicacional; análisis de matrices socioculturales; diagnóstico y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional; reconocimiento de mediaciones comunicacionales; despliegue del árbol de soluciones con definición de ejes y tonos de comunicación para las distintas matrices socioculturales identificadas como relevantes en torno a la problemática que aborda la estrategia. (p.313)

En definitiva, la comunicación es el ámbito de posibilidades donde se suceden los cambios entre las personas, las organizaciones y la sociedad.

2.7.Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general

El ser humano, más allá de sus semejanzas naturales como especie y su diversidad conceptual, necesita relacionarse para establecer sistemas que lo conduzcan, que lo normen, que lo rijan, que lo organicen. Además, se hace ineludible lo social en todas sus dimensiones, para lograr y alcanzar espacios temporales y determinados de la convivencia, más allá de lo individual, en lo colectivo. Dicho de otra manera, donde se manejen las diferencias a través de las relaciones y las conversaciones, para generar el mayor bienestar posible.

La teoría de sistemas sociales Luhmann (1984) pretende formularse como una teoría universal, referida a la diferencia entre sistema y entorno como característica de los sistemas sociales. Se orienta por la teoría general de sistemas; procura abarcar todo el campo del objeto de la sociología y de constituirse en ese sentido, en una teoría universal sociológica. Esto quiere decir, cada contacto

social será aprehendido como sistema hasta alcanzar a la sociedad como el conjunto de todos los contactos sociales posibles. Además, de no presuponer ningún criterio de conocimiento incuestionable.

Hay que mencionar además, que se observa a sí misma como parte integral de los objetos que la forman en relaciones autorreferenciales. Es decir, que el procedimiento propio del conocimiento, el aceptar o rechazar los criterios que conducen a él, es algo que se lleva a cabo en su propio campo de investigación. Incorpora la reflexión sobre la complejidad de la teoría misma. De acuerdo con Luhmann (1984):

Dicha teoría sitúa la relación con su objeto de investigación como una relación entre complejidad intransparente y complejidad transparente. Nunca reclama para sí misma el reflejo total de la realidad del objeto ni el agotamiento de todas las posibilidades de conocimiento del objeto. Y por eso mismo, tampoco la exclusividad en la pretensión de verdad en relación con otras empresas teóricas que entren en competencia. Sí reclama, en cambio, la universalidad en la aprehensión del objeto, en el sentido de que como teoría sociológica trata el todo social y no sólo segmentos (como, por ejemplo, estratos y movilidad, particularidades de la sociedad moderna, patrones de interacción, etcétera). (p.8)

Así mismo, indica el autor, que la teoría de los sistemas sociales debe innovar en teoría de la comunicación. En efecto, el hombre es considerado como parte del entorno y no como parte del sistema social. En este sentido, “los hombres viven y actúan en un mismo tiempo, aunque con horizontes temporales que remiten al pasado y al futuro. Por consiguiente, el orden social debe estar garantizado en la simultaneidad y no sólo como una secuencia proyectada” (Luhmann, 1984, p.15).

Además, cabe decir y en sintonía con Luhmann (1984) que la comunicación define la operación del ámbito de lo social. En otras palabras, un sistema social surge cuando la comunicación desarrolla más comunicación a partir de la misma comunicación.

También, Luhmann (1984) afirma:

La sociedad es pura comunicación y por tanto es sólo posible acercarse a ella mediante distinciones. La sociedad no opera como una gigante estructura objetiva que nadie ha visto. Más bien, las relaciones que se aprecian entre los seres humanos concretos, se hacen dependientes de una orientación que se refiere a formas de comunicación. Por consiguiente, los sistemas sociales (y con mucho más razón la sociedad) no son propiamente objetos que

estén situados en un lugar en el espacio y en el tiempo. Se trata decisivamente de una distinción, que es real y que produce efectos reales. (p.20)

Más aún, siguiendo con el autor, la sociedad opera y acoge heterogeneidad; es observadora de sí misma, es decir, es comunicación apareada en la auto-observación. En otras palabras, los seres humanos que observan, (por tanto que utilizan comunicación) presuponen un sistema (la sociedad) ya equilibrado en operaciones, para poder crear una nueva sociedad.

Además, Luhmann (1984) indica:

El mundo, entonces, será entendido como el trasfondo en el que distintos observadores podrán observar lo mismo de distinta manera. Por consiguiente, ¿qué es la sociedad?: la sociedad es el sistema omniabarcador que hace posible que se efectúen en su seno las distinciones «antónimas» (Stephen Holmes) que la describen. (p.22)

También, indica que la comunicación es el orden básico de la sociedad, que se posiciona en el espacio y el tiempo con apoyo de una pluralidad de referencias. Por consiguiente el orden social gravita en acercamientos contingentes y nunca en definiciones únicas e invariables. Así mismo, Luhmann (1984) revela:

Los sistemas están estructuralmente orientados al entorno, y sin él, no podrían existir: por lo tanto, no se trata de un contacto ocasional ni tampoco de una mera adaptación. Los sistemas se constituyen y se mantienen mediante la creación y la conservación de la diferencia con el entorno, y utilizan sus límites para regular dicha diferencia. Sin diferencia con respecto al entorno no habría auto-referencia ya que la diferencia es la premisa para la función de todas las operaciones autorreferenciales. En este sentido, la conservación de los límites (boundary maintenance) es la conservación del sistema. (p.40)

En otras palabras, los límites prefijados de los sistemas marcan su continuidad, es decir, el propio sistema o el entorno llevan a los sistemas a operar en situaciones distintas de persistencia.

Cabe decir, que “el entorno alcanza su unidad sólo mediante el sistema y siempre en relación con el sistema. Está demarcado por horizontes abiertos y no por límites desbordables” (Luhmann, 1984, p.41). Es decir, el entorno es distinto para cada sistema y cada sistema guarda referencia con su propio entorno. Luhmann (1984) señala:

Una de las consecuencias más importantes del paradigma sistema/entorno consiste en que es necesario distinguir entre el entorno de un sistema y los sistemas en el entorno de dicho sistema. Esta distinción tiene un significado apenas valorado. Por consiguiente, hay que distinguir, sobre todo, las relaciones de dependencia entre entorno y sistema, de las relaciones de dependencia entre los sistemas. Esta distinción torpedea la vieja temática del amo/esclavo. Cómo se construyen las relaciones donde un sistema domina a otro, depende sobre todo de cómo los dos sistemas y de cómo cada uno de los sistemas se encuentran en relación de dependencia respecto de su entorno. (p.41)

En este sentido, ningún sistema puede disponer sobre las relaciones sistema/entorno ajenas, a no ser mediante destrucción. Es decir, cada sistema es capaz de reflexionar y seleccionar sus acciones respecto a su entorno.

De igual modo, según Luhmann (1984) el vínculo entre sistema y entorno se garantiza a través del sentido general y los límites del sentido. El sentido confiere experiencia y posibilidades redundantes. Es decir, las personas se pueden permitir errores sin que con ello se hayan agotado las posibilidades. En otras palabras, se puede regresar al punto de partida y escoger otro camino.

Además, indica que dentro de la organización autorreferencial plena de sentido, también se dispone de la posibilidad de la negación; también las negaciones tienen sentido. El sentido es por tanto una categoría innegable y sin diferencia. Además, Luhmann (1984) refiere:

La falta de sentido, nunca puede alcanzarse mediante la negación de la plenitud del sentido. La falta de sentido es un fenómeno especial sólo posible en el ámbito de los signos y consistente en una confusión de signos. A una confusión de objetos nunca les falta sentido; los escombros, por ejemplo, son reconocidos inmediatamente como tales y la mayoría de las veces se les puede atribuir a la obra del tiempo, la de un terremoto o «la del enemigo». (p.80)

Lo dicho hasta aquí, de acuerdo con Luhmann (1984) supone que como quiera que las cosas sean interpretadas y sin importar cuánto cambien las interpretaciones, este estado de cosas tiene que ser formulado de acuerdo con los sistemas de sentido cerrado, autorreferencial. Toda apertura, parte de un estado cerrado y solo es posible en operaciones autorreferenciales; en otras palabras, si todos pensáramos de la misma forma, si llegáramos a las mismas conclusiones, si nunca diéramos espacio a ideas, entonces existirían muy pocas posibilidades, y todas nos llevarían al mismo punto: la extinción. Luhmann (1984) indica:

A los sistemas de sentido, en principio, todo les es accesible bajo la forma de sentido. La universalidad no quiere decir, en esta perspectiva, exclusividad. Pero todo lo que es incorporado y procesado en el mundo de los sistemas de sentido tiene que adquirir la forma de sentido, si no, lo que queda es un impulso momentáneo, un estado de ánimo oscuro o un espanto terrible sin posibilidades de enlace, sin comunicabilidad, sin efecto en el sistema. (p.81)

Así que, parafraseando a Luhmann (1984) la estrategia específica del sentido parece radicar en el empleo de las diferencias. Entonces, sentido, es la actualización continua de posibilidades.

Todavía cabe señalar, acorde con Luhmann (1984) con relación a la comunicación y la acción, que los sentidos son puerta de entrada a las emociones. En las relaciones sociales, las sensaciones se unen y se exploran, uniéndolas y construyendo una nueva sensación compartida. Ser el entorno de alguien, supone que, aunque no quieras influir, eres y estás en relación con otros.

Más aún, y siguiendo con Luhmann (1984) es sustancial cultivarse desde la sensibilidad para que la comunicación produzca encuentros más satisfactorios y no momentos apresurados de intercambio. En definitiva, ampliar los sentidos en su realidad con el otro, modifica la información que se recibe, haciendo que la comunicación sea más deleitable, cualquier palabra dicha desde la sonrisa, suaviza y aligera, mientras que el mismo mensaje emitido desde una cara contraída produce tensión.

Por consiguiente, no se pueden separar comunicación y acción (aunque sí distinguir), como señala (Luhmann, 1984) “dado que forman una relación que debe ser entendida como la reducción de la propia complejidad. El proceso elemental que constituye lo social como realidad especial es un proceso comunicacional” (p. 141).

Aunado a esto, la comunicación también es posible sin intención de comunicar; si la persona consciente, logra observar y percibir la realidad. Luhmann (1984) afirma:

Bajo la misma condición, la comunicación también es posible sin lenguaje, por ejemplo, por medio de una sonrisa, miradas interrogantes, vestimenta, ausencia y, en general, por desviarse de las expectativas cuyo conocimiento se puede dar por probado. Pero siempre debe ser posible interpretar el acto de comunicar como selección, es decir, como autodeterminación de una situación con doble contingencia percibida. Por eso, falta la

comunicación cuando una conducta observada sólo se comprende como signo de otra cosa. (p.151)

En otras palabras, según Luhmann (1984) esto es la diferencia entre información y acto de comunicar. Así, un andar rápido puede ser observado como signo de prisa, pero también puede entenderse como demostración de prisa, de estar ocupado, de no querer ser abordado, etcétera, y ser producido con la intención de provocar tal idea.

Además, siguiendo con Luhmann (1984) en la comunicación por medio del lenguaje la dependencia del proceso comunicacional se separa también de la capacidad observadora de la persona consciente y de todas sus ambivalencias. El individuo, no sólo debe saber ver la diferencia, sino que esta le debe ser impuesta sin doble sentido.

Así mismo, Luhmann (1984) asevera:

El lenguaje posibilita el proceso de diferenciación de los procesos comunicacionales de un contexto perceptible (si bien exigente, complejo). Sólo por medio del proceso de diferenciación de los procesos comunicacionales, se puede dar el proceso de diferenciación de los sistemas sociales. (p.152)

Igualmente, indica Luhmann (1984) es importante que el lenguaje asegure la reflexividad del proceso comunicacional, haciendo posible la auto-diferenciación.

Por otra parte, Luhmann (1984) asegura:

La sociabilidad, el aspecto social de la selección del tema es también de gran relevancia, pues no sólo alude a la congenialidad, al hecho de que los temas respondan más o menos a los interlocutores y a sus posibilidades de colaboración. La dimensión social se actualiza, primordialmente, debido a que las comunicaciones como acción perceptible unen más o menos a los participantes, lo cual significa que con las comunicaciones dicen también algo acerca de sí mismos, de sus opiniones, sus posiciones, sus experiencias, sus deseos, su madurez para juzgar, sus intereses. La comunicación también sirve para presentarse, para conocerse; y entonces puede provocar, efectivamente, que uno se vea obligado a adherirse a una forma; en el fondo, es importante ser lo que uno aparenta en la comunicación: a fin de cuentas, el seductor debe amar. (p.155)

En otras palabras, el nivel lingüístico no es suficiente. Sólo por medio de los temas se puede controlar que la conducta referente a la comunicación, propia y ajena, sea correcta en el sentido de

una adaptación al tema. Los temas son propiamente los programas de acción del lenguaje. Luhmann (1984) afirma:

Los temas sirven, pues, como sistemas concreto-temporal-sociales del proceso comunicacional, y funcionan en él como generalizaciones en la medida en que no determinan cuáles aportaciones serán otorgadas, ni cuándo, en qué orden y por quién. En el nivel de los temas es posible actualizar relaciones de los sentidos que difícilmente podrían obviarse mediante la comunicación individual. Por ello, finalmente, la comunicación es un proceso dirigido, en general, pero no necesariamente, por temas. Al mismo tiempo, los temas son reducciones de la complejidad abierta por el lenguaje. (p.156)

De manera que, la comunicación no se puede comprender como acción, ni el proceso de comunicación como cadena de acciones. Luhmann (1984) alega:

La comunicación incluye más acontecimientos selectivos en su unidad que el solo acto de comunicar. Así que no es posible comprender plenamente el proceso comunicacional cuando no se ven sino los actos de comunicar, cada uno de los cuales provoca el siguiente. En la comunicación entra siempre también la selectividad de lo comunicado, de la información, así como la selectividad de la comprensión, y son justamente las diferencias las que hacen posibles esta unidad, las que constituyen la esencia de la comunicación. (p. 161-162)

Además, como afirma Luhmann (1984) en los sistemas sociales formados por la comunicación, sólo se dispone de esta, como medio de disolución de los elementos. El sistema social no dispone de otro medio de disolución, no puede ayudarse de procesos químicos, neurofisiológicos o mentales (aunque todos ellos existan y actúen juntos). Luhmann (1984) Señala:

Dicho de otra manera, los sistemas sociales no pueden pasar por debajo del nivel constitutivo de la comunicación, están inermes ante una disolución cada vez mayor, según sea necesario, pero no pueden abandonar la forma de su unidad constitutiva, la fusión de información, acto de comunicar y acto de entender, sin terminar su operación. (p.162)

Por consiguiente, la comunicación pone en marcha la formación de sistemas. “Mientras se le mantenga en funcionamiento se reforman estructuras, temáticas y contenidos con sentido redundantemente disponibles, lo cual genera una masa autocrítica que produce ofertas con posibilidades de aceptación/rechazo” (Luhmann, 1984, p.170).

También, los sistemas sociales consisten de la comunicación y de su adscripción como acción. Ninguno de los dos momentos hubiera sido capaz de evolucionar sin el otro. Luhmann (1984) indica:

En esta teoría se puede y se debe integrar nuevamente la diferenciación entre constitución y observación, (...) por medio de la diferenciación entre comunicación y acción. La comunicación es la unidad elemental de la auto-constitución, la acción es la unidad elemental de la auto-observación y la auto-descripción de los sistemas sociales. (p.171)

De manera que, Luhmann (1984) los sistemas sociales desarrollados por medio de la comunicación, como sistemas de comunicación, determinan en qué dirección y hasta dónde se puede producir comunicación sin volverla aburrida. Así que, la circunstancia está exactamente relacionada a la posición del entorno de los sistemas de conciencia.

En definitiva, Luhmann (1984) la pregunta por los individuos, elementos de los cuales consisten los sistemas sociales, no puede por eso contestarse en forma más sencilla. Cualquier simplificación, sería una pérdida de la riqueza de relaciones, que difícilmente se puede permitir una teoría de los sistemas sociales.

2.8. Aportes e ideas básicas de la teoría de la comunicación humana

Desde los años cincuenta, los investigadores de la llamada “Escuela de Palo Alto” también conocida como “Colegio Invisible”, dieron cuenta de las situaciones globales de interacción de las que participa el ser humano.³ Fue así como se pasó del modelo lineal al modelo circular de la

³ La Escuela de Palo Alto "Colegio Invisible" puede incluirse en la Perspectiva Interpretativa y está relacionada con el Interaccionismo simbólico. Destaca por considerar la comunicación como una interacción social, más que en función de sus contenidos. Se centra en la defensa de que las relaciones sociales son establecidas directamente por sus participantes como sujetos que interactúan, así que la comunicación puede entenderse como la base de toda relación personal. Sus principales representantes, Gregory Bateson, Ray Birdwhistell, Don D. Jackson, Stuart Sigman, Albert Scheflen, Paul Watzlawick, Edward T. Hall y Erving Goffman y forman parte del grupo de investigadores que, a partir de los años 40, se opusieron a la Teoría Matemática de la Comunicación de Claude E. Shannon y Warren Weaver. Todos ellos aportan una alternativa al modelo lineal de la teoría matemática y ven la comunicación como el fenómeno social de la puesta en común y la participación.

comunicación, enormemente influido por las ideas de la cibernética, de la que proviene el concepto de *feed-back* o retroalimentación.

Teoría de la comunicación humana se publicó originalmente en 1967, en un momento en que a las aproximaciones funcionalistas y críticas en comunicación se sumaron como respuesta a los aportes del pensamiento sistémico propuesto por dicha Escuela.

Por oposición al modelo lineal de Shannon y Weaver (1940) conocido también como el “Modelo telegráfico”, la propuesta de la Escuela de Palo Alto se conoce también, como “Modelo orquestal de la comunicación”. En palabras de Yves Winkin (1982) “el modelo orquestal, de hecho, vuelve a ver en la comunicación el fenómeno social que tan bien expresaba el primer sentido de la palabra, tanto en francés como en inglés: la puesta en común, la participación, la comunión” (p. 25).

Para los representantes de la escuela de Palo Alto, procedentes de disciplinas como la antropología, la sociología y la psiquiatría, entre otras; la investigación y reflexión sobre la comunicación sólo puede darse a partir de la formulación de la siguiente pregunta: ¿Cuáles son, entre los millares de comportamientos corporalmente posibles, los que retiene la cultura para constituir conjuntos significativos? Para hallar respuestas a esta interrogante, partieron en un primer momento de tres consideraciones básicas:

- 1) La esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción.
- 2) Todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo y,
- 3) Los trastornos psíquicos reflejan perturbaciones de la comunicación.

La principal aportación de esta corriente de pensamiento según Bateson y Ruesch (1984), es que el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente. La comunicación fue estudiada por tanto, como un proceso permanente y de carácter holístico, como un todo integrado, incomprensible sin el contexto en el que tiene lugar.

La definición de comunicación que se puede extraer de la obra de estos autores es común a todos los representantes de la Escuela de Palo Alto. Para Bateson y Ruesch (1984) “la comunicación es la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas” (p. 13).

De allí, que este enfoque inaugure una forma de comprender la comunicación mucho más amplia, superando el enfoque anterior y ubicando la reflexión sobre la comunicación en un marco holístico, como fundamento de toda actividad humana.

Por otra parte, los denominados Axiomas de la comunicación ponen en evidencia las ideas anteriores. Según Watzlawick, Beavin y Jackson (1991) es imposible no comunicar, por lo que en un sistema dado, todo comportamiento de un miembro tiene un valor de mensaje para los demás; en segundo lugar, en toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido o semánticos y aspectos relacionales entre emisores y receptores; como tercer elemento básico, los autores señalan que la definición de una interacción está siempre condicionada por la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes; el cuarto axioma apunta a que la comunicación humana implica dos modalidades, la digital; lo que se dice, y la analógica, cómo se dice; el quinto y último axioma establece que toda relación de comunicación es simétrica o complementaria, según se base en la igualdad o en la diferencia de los agentes que participan en ella, respectivamente.

Así mismo, el planteamiento de estos axiomas rompe con la visión unidireccional o lineal de la comunicación. De alguna manera, los axiomas marcan el inicio para comprender a Birdwhistell (1959) citado en Watzlawick, Beavin & Jackson (1991) “la comunicación en tanto que sistema no debe por tanto concebirse según el modelo elemental de la acción y la reacción, por muy complejo que sea su enunciado. En tanto que sistema, hay que comprenderla al nivel de un intercambio” (p. 44).

Así que, los axiomas de la comunicación confirman el modelo relacional sistémico que enmarca toda la reflexión sobre los fenómenos comunicativos realizada desde la Escuela de Palo Alto. Es decir, en una situación comunicativa, la relación, es lo fundamental que hay que estudiar; más que las personas implicadas en ella. De allí, que la interacción se constituya como el centro del debate.

En definitiva, la comunicación sin lugar a dudas representa el origen y fuente principal de todo sistema. Además, es a través de ella y de las relaciones que se derivan de esta, que se logran los resultados planteados. Sacar la comunicación del ámbito de un sistema es como declarar su muerte.

2.9. Comunicación organizacional

En la actualidad, la supervivencia de las organizaciones depende en alto grado de cómo se gestione el proceso de la comunicación entre las personas, tanto en lo interno como en lo externo. Por consiguiente, el éxito de la organización está fundamentado en una estrategia de comunicación afectiva y efectiva.

Fernández (1997) define la comunicación organizacional como:

El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, también la entiende como: un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (pp. 27-31)

Además, menciona que las organizaciones deben observar por un lado lo que acontece en su interior, revisar el desempeño y la actitud laboral de los empleados para determinar aciertos y fallas dentro de la empresa, para plantear los cambios necesarios con la intención de lograr que las personas cumplan sus funciones gustosamente, incrementando la productividad y utilidad para todos. Por otro lado, las organizaciones deben revisar lo que sucede fuera de ellas; en el entorno, la competencia, los clientes, proveedores, socios entre otros, y así, procurar buenas relaciones comunicativas con ellos en virtud de que también son fundamentales para la empresa.

2.10. Teorías de la comunicación organizacional

Existen diversas definiciones de la comunicación organizacional, todas se circunscriben alrededor del mismo enfoque. Se puede definir la comunicación organizacional como: Todos los mensajes y significados que se originan, se consumen y se intercambian las organizaciones tanto en lo interno como a lo externo de ellas, en busca de alcanzar y mejorar su productividad y eficiencia.

Habría que decir también, que es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, p.17 1997, citado por Gámez 2007). Por otro lado, Andrade de San Miguel (2004) la define “como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio” (p.8).

En la actualidad, la influencia de la tecnología impulsa a las organizaciones a evolucionar en muchos aspectos. Además, la comunicación como parte del sistema organizacional debe adoptar estas influencias, donde es imperativo contar y valorar el poder que tienen los grupos de interés para gestionar las comunicaciones dentro y fuera de la organización.

Estos grupos de interés, ya deciden que mensajes y significados están dispuestos a recibir de las organizaciones, indican cuando y donde los quieren recibir, lo cual hace que la manera de interacción esté en constante cambio y adaptabilidad por parte de quienes gestionan las comunicaciones dentro de las organizaciones. Además, vale recordar son todos los que la integran. Antonio Lucas Marín (1997) señala:

El interés sobre el estudio de la comunicación organizacional surge de las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, encausadas en los intentos de mejorar las propias habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos económicos y en la evolución que según las teorías de la organización se encuentran cada vez más enfocadas en la cultura organizacional. Este mismo autor afirma que la comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta. también nos dice que la comunicación ayuda a los miembros de la compañía a; discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes. (pp. 90-92, 94-95)

En otras palabras, la comunicación ofrece un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa; además, ayuda a la organización a integrarse en su propio entorno, concebido dentro de la sociedad global.

De acuerdo con Trelles (2001), los modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones varían con las tendencias conceptuales contemporáneas, siendo los enfoques más comunes:

1. Mecánico: Plenamente transmisivo (flujo vertical-descendente). Centra su atención en la información y las redes formales de comunicación. La retroalimentación es insuficiente.
2. Psicológico: Prioriza los factores humanos de la comunicación así como la formación (sobrevalorada) de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas con el objetivo de fomentar la participación, la motivación y la confianza de los trabajadores. Desarrolla los recursos humanos.
3. Sistémico: Considera la organización como organismo vivo cuyo motor es la comunicación enfocada sinérgicamente, un subsistema parte del sistema social. Incorpora el concepto de redundancia (repetición de conductas en un tiempo dado) con relación inversamente proporcional a la incertidumbre. Pondera las interrelaciones con el entorno, flujos de comunicación multidireccionales, trabajo grupal y búsqueda de patrones de retroalimentación.

Por consiguiente, el proceso de comunicación organizacional dentro de esta investigación es visto desde una perspectiva sistémica, donde la comunicación como sistema abierto depende de todos los que integran y participan en el proceso, y no de individualidades. Por tanto, no se trata solo de enviar mensajes sino de recibir retroalimentación de estos mensajes enviados.

Otro autor que ha hecho contribuciones importantes en esta perspectiva de sistemas, es Abraham Nosnik (2000) citado en Santana (2011) quien aporta la idea de que en la teoría de los sistemas de comunicación en las organizaciones, no se concibe a la comunicación como elemento específico que le da funcionalidad al sistema organizacional, sino que define a la comunicación desde una perspectiva sistémica.

Más aún, destaca la característica de plataforma productiva que tiene la comunicación, al procurar conservar tanto los aspectos funcionales como estructurales. También, Abraham Nosnik (2000) citado en Santana (2011) afirma, que caracterizar el sistema de comunicación organizacional como se ha hecho, lleva a pensar que la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, tanto en lo interno como en lo externo a ella, para sobrevivir de manera exitosa.

2.11. *Flujos de la comunicación*

El acto de comunicar muestra el interés de revelar información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos; con el fin de que sean percibidos claramente y con la posibilidad de ser aplicados según el objetivo común o particular por el cual se exponga el mensaje. De acuerdo con Ocampo ed. (2011) los flujos de comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. También, indica que la comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, horizontal y oblicua. Cada una de ellas obedece a razón de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

2.11.1. *Comunicación descendente*

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, entre otros. Keith y Newstrom (2001) afirman:

La comunicación descendente parte de los directores, gerentes, administradores, hacia sus colaboradores; Uno de los propósitos más comunes es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué. (p. 68)

Por otra parte, agrega, su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirla.

2.11.2. *Comunicación ascendente*

La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente, se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen de manera constante en la creación e innovación de la organización. Goldhaber (1984) la define como “aquellos mensajes que fluyen de empleados hacia los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias” (p.134). Cabe decir, que la comunicación ascendente es necesaria en virtud que implica retroalimentación constante y se cimienta el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones.

2.11.3. *Comunicación horizontal*

La comunicación horizontal se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Puede ser entre departamentos, grupos o de forma individual y sirve para agilizar la estructura organizativa. “La comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización” (Goldhaber, 1984, p.137). Está vinculada con la formación de grupos.

2.11.4. *Comunicación transversal*

La comunicación transversal recorre todas las direcciones sin distinción de niveles jerárquicos. Se pone en práctica generalmente en organizaciones modernas, descentralizadas y flexibles, cuya administración es más participativa e integrada.

Por esta razón, es necesario no perder de vista e insistir en el desarrollo de competencias transversales. Definidas por Mertens (1996) como el conocimiento, capacidades y habilidades de un tipo tal que no contribuyen a un grupo particular de actividades prácticas, sino que su contribución puede ubicarse en: a) aptitud para y un amplio número de posiciones y funciones, alternativamente o en formación simultánea; y b) aptitud para manejar cambios de su vida laboral.

En otras palabras, las competencias transversales facilitan la adaptación de las personas ante los cambios, se conecta con características de tipo personal y social y, tienen que ver con asumir nuevas responsabilidades que requieran el desarrollo de habilidades específicas. Es decir, habilidades de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, comprensión de sistemas y metodologías de trabajo con tecnologías informáticas.

2.12. *Formas de comunicación*

Internamente, la comunicación organizacional puede presentar dos facetas: La comunicación formal y la comunicación informal. Al respecto, el termino comunicación organizacional para Robbins & Coulter (2010) “son todos los patrones, redes y sistemas de comunicación dentro de una organización.” (p. 334). De manera que, el acto natural de las personas para comunicarse socialmente apoya la comunicación organizacional al procurar esencialmente propósitos, objetivos, acciones y resultados comunes en beneficio tanto de la organización como de todos sus integrantes.

2.12.1. *Comunicación formal*

Es la forma de comunicación establecida por las organizaciones de manera expresa. Es dirigida y debe ser utilizada por todos sus integrantes. Además, refiere al modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula. Se observa en protocolos, manuales, reglamentos, entre otros. Para Robbins & Coulter (2010) es la “comunicación que tiene lugar por los acuerdos de trabajo organizacionales prescritos.” (p. 323). Es decir, aquella relacionada con la comunicación para realizar las labores o tareas.

2.12.2. *Comunicación informal*

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Con frecuencia, está relacionada con asuntos personales de individuos o grupos de la organización. Es conocida popularmente como “rumores o ruidos” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa. Hodgetts y Altman (1985) se refiere a ella como toda información no oficial entre personas o grupos. Por su parte, Robbins & Coulter (2010) señalan que es la “comunicación no definida por la estructura jerárquica de la organización” (p. 323).

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge, las organizaciones que la gestionan de manera efectiva presentan un mayor crecimiento tanto en lo interno como en lo externo.

2.13. *La comunicación efectiva en las organizaciones*

La comunicación efectiva es indispensable para la integración y la interacción del talento humano dentro de las organizaciones, para la operación de las estrategias. Traverso, Williams, y Palacios (2017) Señalan:

La comunicación efectiva es aquella que, a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Es así como en los negocios cada vez más se desarrolla las habilidades de comunicación de los colaboradores. Dentro de la comunicación efectiva el trasmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido. También se puede decir que la comunicación efectiva es "Explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz “el arte de la comunicación efectiva satisfactoria y eficiente es un aprendizaje que se adquiere fundamentalmente en el seno del hogar y en las instituciones educativas a las cuales las personas se hallan vinculadas y que posteriormente se desarrolla y se fortifica a través de nuestros vínculos laborales y afectivos a lo largo de la vida adulta. (p. 74-75)

Dicho brevemente, es fundamental planificar la estratégica de comunicación para que el estilo de comunicar los mensajes dentro de la organización sea coherente, efectivo y eficaz.

2.14. *Inteligencia emocional*

Asegurar que el coeficiente intelectual es un dato genético que no puede ser modificado en la práctica y que el destino de nuestras vidas se encuentra en buena medida, determinada por esta aptitud, suscribe una visión estrecha de la inteligencia. Al respecto en su libro *Inteligencia Emocional* Goleman (1996) señala:

¿Qué cambios podemos llevar a cabo para que a nuestros hijos les vaya bien en la vida?
¿Qué factores entran en juego, por ejemplo, cuando personas con un elevado CI no saben qué hacer mientras que otras, con un modesto, o incluso con un bajo CI, lo hacen sorprendentemente bien?

Mi tesis es que esta diferencia radica con mucha frecuencia en el conjunto de habilidades que hemos dado en llamar inteligencia emocional, habilidades entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Y todas estas capacidades, como podremos comprobar, pueden enseñarse a los niños, brindándoles así la oportunidad de sacar el mejor rendimiento posible al potencial intelectual que les haya correspondido en la lotería genética. (p. 4-5)

Además, revela que desarrollar la inteligencia emocional forja destrezas para operar y exteriorizar los sentimientos expresados a través de las acciones provocadas por los impulsos. En otras palabras, la inteligencia emocional establece la relación entre los sentimientos y la capacidad de controlar los impulsos como fundamento de voluntad y carácter.

Más aún, indica que en estos tiempos la humanidad precisa con urgencia de personas con habilidades para comprender las emociones de los demás. Cabe decir, empatía, autocontrol y altruismo. De hecho, valorar y reaccionar ante cualquier encuentro interpersonal no es exclusivo de un juicio racional, en ocasiones, la razón se ve desbordada por la pasión, originada en la arquitectura mental. Goleman (1996) Afirma:

En un sentido muy real, existe una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental. Una de ellas es la mente racional, la modalidad de comprensión de la que solemos ser conscientes, más despierta, más pensativa, más capaz de ponderar y de reflexionar. El otro tipo de conocimiento, más impulsivo y más poderoso aunque a veces ilógico, es la mente emocional. (p.11)

Además, esto quiere decir que la mente emocional es mucho más rápida que la mente racional. Su rapidez imposibilita la reflexión que constituye el rasgo característico de la mente pensante. Esta modalidad rápida de percepción sacrifica la exactitud a la velocidad, confiando en las primeras emociones y reaccionando sin tomarse el tiempo necesario para llevar a cabo un análisis completo.

Sin embargo, Goleman (1996) señala que “las explosiones emocionales constituyen una especie de secuestro neuronal” (p. 14). También, expresa que se presentan en un instante y desencadenan una reacción decisiva e imposibilita al cerebro pensante darse cuenta de lo que está sucediendo y mucho menos de decidir si se trata de una respuesta adecuada. No obstante, no todos los secuestros límbicos son tan peligrosos, por ejemplo; cuando alguien sufre un ataque de risa también se halla dominado por una reacción límbica, es decir, el secuestro neuronal ocurre también en los momentos de intensa alegría.

Conviene subrayar, como lo afirma Goleman (1996) que este secuestro neuronal se origina en la amígdala, uno de los centros del cerebro límbico. La amígdala constituye una especie de depósito de la memoria emocional y, en consecuencia, también se la puede considerar como un depósito de significado. Es por ello que una vida sin amígdala, es una vida despojada de todo significado personal. A falta de toda carga emocional, los encuentros interpersonales pierden todo su sentido. Goleman (1996) indica:

Pero la amígdala, no sólo está ligada a los afectos sino que también está relacionada con las pasiones. Aquellos animales a los que se les ha seccionado o extirpado quirúrgicamente la amígdala carecen de sentimientos de miedo y de rabia, renuncian a la necesidad de competir y de cooperar, pierden toda sensación del lugar que ocupan dentro del orden social y su emoción se halla embotada y ausente. (p.15)

De manera que, de acuerdo con Goleman (1996) en algunos casos, el proceso de toma de decisiones de algunas personas se halla deteriorado porque han perdido el acceso a su aprendizaje emocional. En este sentido, investigaciones han conducido a la conclusión de que los sentimientos son indispensables para la toma racional de decisiones, porque orientan en la dirección adecuada para sacar el mejor provecho a las posibilidades que ofrece la fría lógica. En otras palabras, las emociones son importantes para el ejercicio de la razón. De hecho, el intelecto no puede funcionar adecuadamente sin el concurso de la inteligencia emocional. Goleman (1996) señala:

Hay que tener en cuenta el papel que desempeñan las emociones hasta en las decisiones más racionales. En su intento de comprensión de la vida mental, el doctor Antonio Damasio, un neurólogo de la Facultad de Medicina de la Universidad de Iowa, ha llevado a cabo un meticuloso estudio de los daños que presentan aquellos pacientes que tienen lesionadas las conexiones existentes entre la amígdala y el lóbulo prefrontal. En tales pacientes, el proceso de toma de decisiones se encuentra muy deteriorado aunque no presenten el menor menoscabo de su CI o de cualquier otro tipo de habilidades cognitivas. Pero, a pesar de que sus capacidades intelectuales permanezcan intactas, sus decisiones laborales y personales son desastrosas e incluso pueden obsesionarse con algo tan nimio como concertar una cita. (p.22)

Así mismo, señala que en la toma de decisiones la inteligencia emocional puede resultar tan decisiva y en ocasiones, incluso, más que el coeficiente intelectual (CI). En otras palabras, es necesario desarrollar habilidades emocionales fundamentales. La relación existente entre un alto índice de coeficiente intelectual (CI) y el logro de nuestros objetivos vitales se ve frustrada por otras características. Goleman (1996) indica:

La capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último pero no por ello, menos importante, la capacidad de empatizar y confiar en los demás. (p.24)

De manera que, según Goleman (1996) el CI no basta para explicar los destinos tan diferentes de personas que cuentan con perspectivas, educación y oportunidades similares. Tampoco, para explicar si con ello se puede conseguir una cota superior de felicidad en la vida, ni más satisfacción en sus relaciones con los amigos, la familia o la pareja. Por consiguiente, saber que una persona ha logrado graduarse con unas notas excelentes, equivale a saber que es sumamente buena o bueno en las pruebas de evaluación académicas, pero no indica absolutamente nada, en cuanto al modo en que reaccionará ante las vicisitudes que le presente la vida.

Además, indica que el grado de dominio que alcance una persona sobre estas habilidades, resulta decisivo para determinar el motivo por el cual ciertos individuos prosperan en la vida; mientras que otros, con un nivel intelectual similar, acaban en un callejón sin salida. Goleman (1996) afirma:

Las personas que han desarrollado adecuadamente las habilidades emocionales suelen sentirse más satisfechas, son más eficaces y más capaces de dominar los hábitos mentales que determinan la productividad. Quienes, por el contrario, no pueden controlar su vida

emocional, se debaten en constantes luchas internas que socavan su capacidad de trabajo y les impiden pensar con la suficiente claridad. (p.26)

En este orden de ideas, de acuerdo con el influyente libro de Gardner (1983) *Frames of Mind*⁴ no sólo no existe un único y monolítico tipo de inteligencia que resulte esencial para el éxito en la vida, sino que, en realidad existe una visión plural de la inteligencia. La multiplicidad.

El concepto de inteligencias múltiples de Gardner ha evolucionado y señala por un lado; Goleman (1996) la inteligencia interpersonal que supone la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas. Por otro lado, señala la inteligencia intrapersonal, es decir, el conocimiento de uno mismo: La capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta. De manera que, los sentimientos constituyen el dominio en el que más evidente se concibe el fundamento humano.

De hecho, parafraseando a Goleman (1996) muchas personas con un elevado CI de 160, aunque con escasa inteligencia intrapersonal, trabajan para gente que no supera el CI de 100, pero que tiene muy desarrollada la inteligencia intrapersonal. Además, Goleman (1996) acredita:

Edward Thorndike, un eminente psicólogo planteó en un artículo publicado en el *Harper Magazine* que la inteligencia social; es un aspecto de la inteligencia emocional que nos permite comprender las necesidades ajenas y actuar sabiamente en las relaciones humanas; y, constituye un elemento que se debe tener en cuenta a la hora de determinar el CI. (p.30)

Por esta razón, “la inteligencia social no sólo es muy diferente de las habilidades académicas, sino que constituye un elemento esencial que permite a la persona afrontar adecuadamente los imperativos prácticos de la vida” (Goleman, 1996, p.26). También, afirma Goleman (1996) conocerse a sí mismo conlleva a la auto-observación y permite la toma de conciencia de las emociones, es decir, el cimiento sobre el que se edifican otras habilidades de este tipo, como el autocontrol emocional. Al mismo tiempo, ser consciente de los sentimientos e intentar

⁴ La teoría de las inteligencias múltiples, diferencia la inteligencia humana en 'modalidades' específicas, en lugar de ver la inteligencia como dominada por una sola habilidad general. Howard Gardner propuso este modelo en su libro de 1983 *Frames of Mind*:

transformarlos, no tiene nada que ver con tratar de desembarazarnos de los impulsos emocionales. Goleman (1996) señala:

Quando gritamos ¡basta! a un niño cuya ira le ha llevado a golpear a un compañero, tal vez podamos detener la pelea pero con ello no anularemos la ira, porque el pensamiento del niño sigue todavía fijado al desencadenante de su enfado. Y, de ese modo, jamás lograremos erradicar la cólera. (p.34)

En cualquier caso, parafraseando a Goleman (1996) intentar contener las emociones conduce al desgaste y la apatía, mientras que su expresión desenfrenada, por el contrario, puede terminar aproximando en situaciones extremas, al campo de lo patológico.

Del mismo modo, Goleman (1996) indica que el enfado parece ser el estado de ánimo más persistente y difícil de controlar. De hecho, el enfado es la más seductora de las emociones negativas, porque el monólogo interno que lo alienta proporciona argumentos convincentes para justificar el hecho de poder descargarlo sobre alguien.

Por esta razón, siguiendo con Goleman (1996) las distracciones son un recurso sumamente eficaz para modificar el estado de ánimo. La clave consiste en darse permiso para que el enfado vaya enfriándose mientras se disfruta de un rato agradable. Es más eficaz tratar de calmarse y posteriormente de un modo más asertivo y constructivo, entablar un diálogo para tratar de resolver el problema.

También, menciona que la tensión emocional compromete la concentración, dificultando toda posibilidad de pensar con claridad. Por el contrario, una motivación positiva ligada a sentimientos tales como el entusiasmo, la perseverancia y la confianza juega un papel importante sobre el rendimiento.

De manera semejante, indica que la inteligencia emocional constituye una aptitud maestra, una facultad que influye profundamente sobre otras facultades ya sea favoreciéndolas o dificultándolas. En la medida en que se esté motivado por el entusiasmo y el gusto por lo que se hace, se contará con excelentes estímulos para el logro.

Así mismo, modernos investigadores refieren que la esperanza desempeña un papel muy importante en dominios tan diversos como el rendimiento laboral y el hecho de soportar un trabajo pesado. Goleman (1996) confirma:

Desde el punto de vista de la inteligencia emocional, la esperanza significa no rendirse a la ansiedad, el derrotismo o la depresión cuando se tropieza con dificultades y contratiempos. De hecho, las personas esperanzadas se deprimen menos en su navegación a través de la vida en búsqueda de sus objetivos y también se muestran menos ansiosas en general y experimentan menos tensiones emocionales. (p. 58)

De manera que, como afirma Goleman (1996) el optimismo al igual que la esperanza significa tener una fuerte expectativa de que, en general, las cosas irán bien a pesar de los contratiempos y de las frustraciones. Desde el punto de vista de la inteligencia emocional, el optimismo es una actitud que impide caer en la apatía, la desesperación o la depresión frente a las adversidades. El optimismo siempre y cuando se trate de un optimismo realista tiene sus beneficios, porque el optimismo ingenuo puede llegar a ser desastroso.

Aunado a esto, señala que el dominio de cualquier habilidad o cuerpo de conocimientos debe tener lugar de manera natural y así actuar más eficazmente. Las personas aprenden mejor cuando hacen algo que les gusta y disfruta comprometiéndose con ello. Esto significa fomentar un aprendizaje más placentero, un aprendizaje que no resulte angustioso ni tampoco aburrido. Conocido en este contexto como el modelo del flujo. Goleman (1996) explica:

La conciencia de uno mismo es la facultad sobre la que se erige la empatía, puesto que, cuanto más abiertos nos hallemos a nuestras propias emociones, mayor será nuestra destreza en la comprensión de los sentimientos de los demás. Los alexitimicos...no tienen la menor idea de lo que sienten y por lo mismo también se encuentran completamente desorientados con respecto a los sentimientos de quienes les rodean. Son, por así decirlo, sordos a las emociones y carecen de la sensibilidad necesaria para percatarse de las notas y los acordes emocionales que transmiten las palabras y las acciones de sus semejantes. En este sentido, los tonos, los temblores de voz, los cambios de postura y los elocuentes silencios les pasan totalmente inadvertidos. (p.63)

Además, menciona que esta incapacidad no sólo supone una importante carencia en el ámbito de la inteligencia emocional sino que también implica un grave menoscabo de su humanidad, porque la raíz del afecto sobre el que se asienta toda relación dimana de la empatía, es la capacidad para sintonizar emocionalmente con los demás.

Así que, en cada interacción las personas emiten señales emocionales que afectan a otras. A mayor agilidad social, mayor control sobre las señales que se emiten.

De igual modo, Goleman (1996) afirma que las personas que son capaces de ayudar a los demás constituyen un género social especialmente valioso, son las personas a quienes los otros se dirigen cuando tienen una gran necesidad emocional puesto que, se quiera o no, cada persona forma parte del equipo de herramientas de transformación emocional con que cuentan los demás.

En consecuencia, el liderazgo no es controlar a los demás, más si persuadir para colaborar y alcanzar un objetivo común. En lo personal, es esencial reconocer sentimientos y saber qué hacer para estar satisfecho con el trabajo.

Además, según Goleman (1996) es importante destacar tres facetas diferentes de la inteligencia emocional: La capacidad de expresar las quejas en forma de críticas positivas, la creación de un clima que valore la diversidad y no la convierta en una fuente de fricción y, saber establecer redes eficaces.

En una empresa, es importante educar en lo sistémico para orientar la organización en un sentido humano y de bienestar común.

En este sentido, Goleman (1996) señala que el *feedback* orchestra el intercambio de información que permite a las personas conocer como está realizando su trabajo, sí debe mejorarlo, efectuar cambios o reorientarlo por completo. Sin *feedback* la comunicación se estanca y se permanece alejados de los objetivos. Goleman (1996) expone:

El feedback, en su sentido original en la teoría de sistemas, implica el intercambio de datos sobre cómo está funcionando una parte de un sistema, con la comprensión de que todas las partes están interrelacionadas, de modo que la transformación de una parte puede terminar afectando a la totalidad. (...) sin feedback la gente permanece en la oscuridad y no tiene la menor idea de la forma en que debe relacionarse con su jefe o con sus compañeros, lo que se espera de ellos y qué problemas empeorarán a medida que pase el tiempo. (p.95)

Habría que decir también, como expone Goleman (1996) que la crítica constructiva y a tiempo es de suma importancia para los que ejercen roles de supervisión; de esta manera se abordan

situaciones que pudieran atentar contra la eficacia, la satisfacción y la productividad de la empresa. De igual forma se debe abordar la crítica de manera adecuada, con habilidades emocionales altamente desarrolladas y centradas en lo que la persona ha hecho y puede hacer. Una máxima, es que las personas recuerdan más fácil cómo se les hace sentir que lo que se les dice.

Además Goleman (1996) afirma:

La crítica, como todo feedback útil, debería apuntar a una forma de resolver el problema. De otro modo, el receptor puede quedar frustrado, desmoralizado o desmotivado. La crítica puede abrir la puerta a posibilidades y alternativas que la persona ignoraba o simplemente sensibilizaría a ciertas deficiencias que requieren atención pero, en cualquier caso, debe incluir sugerencias sobre la forma más adecuada de afrontar estos problemas. (p. 97)

En todo caso, recomienda que las críticas, al igual que las alabanzas, se realicen cara a cara y en privado. El receptor de las críticas debe recibirlas como una oportunidad para trabajar y mejorar y no como enfrentamiento personal.

Más aún, menciona que en todas las organizaciones, cuando un equipo de trabajo en el que participan recursos y perspectivas diferentes funciona armónicamente, es más probable que alcance soluciones más creativas y más eficaces que cuando esas mismas personas trabajan aisladamente. En otras palabras se aprovechan las oportunidades creativas y empresariales que ofrece una fuerza de trabajo diversificada.

También Goleman (1996) reseña:

Peter Drucker, el eminente experto del mundo empresarial que acuñó el término «trabajadores del conocimiento», señala que la experiencia de estos trabajadores es altamente especializada y, dado que los escritores no son editores ni los programadores de ordenadores son distribuidores de software, su productividad depende de la adecuada coordinación de los esfuerzos individuales en el seno de un equipo. Hasta ahora, la gente siempre ha trabajado en cadena pero, según Drucker, en el caso de los trabajadores del conocimiento «la unidad de trabajo no será el individuo sino el equipo». Por ese mismo motivo es por lo que la inteligencia emocional —las habilidades que fomentan la armonía entre las personas— será un bien cada vez máspreciado en el mundo laboral. (p.100)

Conviene subrayar, según Goleman (1996) como la capacidad de armonizar a las personas conlleva a que un determinado equipo de trabajo sea especialmente diestro, productivo y eficaz;

mientras que otro, integrado por individuos con talentos equiparables, obtenga resultados más pobres. En la medida que la gente colabore entre sí, promoverá ventaja intelectual dentro de las organizaciones. Así, el crecimiento y hasta la misma supervivencia de la organización, dependerá en definitiva del aumento de la inteligencia emocional colectiva.

En definitiva, acorde con Goleman (1996) cabe decir que expresar los sentimientos directamente de manera asertiva, ayuda a obtener resultados distintos a los expresados con agresividad y pasividad. Así mismo, la escucha activa y las relaciones interpersonales, son temas importantes para reflexionar; en formas de reaccionar y apelar en momentos en que realmente se necesiten para alcanzar una vida en bienestar para sí y para el entorno social donde se hace vida. En otras palabras, a enseñar a ser, enseñar a respetar y a alfabetizar en lo emocional.

2.15. *Pensamiento rápido y lento*

Dejarse guiar por las emociones, la confianza, las creencias y las preferencias intuitivas, es normal y habitualmente justificado; aunque no siempre es así. Kahneman (2011) indica, si bien este tipo de acciones pudieran conducir a errores graves, en determinados contextos conducen a acciones más eficaces o permiten adoptar decisiones más rápidas cuando la inmediatez es el mayor valor.

También, menciona que con mucha frecuencia se está seguro de sí mismo cuando se cae en un error, y es posible que un espectador objetivo detecte los errores antes de quien comete el error. Por ello, el propósito para las conversaciones es mejorar la capacidad de identificar, comprender errores en juicios y decisiones en otros y, eventualmente en sí mismos, facilitando un lenguaje más rico y preciso para discutirlos.

Además, indica que en algunos casos un análisis acertado puede sugerir una mediación para restringir el daño que a menudo causan los malos juicios y las malas elecciones, puesto que ahora se entiende tanto las maravillas como los defectos del pensamiento intuitivo.

Más aún, señala que en la psicología de la intuición acertada el contexto proporciona la ocasión y la intuición es el reconocimiento. Además, las intuiciones válidas se originan cuando los expertos han aprendido a reconocer elementos conocidos en una situación nueva y a actuar de manera adecuada a ella. Kahneman (2011) indica:

La psicología de la intuición acertada no encierra magia alguna. Quizá la mejor formulación al respecto es la del gran Herbert Simon, que estudió a maestros ajedrecistas y mostró que tras miles de horas de práctica llegaban a ver las piezas en el tablero de otra manera que nosotros. Podemos comprender la impaciencia de Simon con la mitificación de la intuición experta cuando escribe: «La situación proporciona la ocasión; esta da al experto acceso a información almacenada en la memoria, y la información da la respuesta. La intuición no es ni más ni menos que el reconocimiento». (p. 42)

En este sentido, según Kahneman (2011) el pensamiento rápido incluye las dos variantes del pensamiento intuitivo; el experto y el heurístico, así como las actividades mentales de la percepción y la memoria. Particularmente, las intuiciones acertadas de los expertos se explican mejor por los efectos de la práctica prolongada que por la heurística.

Por otro lado, reseña que la búsqueda espontánea de una solución intuitiva a veces fracasa: Es decir, no viene a la mente ni una solución experta, ni una respuesta heurística. En estos casos es frecuente que transitemos a una forma más lenta, meditada y esforzada de pensar. Este es el pensamiento lento. Kahneman (2011) Señala:

Durante décadas, los psicólogos han mostrado gran interés por dos modos de pensamiento... y han propuesto muchas formas de etiquetarlos (...) Los psicólogos Keith Stanovich y Richard West, hacen referencia a dos sistemas de la mente, el Sistema1 y el Sistema2. El Sistema1 opera de manera rápida y automática, con poco o ningún esfuerzo y sin sensación de control voluntario... se describe como el que sin esfuerzo genera impresiones y sentimientos que son las fuentes principales de las creencias explícitas y las elecciones premeditadas del Sistema2... Mientras que las operaciones del Sistema2 están a menudo asociadas a la experiencia subjetiva de actuar, elegir y concentrarse, centra la atención en las actividades mentales esforzadas que lo demandan, incluidos los cálculos complejos... Describe las circunstancias donde toma las riendas, anulando los irresponsables impulsos y asociaciones del Sistema1. (P.p.65-66-67)

Así que, de acuerdo con Kahneman (2011) cuando se piensa en sí mismo, refiere al Sistema2; con el yo consciente, racional, que tiene creencias, hace elecciones y decide qué pensar y qué hacer. Sus operaciones requieren atención y resultan perturbadas cuando la atención se aparta de ellas. En

efecto, el control de la atención es compartido por ambos sistemas. La invitación es a pensar en ambos sistemas como dos agentes con sus particulares aptitudes, limitaciones y funciones.

De manera que, frecuentemente el Sistema2 tiene cierta capacidad para cambiar la manera de trabajar del Sistema1, programando las funciones normalmente automáticas de la atención y la memoria. Es decir, el hacer algo que no se hace de forma natural y se descubre que la constancia en una tarea requiere que haga continuamente algún esfuerzo.

En consecuencia, una intensa concentración en una tarea puede volver a las personas realmente ciegas a estímulos que normalmente atraen la atención. En otras palabras, es posible estar ciego para lo evidente y ciego además para la ceguera personal.

Así que, “cuando el Sistema1 encuentra una dificultad, llama al Sistema2 para que le sugiera un procedimiento más detallado y preciso que pueda resolver el problema” (Kahneman, 2011, p. 81). Por ello, ante una sorpresa, es posible experimentar un repentino aumento de la atención consciente. Kahneman (2011) afirma:

La sorpresa, activa y orienta nuestra atención: Miramos fijamente y buscamos en nuestra memoria una historia que dé sentido al acontecimiento que nos causa sorpresa. El Sistema2 es también capaz de controlar continuamente su propio comportamiento...haciendo que nos comportemos educadamente aunque estemos enojados, y nos alerta cuando conducimos de noche. (p.82)

Por consiguiente, Kahneman (2011) indica que la mayoría de las cosas que se piensan y se hacen se originan en el Sistema1, pero el Sistema2 toma las riendas cuando esas cosas se ponen difíciles, y es él normalmente el que tiene la última palabra.

Además, menciona que la división del trabajo entre ambos sistemas es muy eficiente: Funciona bien la mayor parte del tiempo; “porque el Sistema1 es en general muy bueno en lo que hace: Sus modelos de situaciones familiares son adecuados, sus predicciones a corto plazo suelen ser también adecuadas, y sus respuestas iniciales a los retos son rápidas y generalmente apropiadas” (Kahneman, 2011, pp. 84-85).

Sin embargo, sugiere que en el Sistema1 hay sesgos, errores sistemáticos que son propensos a cometer en circunstancias específicas. En ocasiones responde a cuestiones más fáciles que las que se le están planteando y entiende poco de lógica y estadística. Otra limitación del Sistema1 es que no puede ser desconectado.

Además, señala que la autonomía que caracteriza al sistema1 genera conflictos e ilusiones que demandan del sistema2 acciones constantes de autocontrol y aprendizaje, para gestionar las reacciones automáticas y reconocer el patrón ilusorio que se generan en el sistema1, y, evitar ser engañado.

Es por esto que, según Kahneman (2011) la forma automática de operar del sistema1 y la imposibilidad de desconectarlo a voluntad, hace difícil prevenir los errores del pensamiento intuitivo y las ilusiones cognitivas. De igual forma, los sesgos no siempre pueden evitarse porque cuando existen indicios de errores probables, estos solo pueden prevenirse con un control reforzado y una actividad más intensa del Sistema2, en los que las intuiciones y los impulsos del Sistema1 sean dominados.

Sin embargo, “adoptar como norma de vida la vigilancia continua no es necesariamente bueno, y además es impracticable” (Kahneman, 2011, p.96). Lo mejor es según Kahneman (2011) aprender a reconocer situaciones en las que los errores sean probables y esforzarnos en evitar errores importantes cuando están en juego cosas de primer orden.

Adicionalmente, en otro escenario Kahneman (2011) señala:

Saltar a las conclusiones, algo eficiente siempre que estas sean correctas y los costes de un error ocasional aceptables, además de si se ahorra tiempo y esfuerzo. Al mismo tiempo es arriesgado cuando la situación no es familiar. Estas son las circunstancias en las que son probables errores intuitivos y que una intervención deliberada del Sistema2 podría prevenir.
(295)

En resumen, de acuerdo con Kahneman (2011) las evaluaciones básicas del sistema1 desempeñan un importante papel en el juicio intuitivo porque son fácilmente sustituidas por cuestiones más difíciles; esta es la idea esencial del enfoque de la heurística y los sesgos. El

Sistema1 entiende el lenguaje, y entender, depende de las evaluaciones básicas que rutinariamente se realizan como parte de la percepción de eventos y la comprensión de mensajes.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Esta sección, describe las técnicas y procedimientos utilizados para resolver el estudio. Es decir, describir, analizar y hacer operativos los conceptos y elementos del problema que se estudia. Rusque (2003) apunta, “el investigador recibe o toma datos sobre el mundo real, asumiendo que éste, es observable por los sentidos” (p.177). Por otro lado, Arias (2012) explica el marco metodológico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.19). En tanto Tamayo y Tamayo (2003) define al marco metodológico como “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p.37). Así que, los datos se adquieren para relacionarlos con las teorías planteadas ante el problema en estudio, para proponer nuevos conocimientos o formas de resolver la problemática.

3.1. Tipo de investigación

El estudio, denominado “Estrategia de comunicación transversal para optimizar productividad y nivel de desempeño en una institución financiera. Caso gerencia telecomunicaciones Mercantil Banco”, se desarrolló como una investigación de campo. Al respecto, Arias (2012) indica:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p.31)

Por esta razón, los datos se recolectaron directamente de los integrantes de la gerencia de telecomunicaciones y de profesionales en comunicación social de Mercantil Banco. El primer grupo reveló escenarios y particularidades que potencian o inhiben el proceso de comunicación y relacionamiento interpersonal, para el cumplimiento de metas y objetivos; también, para conservar un clima laboral idóneo y de bienestar dentro y fuera de la organización. El segundo grupo reveló

datos importantes sobre los aspectos de la comunicación, desde la perspectiva de la gerencia de comunicaciones corporativa de Mercantil Banco.

Además, la investigación a nivel de profundidad es un estudio descriptivo. Al respecto, Arias (2012) expone:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24)

También, la “investigación descriptiva, sirve para identificar y diagnosticar las características de la unidad estudio (situaciones, grupos de amigos, instituciones, etc.) sobre la base de la información disponible en los antecedentes de la investigación” (Hernández, 2016, p.127).

En este contexto, el estudio buscó describir las características de las relaciones interpersonales y las formas de comunicación existente entre los integrantes de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco, en pos de apoyar el optimizar la productividad y nivel de desempeño laboral para el logro de metas y objetivos organizacionales. Hay que mencionar además, que los cambios a todo nivel se dan de manera acelerada e influyen en las organizaciones; como por ejemplo, la tecnología, que impulsa a la evolución y donde las personas deben estar abiertas a estas influencias para adoptar y adaptarse a diferentes modos de gestionar las comunicaciones dentro y fuera de las empresas, para generar la sinergia que permita alcanzar el logro institucional.

3.2.Diseño y nivel de la investigación

El desarrollo de la investigación, estrategia de comunicación transversal para optimizar productividad y nivel de desempeño en una institución financiera. Caso gerencia telecomunicaciones Mercantil Banco, se planteó desde el enfoque cualitativo. Al respecto, los autores Blasco y Pérez (2007) señalan que “la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas” (p.25). Asimismo, Taylor y Bogdan (1987) citado en Blasco y Pérez (2007) refieren la

metodología cualitativa “como un modo de encarar el mundo empírico, señalan que en su más amplio sentido es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable” (p. 25-27).

Por lo tanto, con el fin de lograr el objetivo general de la investigación se buscó captar el entorno desde la comprensión de los participantes, conocerlos en sus tareas cotidianas fuera y dentro de la organización, para obtener una perspectiva holística del problema planteado. Además, describir y vincular los contextos que afectan su modo de ser, sus características, sus manifestaciones y el significado que le otorgan. De manera que, la idea fue generar y comprender realidades relacionadas con las características de los participantes en sus relaciones con los demás.

Al mismo tiempo, el proyecto se orientó al diseño de investigación acción. Anderson, G., Herr, K., & Nihlen, A. S. (2007) definen la investigación-acción como una investigación deliberativa y sistemática, realizada desde adentro por los propios actores y enfocada en su propio lugar de trabajo. Por otra parte, Cochran-Smith & Lytle (2009) señalan que, a pesar de las diferencias, todos los enfoques de investigación-acción conceptualizan a las personas como agentes de cambio social y educativo.

De manera que, para apoyar el logro de los objetivos específicos de la investigación, el estudio aportó alternativas de habilidades comunicativas en pos de mejorar y desarrollar la comunicación, como pilar fundamental para optimizar la productividad y el nivel de desempeño laboral dentro de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco.

En este mismo contexto, Elliot (1993) citado en Latorre (2005) define investigación-acción como:

Un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma. La entiende como una reflexión sobre las acciones humanas y las situaciones sociales que tiene como objetivo ampliar la comprensión (diagnóstico) de los problemas prácticos. Las acciones van encaminadas a modificar la situación una vez que se logre una comprensión más profunda de los problemas. (p. 24).

Así que, a través de la investigación-acción se conoce la práctica y emerge la posibilidad de acordar para optimizar.

Más aún, Hernández (2016) señala:

La investigación interactiva: consiste en ejecutar o aplicar un diseño o programa con el fin de transformar una situación específica. Este tipo de investigación tiene que seguir una serie de requisitos:

- Contextualizar el saber con el fin de que la comunidad se identifique con la propuesta.
- Producir un saber práctico.
- Fomentar la participación y la socialización
- Incentivar la subjetividad y el consenso.
- Comprender que la realidad no es monocausal sino que depende de múltiples mediaciones. (pp. 127-128)

En resumen, la investigación aportó cambios a situaciones imperantes dentro de los sujetos de estudio, facilitando información, evaluando situaciones y ayudando en tomar decisiones sobre diferentes alternativas de acción, obtenidas a través de las técnicas de la observación participante, la entrevista, y los grupos focales. Es decir, cambió un estado actual, por otro estado deseado, adoptando las mejoras formuladas en la investigación.

3.3.Técnica e instrumento de la recolección de datos

Los investigadores se apoyan en una diversidad de métodos para diseñar el plan de recolección de datos, se apoyan en los conocimientos que poseen las personas del mundo real en un contexto determinado. Citando a Hurtado (2012) quien señala que “la recolección de información permite dar respuesta al enunciado holopráxico o pregunta de investigación, y, en consecuencia, alcanzar tanto el objetivo general como los objetivos específicos” (p. 287). De manera que, los investigadores recurren a técnicas e instrumentos de recolección para obtener datos y elementos necesarios para el logro de los objetivos de la investigación.

De manera semejante, sobre los instrumentos de recolección de datos Sabino (2000) indica que “los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información tales como fichas, formatos de cuestionarios, guías de entrevista, listas de cotejo, escala de actitudes u opinión, entre otras” (p.127). Es decir, con que se recoge la información general o cualquier dato que se desea obtener en la situación que se investiga.

En consonancia con lo antes indicado, el estudio adoptó técnicas como; la observación participante, la entrevista en profundidad y los grupos focales, para obtener datos relevantes acerca del comportamiento de los sujetos de estudio de la investigación.

En el caso de la observación participante De Miguel (2005) citado en Hernández (2016) indica que:

La técnica de observación participante se basa en el estudio de conductas y fenómenos sociales tomando como soporte datos empíricos. Entre las observaciones existe la participante: “(...) en la que el investigador se integra al medio ambiente (...) interviene en sus creencias y rituales cotidianos. El observador interpreta activamente las conductas más llamativas de ese grupo y registra aquellas interacciones (...) que resultan teóricamente significativas” (p. 133).

Así, por ejemplo, en la investigación la observación participante se realizó de forma directa en el espacio de acción de los sujetos de estudios, para obtener una experiencia cercana de ámbito social. Al respecto Rusque (2003) señala:

En términos generales podemos considerar como observación participante aquella que hace que el investigador se inserte en la comunidad y se mezcle con las demás personas, produciendo el menor grado de cambios posibles en la vida cotidiana de las personas (p.190).

También, indica:

La técnica que describimos es una técnica muy conveniente para un investigador que busca comprender un medio social que le es ajeno, puesto que le permite entrar progresivamente en las actividades de las personas que quiere investigar, con la intención de establecer relaciones abiertas con los investigados (Ibid. p. 190).

Además, Rusque (2003) señala que “es importante hacer notar que las investigaciones basadas en observaciones participantes ofrecen un mayor beneficio en el plano analítico que en el estadístico” (p.192).

Por tanto, en el estudio se aplicó la observación participante para identificar la variable competencia comunicativa de los sujetos de estudio, en particularidades como: Perfil profesional, experiencia, liderazgo, conocimiento y habilidades; dentro de la dimensión cognitiva, en función

del proceso de comunicación efectiva e interpersonal. Es decir, para identificar en las personas las destrezas de percibir y producir significados para obtener, evaluar y aprovechar la información.

Con respecto a la entrevista, Orozco (1997) citado en Hernández (2016) expone: “(...) lo común de todas las entrevistas (...) es que pasa por captar el discurso, el lenguaje del entrevistado” (p.133). Al respecto Alonso (2007) indica que:

(...) la entrevista de investigación es por tanto una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental, no fragmentada, segmentada, precodificado y cerrado por un cuestionario previo del entrevistado sobre un tema definido en el marco de la investigación (p. 228).

De modo que, en el estudio se utilizó la técnica de la entrevista para captar la “aptitud” de los integrantes de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco, sobre el sentido de pertenencia, motivación, satisfacción personal y creatividad; en función de potenciar la comunicación efectiva en el ámbito de las relaciones interpersonales.

Además, las entrevistas se estructuraron en dominios y dimensiones para permitir un abordaje sistemático y progresivo de las personas, para conocer de manera gradual el conocimiento que tienen los sujetos de estudios sobre conceptos de comunicación personal, de la relación de la comunicación con las organizaciones, del valor que le otorgan a las relaciones personales para mejorar la comunicación efectiva y para conocer la opinión, sobre cambios que deben darse para alcanzar un nivel mayor de una comunicación integradora y participativa.

De manera que, las entrevistas fueron aplicadas a dos grupos. El primer grupo relacionado con los integrantes de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco y el segundo grupo con expertos en el área de comunicación social dentro de Mercantil Banco.

Tabla 2

Entrevista integrantes gerencia telecomunicaciones

Ámbito	Concepto	Ítem
Dominio Comunicación personal	Según las Normas APA, las conversaciones forman parte de las comunicaciones personales. Por ejemplo, e-mails (correo), cartas, llamadas telefónicas, conversaciones personales, entrevistas, encuestas, entre otras.	1. ¿Qué es para usted, la comunicación desde el punto de vista de la relación entre las personas? 2. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo y sus supervisores? 3. ¿Considera usted, que una buena comunicación es importante para el buen desempeño laboral? Argumente su respuesta 4. ¿Cómo describiría o que le parece el proceso de comunicación dentro de la Gerencia de Telecomunicaciones? 5. ¿Qué modalidad de comunicación le es más útil para alcanzar sus objetivos?
Dominio Habilidades Comunicación Relacional	Watzlawick en su estudio dio con la lógica del desentendimiento. Diferenció dos niveles comunicativos: El nivel digital hace referencia a “qué se dice” y al contenido propio del mensaje, mientras que el nivel analógico al “qué se quiere decir” o la intención de trasfondo. No sólo importa el contenido del mensaje, sino la intención tras él.	1. ¿Qué significa para usted comunicación efectiva? 2. ¿Considera usted que pudiera mejorar su nivel de comunicación personal? Argumente su respuesta 3. ¿Cree usted, que es efectiva la comunicación entre los integrantes de la Gerencia de Telecomunicaciones de Mercantil Banco? 4. ¿Qué factores pudieran interferir en una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo? 5. ¿Considera usted que dentro de los equipos de trabajo hay personas que pudieran necesitar un apoyo adicional para mejorar su comunicación? Argumente su respuesta
Dominio Mejoramiento Comunicacional	CASTELLANOS Shimons et. Al.,: (2001) “La transversalidad es un enfoque pedagógico dirigido a la integración, en los procesos de diseño, desarrollo y evaluación curricular, de determinados aprendizajes para la vida, de carácter interdisciplinario, globalizador y contextualizado, que resultan relevantes con vistas a preparar a las personas para participar	1. ¿Desde su punto de vista, que cambios sugiere usted para optimizar las relaciones personales con sus compañeros de trabajo? 2. ¿Considera usted, que las actividades de interacción o convivencia, fuera del ambiente laboral apoyan las relaciones personales? 3. ¿Cómo o cuáles serían sus recomendaciones para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo entre todos los integrantes de la Gerencia de Telecomunicaciones de Mercantil Banco?

protagónicamente en los procesos de desarrollo sostenible y en la construcción de una cultura de paz y democracia, mejorando la calidad de vida social e individual.” (p.18)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Entrevista expertos en comunicación social

Ámbito	Concepto	Ítem
Dominio Comunicación personal	<i>Según las Normas APA, las conversaciones forman parte de las comunicaciones personales. Por ejemplo, e-mails (correo), cartas, llamadas telefónicas, conversaciones personales, entrevistas, encuestas, entre otras.</i>	1. ¿Qué papel cumple la Comunicación dentro de Mercantil Banco? 2. ¿Cuál es la clave para innovar en comunicación dentro de Mercantil Banco? 3. ¿Cuáles son las características y competencias necesarias, para que un responsable de comunicaciones pueda desarrollar su trabajo con alta eficiencia dentro de Mercantil Banco? 4. En una frase corta indíqueme su idea de Comunicación
Dominio Habilidades Comunicación Relacional	<i>Watzlawick en su estudio, dio con la lógica del desentendimiento. Diferenció dos niveles comunicativos: el nivel digital y el nivel analógico. El nivel digital hace referencia a “qué se dice” y al contenido propio del mensaje, mientras que el nivel analógico al “qué se quiere decir” o la intención de trasfondo. Por ello, no sólo importa el contenido del mensaje, sino la intención tras él.</i>	1. ¿Cuál es el mayor desafío que tienen los comunicadores dentro de Mercantil Banco? 2. ¿Los directivos de Mercantil Banco conciben el valor de la comunicación? 3. ¿Cuál es el manejo que se hace en apoyo a otras instancias de Mercantil Banco para el manejo de las comunicaciones internas o de comunicaciones entre compañeros de trabajo? 4. ¿Qué Herramientas se utilizan? 5. ¿Cuál es la evaluación del nivel de competencia que tiene el trabajador Mercantil para el manejo de la comunicación entre sus compañeros de trabajo? 6. ¿Cuál es la instancia que debería dar feedback o ser una especie de consultor interno para el manejo de la comunicación entre equipos de trabajo?

Dominio Mejoramiento Comunicacional	CASTELLANOS Shimons et. Al.,: (2001) <i>“La transversalidad es un enfoque pedagógico dirigido a la integración, en los procesos de diseño, desarrollo y evaluación curricular, de determinados aprendizajes para la vida, de carácter interdisciplinario, globalizador y contextualizado, que resultan relevantes con vistas a preparar a las personas para participar protagónicamente en los procesos de desarrollo sostenible y en la construcción de una cultura de paz y democracia, mejorando la calidad de vida social e individual.” (p.18)</i>	1. ¿Cuál sería la mayor oportunidad que tienen los comunicadores dentro de Mercantil Banco para marca una gran diferencia hoy día? 2. En períodos de crisis la Comunicación representa un medio práctico y funcional para que las empresas fortalezcan o replanteen las relaciones con sus trabajadores. En su opinión, ¿Cómo se han manejado las crisis dentro de Mercantil? 3. ¿Cuál ha sido la necesidad más apremiante de Mercantil a nivel de comunicaciones? 4. ¿Cómo han impactado las Redes Sociales en la comunicación dentro de Mercantil Banco?
---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Acerca de los grupos focales, Orozco (1997) citado en Hernández (2016) expone:

Es una técnica de acopio y procesamiento de información, que propone entrevistas múltiples a un grupo que no exceda de diez personas, donde lo que importa es determinar los consensos sobre un elenco de tópicos. Se requiere analizar el discurso grupal, la opinión general y no las respuestas individuales. (p.133)

En consecuencia, el estudio utilizó la técnica de los grupos focales para recolectar aspectos cualitativos de interacción entre los sujetos de estudio. A los grupos focales se les dio la denominación de “la comunicación interpersonal y la relación entre las personas” y se realizaron siguiendo pautas definidas que facilitaron el abordaje de las personas, incluyó: Presentación del motivo de la sesión, explicación del método de interacción entre los participantes, identificación de

los participantes “*rompiendo el hielo*”, preguntas de apertura, pregunta de transición, pregunta específica, pregunta de cierre, conclusiones y recomendaciones.

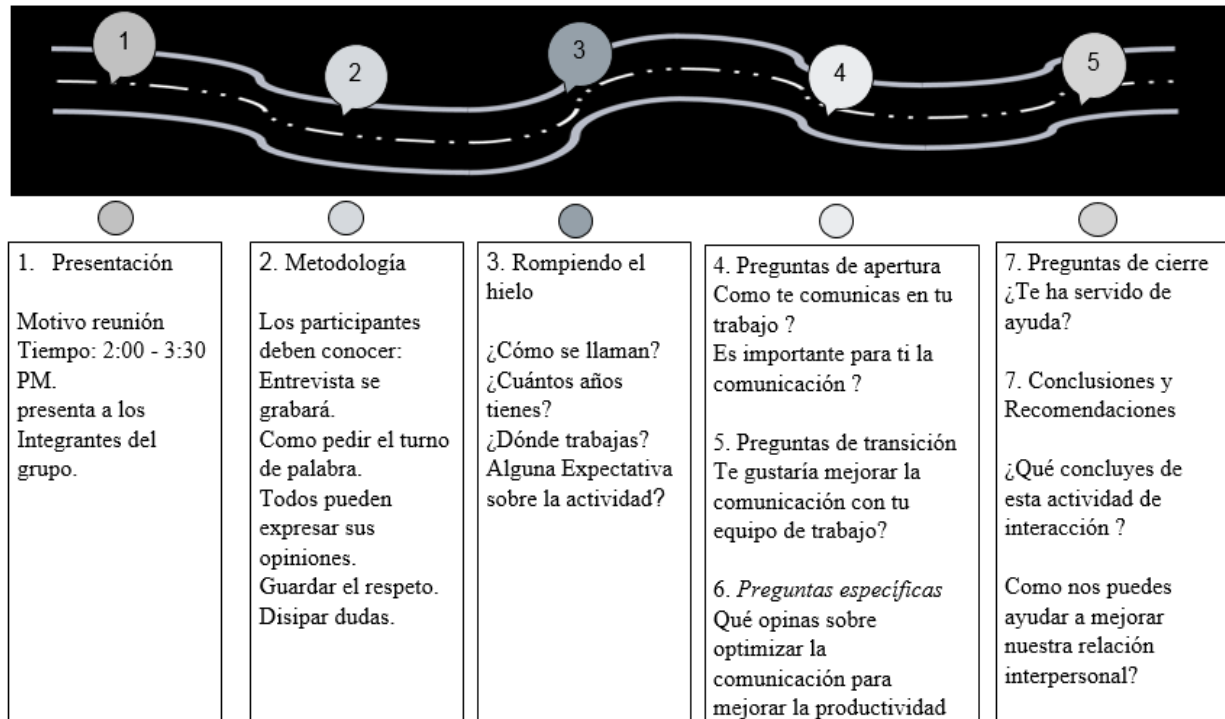


Figura 3: Ruta de las sesiones de grupos focales. Fuente: Elaboración propia

Además, las sesiones de grupos focales fueron reforzadas por el investigador con una presentación sobre “el trabajo en equipo a través de las relaciones interpersonales, la empatía y la sinergia”. La presentación rescató principalmente “qué necesitamos”, “qué debemos hacer” y “qué ganamos”, donde el foco se centró en “aprovechar el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño”.



Así mismo, a través de los grupos focales se evaluó la habilidad de los integrantes de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco para el trabajo en equipo, el conocimiento y la comunicación que los caracteriza a razón de las relaciones interpersonales.

También, se aplicó la técnica de grupos focales para reconocer oportunidades de desarrollo en aspectos tales como; el ambiente social, la identidad cultural y las relaciones sociales, sobre la base de la comunicación como plataforma del trabajo en equipo y como pilar fundamental para optimizar los resultados, alcanzar los objetivos de forma eficiente y con alto grado de satisfacción.

Los grupos focales se realizaron siguiendo las recomendaciones teóricas citadas en la investigación, tanto para su conformación como para captar con mayor amplitud los mensajes y señales de los sujetos de estudio. Para ello, al igual que se aplicó en la técnica de la entrevista, el conjunto de preguntas se focalizó en los dominios: Comunicación personal, comunicación relacional y mejoramiento de la comunicación.

De manera que, en julio y agosto 2019, se realizaron sesiones de grupos focales con los sujetos de estudio, situando los participantes en dos equipos. Cada sesión fue ordenada igual para ambos equipos, es decir, con el mismo enfoque y preguntas. El propósito fue cubrir dos de los objetivos de la investigación: En primer lugar identificar las prácticas comunicativas y los modos de

comunicación personal que caracterizan la relación entre los empleados de la gerencia telecomunicaciones de Mercantil Banco. En segundo lugar determinar los cambios a construir entre los miembros de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco, concernientes a mejorar las relaciones personales y optimizar la productividad.

De modo que, las sesiones fueron guiadas por el investigador según las etapas definidas; presentación, metodología, rompiendo el hielo, preguntas de apertura, pregunta de transición, pregunta específica, pregunta de cierre, conclusiones y recomendaciones.

Además, cada sesión se realizó en una sala de reuniones ubicada en el piso 35 de la torre Mercantil, de la ciudad de Caracas. La primera sesión se realizó el 19 de Julio 2019 y la segunda sesión se realizó el 19 de Agosto 2019. La sala que sirvió para las sesiones está destinada habitualmente para reuniones de comité ejecutivo de la organización. Así mismo, ofrece ergonomía y confort propio de este tipo de recintos. Con esto, se procuró que los participantes experimentaran tranquilidad, comodidad y abiertos a la participación interactiva, para obtener en este contexto, sus perspectivas y colaboraciones con el trabajo realizado con ellos y para ellos. Las sesiones contemplaron un espacio intermedio para compartir refrigerios, postres, entre otros; como gesto de gratitud y aprecio por el tiempo que las personas dedicaban al investigador en este trabajo académico.

Tabla 4

Entrevista Grupos Focales

Ámbito	Concepto	Ítem
Dominio La comunicación Personal	Según las Normas APA, las conversaciones forman parte de las comunicaciones personales. Por ejemplo, e-mails (correo), cartas, llamadas telefónicas, conversaciones personales, entrevistas, encuestas, entre otras.	1. ¿Cómo te comunicas en tu trabajo? 2. ¿Es importante para ti la comunicación?
Dominio Habilidades de Comunicación Relacional	Watzlawick en su estudio, dio con la lógica del desentendimiento. Diferenció dos niveles comunicativos: El nivel digital hace referencia a “qué se dice” y al contenido propio del mensaje, mientras que el nivel analógico al “qué se quiere decir” o la intención de trasfondo. No sólo importa el contenido del mensaje, sino la intención tras él.	3. ¿Te gustaría mejorar la comunicación con tu equipo de trabajo? 4. ¿Qué opinas sobre optimizar la comunicación para mejorar la productividad?

Dominio Mejoramiento Comunicacional	CASTELLANOS Shimons et. AL.; (2001) “La transversalidad es un enfoque pedagógico dirigido a la integración, en los procesos de diseño, desarrollo y evaluación curricular, de determinados aprendizajes para la vida, de carácter interdisciplinario, globalizador y contextualizado, que resultan relevantes con vistas a preparar a las personas para participar protagónicamente en los procesos de desarrollo sostenible y en la construcción de una cultura de paz y democracia, mejorando la calidad de vida social e individual.” (p.18)	5. ¿Te ha servido de ayuda? 6. ¿Qué concluyes de esta actividad de interacción? 7. ¿Cómo nos puedes ayudar a mejorar nuestra relación interpersonal?
---	--	--

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, a través de las técnicas y herramientas utilizadas en la investigación para la recolección de datos, se favoreció el dialogo y comportamientos naturales de los sujetos de estudios para revelar coincidencias a razón de experiencias, opiniones y recomendaciones para mejorar la comunicación, para la posterior interpretación de significados.

3.4.Operacionalización de variables

En toda investigación es fundamental comunicar con precisión los resultados. Por lo tanto, las variables deben ser elementos medibles y se deben precisar los conceptos difusos, para representar a través de la medición práctica, la medición conceptual. Al respecto, Arias (2012) plantea:

Aun cuando la palabra “operacionalización” no aparece en la lengua hispana, este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores. Por ejemplo, la variable actitud no es directamente observable, de allí que sea necesario operacionalizarla o traducirla en elementos tangibles y cuantificables (p.62).

Por lo tanto, se revela que a través de la operacionalización, el investigador explica en detalle la definición que adoptará de las variables de estudio.

Tabla 5
*Operacionalización
Variables*

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento (s)	Fuente del dato
Identificar las prácticas comunicativas y los modos de comunicación personal que caracterizan la relación entre los empleados de la gerencia telecomunicaciones de Mercantil Banco.	Habilidad Comunicativa	Estructural	Trabajo en Equipo Comunicación Conocimiento	Grupo Focal	Integrantes Gerencia Telecomunicaciones
Describir las señales o códigos de conducta que apoyan una comunicación efectiva entre los miembros de la Gerencia de Telecomunicaciones de Mercantil Banco.	Aptitud Comunicativa	Cognitiva	Sentido de Pertenencia Motivación Satisfacción Personal Creatividad	Entrevista	Integrantes Gerencia Telecomunicaciones
	Competencia Comunicativa		Experiencia Liderazgo Conocimiento Habilidades Perfil Profesional	Observación Participante	Integrantes Gerencia Telecomunicaciones
Determinar los cambios a construir entre los miembros de la Gerencia de Telecomunicaciones de Mercantil Banco, relativos a mejorar las relaciones personales y optimizar la productividad.	Comunicación	Relacional	Ambiente Social Identidad Cultural Relaciones Sociales	Grupo Focal	Integrantes Gerencia Telecomunicaciones

Fuente: Elaboración propia

La tabla 5 muestra los objetivos específicos de la investigación en función de las variables: habilidad comunicativa, aptitud comunicativa, competencia comunicativa y comunicación, que

serán evaluadas a través de indicadores vinculados a las dimensiones definidas en el estudio: estructural, cognitiva y relacional.

De manera que, las dimensiones destacan las diferentes cualidades donde pueden operar las personas en función del encuentro comunicacional y, como construyen su relación social con el otro.

3.5.Procedimiento

En relación con el procedimiento para el logro de los objetivos del estudio, las actividades se enmarcaron dentro del diseño de la investigación acción, que en particular consta de tres fases: De campo (recolección de datos), descriptiva (análisis e interpretación de los datos) y de resultados (acciones).

Así mismo, en cada fase se aplicaron las técnicas diseñadas para la recolección de los datos, la organización, el análisis e interpretación y las acciones; para intervenir la población estudiada producto de la evaluación de los resultados. Para ilustrar mejor, se describen las fases del procedimiento.

- De campo: Se recolectaron datos a través de las técnicas observación participante, entrevistas y grupos focales, aplicadas a los integrantes de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco. También, se aplicaron entrevistas a expertos en comunicación social de la gerencia de comunicaciones corporativa de Mercantil Banco.
- Descriptiva: Se realizó el análisis e interpretación de los datos recolectados, en primer lugar, para determinar las prácticas comunicativas y los modos de comunicación personal. En segundo lugar, para describir las señales o códigos de conducta que apoyan una comunicación efectiva y en tercer lugar, para determinar cambios a construir relativos a mejorar las relaciones personales y optimizar la productividad.

- De resultados: Las acciones sobre la base de los resultados y conclusiones, que originaron el diseño de la estrategia de comunicación transversal de comunicación para optimizar productividad y nivel de desempeño laboral.

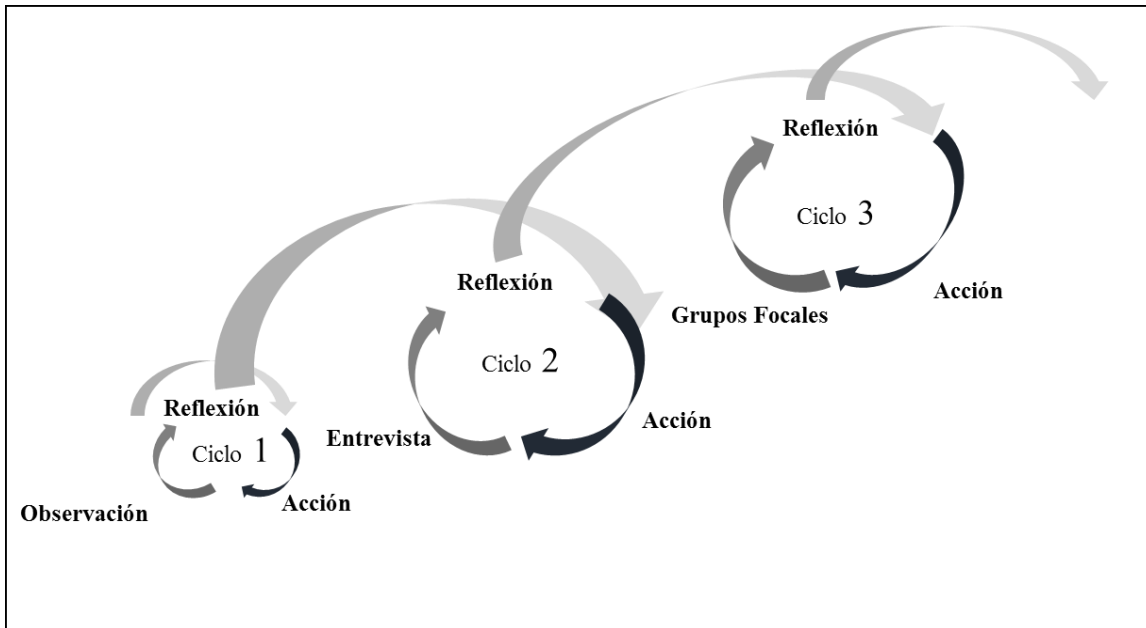


Figura 5: Ciclo procedimiento investigación. Fuente: Elaboración propia

De manera que, partiendo de los síntomas que llevaron a la elaboración del proyecto de investigación, la gráfica muestra las etapas cíclicas y el orden de ejecución del procedimiento dentro del diseño investigación acción, en cuanto a: recolección de datos, análisis e interpretación de datos y de las acciones llevadas a cabo de manera conjunta con los sujetos de estudio. Se destaca la recursividad continua de las etapas, para mantener acciones pertinentes al dinamismo cambiante de las organizaciones y de su entorno.

En definitiva, el diseño de la investigación permitió en primer lugar, identificar diversas características y niveles de comprensión que posee la población estudiada con relación a la comunicación y como la adoptan en el relacionamiento interpersonal. En segundo lugar, permitió determinar y analizar conductas y modales. En tercer lugar, permitió establecer premisas y condiciones que generan determinadas formas comunicativas. Finalmente, permitió generar propuestas de intervención, para modificar, cambiar, implementar y mejorar la comunicación entre

los sujetos de estudio para mejorar la productividad sobre la base de las buenas relaciones interpersonales.

3.6. Validación del instrumento

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998) “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 243). Por otra parte, Tamayo y Tamayo (1998) citado en Eumedenciclopediavirtual (2020) consideran que validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato” (p. 224).

Sobre la base de estas definiciones, las técnicas cuantitativas y cualitativas son en consecuencia complementarias, la habilidad de combinarlas permite aprovechar los puntos fuertes de cada una de ellas y cruzar datos. Al respecto, Balestrini (1997) citado en Eumedenciclopediavirtual (2020) plantea:

Una vez que se han definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado. (p.140)

Por lo cual, se utilizó el método de validación juicio de expertos para someter a revisión y validación los instrumentos diseñados para la recolección de los datos. Además, se adaptaron a las recomendaciones realizadas por los expertos para garantizar que los datos recogidos en campo, sean fiables en cuanto a la realidad que se estudia.

En consecuencia, las guías de entrevistas diseñadas en la investigación para ser aplicadas a los sujetos de estudio, fueron revisadas por expertos en las áreas de comunicación social y metodologías de la investigación de La Universidad Católica Andrés Bello. Los expertos consultados fueron las profesoras: Rafi Ascanio, Auxiliadora Arellano y Ximena Sánchez. Además, se les facilitó un resumen del estudio y se realizó una sesión particular a modo explicativo sobre el propósito de la investigación, para obtener su juicio experto y garantizar la validez del instrumento.

Posterior al escrutinio y valoración de los instrumentos por parte de los expertos, los mismos señalaron las siguientes acotaciones:

Tabla 6

Validación juicio experto 1

Profesora: Auxiliadora Arellano	Observaciones
Guía entrevista 1 LGENT001	Sección 1: Pregunta 2 separar en dos preguntas
Integrantes gerencia telecomunicaciones	Sección 3: Pregunta 3 separar en dos preguntas
Guía entrevista 2 LGENT003	Sección 1: Pregunta 3 separar en dos preguntas
Expertos en comunicación social	Sección 2: Pregunta 3 separar en dos preguntas

Fuente: Elaboración propia

La Profesora Arellano, recomendó en ambas guías de entrevista generar nuevas preguntas a partir de la existente, dado que busca captar dos respuestas diferentes.

Tabla 7

Validación juicio experto 2

Profesora: Ximena Sánchez	Observaciones
Guía entrevista 1 LGENT001	Sección 1: Pregunta 3 corrección signo de puntuación
Integrantes gerencia telecomunicaciones	Sección 2: Pregunta 3 corrección signo de puntuación Sección 3: Pregunta 1 corrección signo de acentuación Sección 3: Pregunta 3 corrección signo de acentuación
Guía entrevista 2 LGENT003	Sección 2: Pregunta 3 corrección signo de acentuación
Expertos en comunicación social	

Fuente: Elaboración propia

La Profesora Sánchez, realizó en ambas guías de entrevista, correcciones de forma, tanto en signos de puntuación como de acentuación.

Tabla 8

Validación juicio experto 3

Profesora: Rafi Ascanio	Observaciones
Guía entrevista 1 LGENT001	
Integrantes gerencia telecomunicaciones	
Guía entrevista 2 LGENT003	Sección 1: Pregunta 5 Cambiar la frase "en un tweet"
Expertos en comunicación social	por "en una frase corta"

Fuente: Elaboración propia

La Profesora Ascanio, recomendó cambiar una frase en la Sección 1 pregunta 5 de la guía 2 "En un Tweet" por "En una frase corta".

3.7.Técnica de análisis e interpretación de los datos

A lo largo de la investigación, la interacción con el entorno genera concepciones sobre los escenarios estudiados que sustentan el análisis e interpretación de los datos. Además, en cada revisión cualitativa de lo recolectado e interpretado, se generan nuevos conocimientos y reconocimientos del otro, como capital social que potencia el crecimiento de la personas.

Según Tesch (1990) citado en Rodríguez Gómez, Gil, y García (1999):

Hasta tal punto se diversifica la forma de realizar el análisis que se ha llegado a afirmar que el único punto de acuerdo entre los investigadores es la idea de que el análisis es el proceso de extraer sentido de los datos. (p. 202)

Por consiguiente, una vez realizado el trabajo de campo (observación participante, entrevistas y grupos focales) se procesó todo el conjunto de información. Es decir, preparación de datos (transcripción y organización) y tratamiento de su contenido (procesos analíticos e interpretativos). Para ello, se utilizó el análisis cualitativo de datos sobre las notas de campo, entrevistas y grupos focales. Sampieri (2006)

...En el proceso cualitativo...la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo;...el análisis no es estándar,...cada estudio requiere de un esquema a "coreografía" propia de análisis... no aplica en su totalidad a cualquier estudio cualitativo que se realice (lo cual sería intentar estandarizar el esquema e iría en contra de la lógica inductiva. más bien son directrices y recomendaciones que cada estudiante, tutor de investigación a investigador podrá adoptar a no de acuerdo con las circunstancias y naturaleza de un estudio en particular. ...el proceso esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, pero que nosotros les damos estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia son narraciones de los participantes: a) visuales (fotografías, videos, pinturas, entre otros. b) auditivas (grabaciones. c) textos escritos (documentos, cartas, etc.) y d) expresiones verbales y no verbales... Además de las narraciones del investigador (p.623).

En consecuencia, el estudio al ser activo y participativo, su diseño está en proceso continuo. Es decir, re-construido a partir de la propia práctica que se va formando en el grupo. Entonces, si en la

práctica las acciones integran los sujetos de estudio y logra su dinamización, se habrá logrado una herramienta para una acción realmente natural y humana.

Por consiguiente, para captar la realidad de forma adecuada sobre la base de la comunicación, se deben analizar los distintos puntos de vista sociales, los hábitos y las perspectivas de los actores en el espacio social. También, se deben analizar las interrelaciones multidimensionales que originan la construcción de los sentidos sobre la base de la co-creación. Es decir, construir nueva información a partir de colaboraciones individuales, crear nuevos significados y comportamientos en ambos lados de la interacción entre las personas, comprendida desde una perspectiva sistémica y social.

En pocas palabras, todas las explicaciones tienen cabida y racionalidad, más no son dueñas de la verdad oculta en el entorno. La verdad se concibe como relativa y obedece a intereses particulares en un momento determinado.

Murillo (2008) citado en Schettini y Cortazzo (2015):

El planteamiento central es, entonces, que la teoría surge de la interacción con los datos aportados por el trabajo de terreno. En este contexto, el análisis cualitativo de los datos es el proceso no matemático de interpretación, llevado a cabo con el propósito de descubrir conceptos y relaciones y de organizarlos en esquemas teóricos explicativos. (p. 34,35)

En definitiva, los sujetos de la investigación comprenden su coexistencia en un contexto social multicultural, donde forma parte de una conciencia colectiva. Además, emprenden sobre lo conocido, pero reflexivos de lo que falta por conocer. Dicho brevemente, todo tiene solución y sobre todo explicación, sólo hay que empeñarse en encontrar, organizar y comunicar.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

El análisis requiere de concentración, enfoque y dedicación para construir revelar y dar sentido a los datos que el investigador ha obtenido a través de los instrumentos de recolección. Para Guba y Lincoln (1981) el sentido del análisis de datos en la investigación cualitativa consiste en reducir, categorizar, clarificar, sintetizar y comparar la información, con el fin de obtener una visión lo más completa posible de la realidad objeto del estudio. Por tanto, el análisis está presente en todo el proceso de investigación. Como lo afirma Bourdieu (2002).

Un objeto de investigación, por más parcial y parcelario que sea, no puede ser definido y construido sino en función de una problemática teórica que permita someter a un sistemático examen todos los aspectos de la realidad puestos en relación por los problemas que le son planteados (p. 54).

De manera que, a partir del análisis cualitativo realizado sobre las entrevistas, la observación participante y los grupos focales, realizados en distintos contextos de comunicación (personal, relacional y mejoramiento comunicacional) y, de cotejarlos con las variables planteadas en el marco metodológico (habilidad comunicativa, aptitud comunicativa, competencia comunicativa y comunicación) la interpretación de los datos contrasta la teoría con los resultados, camino al diseño de modelos y estrategias.

En consonancia con lo anterior, para Miles y Huberman (1984) “se trata de poner un significado a partir de una presentación sintética de los datos, subrayar las regularidades, los esquemas las explicaciones, las posibles configuraciones y las tendencias causales de las proposiciones” (p.24). Dicho brevemente, presentar las premisas que soportan el diseño de la estrategia de comunicación transversal para optimizar productividad y nivel de desempeño dentro de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco.

4.1.Habilidades comunicativas y modos de comunicación personal en la gerencia de telecomunicaciones Mercantil Banco.

El siguiente punto, aborda las prácticas comunicativas y modales en la comunicación que caracterizan a los integrantes de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco, en sus

relaciones interpersonales y registradas en las sesiones de grupos focales. Además, de correlacionar las tendencias con nociones que se abordaron en el capítulo 2 de esta investigación, en temas tales como: teoría de la comunicación y, flujos y formas comunicacionales dentro de la organización.

4.1.1. Grupo focal

Con respecto al resultado de los grupos focales, sobre el objetivo “identificar las prácticas comunicativas y los modos de comunicación personal que caracterizan la relación entre los empleados de la gerencia telecomunicaciones de Mercantil Banco”, el estudio arrojó muestras positivas, experimentada por los sujetos de estudio en la “dimensión estructural” de la comunicación; es decir, comprender como una “habilidad comunicativa” armoniosa, apoya la construcción de relaciones de confianza, de compromiso y de aprehender a trabajar en equipo a través del diálogo; significando e interpretando los distintos mensajes que se envían y el contexto sobre el cual se envían. Como señala Luhmann (1984), por medio de los temas se puede controlar que la conducta referente a la comunicación propia y ajena, sea correcta en el sentido de una adaptación al tema. El análisis, se coteja con postulados descritos en el segundo capítulo tales como: los flujos y formas comunicacionales en la organización y la teoría de la comunicación de la escuela de Palo Alto, donde Marc y Picard (1992) hacen hincapié en la comprensión de la comunicación sobre la base de ciertos principios; el de totalidad, el de causalidad, y el de regulación.

4.2. Aptitud y competencia para una comunicación efectiva dentro de la gerencia de telecomunicaciones Mercantil Banco.

Esta sección describe las señales o códigos de conducta que apoyan una comunicación efectiva entre los sujetos de estudio, identificadas en las entrevistas en profundidad y en concordancia con las nociones de Traverso, Williams y Palacios (2017) señaladas en el marco teórico. Además, de la teoría de la organización, aportes de la comunicación humana, teoría general de los sistemas sociales, inteligencia emocional, y, las formas y flujos comunicacionales.

4.2.1. Entrevista en profundidad

Tal como se mencionó al inicio del capítulo, el análisis cualitativo requiere darle estructura y sentido a los datos recolectados. Es decir, a organizarlos, procesarlos e interpretarlos. El análisis aplicado sobre las entrevistas en profundidad conllevó a construir categorías generales, a codificar y analizar cada respuesta de los participantes. Además, sobre la base del análisis interpretativo del investigador, se reveló el “**análisis interpretativo de las respuestas de sujetos de estudio**” para cada pregunta-respuesta.

De manera que, a través de las entrevistas se exploró la “aptitud comunicativa” de los sujetos de estudio sobre tres ámbitos de dominio de la comunicación; la personal, la relacional y el mejoramiento comunicacional. El resultado para cada ámbito de dominio, se presentan en las tablas 9, 10 y 11 a continuación.

Tabla 9

Resultado análisis contenido entrevista dominio comunicación personal

Pregunta	Análisis interpretativo de las respuestas de sujetos de estudio
1. ¿Qué es para usted, la comunicación desde el punto de vista de la relación entre las personas?	La comunicación entre las personas es interacción e intercambio de ideas, con el fin de entenderse en un trato cordial donde todos los puntos de vista puedan ser expresados a través del buen relacionamiento, escuchando todas las opiniones y conocimientos basados en un dialogo claro y consiente.
2. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo y sus supervisores?	Es una comunicación, buena, fluida, sincera, amena, precisa, sin barreras, sin pena de preguntar, cordial, de confianza, eficiente, eficaz, asertiva, excelente, constante y clara, sin limitantes, sin discriminaciones, donde a pesar de estar en un contexto acelerado, dirigida más a puntualizar acciones; sin tiempo para planificar y optimizar, me doy a entender y los entiendo.

3. ¿Considera usted, que una buena comunicación es importante para el buen desempeño laboral? Argumente su respuesta	Es necesario comunicarnos, en ambos sentido de manera fluida, validar que el mensaje que se explicó se entendió, es fundamental que sea lo más clara posible, efectiva, para salir hacia adelante, para llegar a acuerdos, para no fallar en los objetivos, además debe ser Relacional para crecer y funcionar bien, es base para la productividad, el compañerismo, hace que el río fluya y que no se desvíe, indistintamente del plano laboral o personal. Si la información no es de un todo verídica, puede acarrear inconvenientes, caos, confusiones inclusive incomodidad, no debe ser a ambigua.
4. ¿Cómo describiría o que le parece el proceso de comunicación dentro de la Gerencia de Telecomunicaciones?	Es una comunicación innovadora donde hay alineación e interés por el otro, con excelente estrategia al estar todos informados por todos los canales que se utilizan, una comunicación de puertas abiertas con logros que no se había dado en el pasado, donde todos apoyan con una buena visión e intención del proyecto, documentada y compartida para ser integrales. Buen manejo de la comunicación en el campo laboral, cordial y excelente, sin restricciones jerárquicas, sin imposiciones y transversal, cuando se requiere nos sentamos en una mesa, dialogamos y resolvemos la situación, ha mejorado mucho desde tu llegada porque antes no se daba la comunicación con la gerencia, Es un mensaje claro donde tenemos objetivos bien específicos e identificados.
5. ¿Qué modalidad de comunicación le es más útil para alcanzar sus objetivos?	En primer lugar, la comunicación interpersonal cara a cara, directa, y verbal es necesaria para conversar y llegar acuerdos, porque al estar en contacto directo se logra que las persona se involucren más, en segundo lugar, la escrita dado que deja trazabilidad y queda el soporte de lo conversado, además soporta el aprendizaje y la disponibilidad para aplicarlos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Resultado análisis contenido entrevista dominio comunicación relacional

Pregunta	Análisis interpretativo de las respuestas de sujetos de estudio
1. ¿Qué significa para usted comunicación efectiva?	Una comunicación es efectiva en la medida de que permita lograr los objetivos, que sea bien entendida, directa, concreta y no ambigua, que el objetivo que persigue sea alcanzado en el menor tiempo, que sea sutil, agradable, adecuada, que permita ahorra tiempo, que genere mayor comprensión y una relación armoniosa con el equipo, además debe permitir entender y comprender las necesidades del otro, llegar a un acuerdo sobre las ideas que se transmiten, y, que sea lo más productiva posible para el fin común, también es ir a lo concreto para llegar a acuerdos viables y factibles, es entender y validar lo que se quiere, y que exista una retroalimentación sobre lo

conversado, en fin, es comunicar claramente las necesidades y asegurarse de que sean entendidas por los otros.

2. ¿Considera usted que pudiera mejorar su nivel de comunicación personal? Argumente su respuesta	Sí es posible, para ello se debe organizar el tiempo para reuniones más frecuentes, donde la retroalimentación esté presente para validar los mensajes, es un proceso de mejoramiento continuo y debe apoyarse por estudios formales. Además, debe estar basada en el contexto y comprensión del otro, dado que no solo es cuestión de trabajo si no que es cuestión de enseñanzas de vida, también es necesario mejorar la fluidez, el léxico y ser más formal en cuanto al lenguaje de comunicación, hoy día las nuevas tecnologías permiten que la comunicación sea mucho mejor y más efectiva. Hay que plantearse el mejorar en este aspecto de manera constante.
3. ¿Cree usted, que es efectiva la comunicación entre los integrantes de la Gerencia de Telecomunicaciones de Mercantil Banco?	Ha mejorado mucho en los dos últimos años, estamos más compenetrados e integrados gracias a la comunicación y a lo que se está fundamentando en ese aspecto, como aquí se maneja es efectiva, porque se mantiene esa comunicación entre todos, hemos logrado muchas cosas. Aunque aún hay personas que deben compenetrarse o integrarse más, en general, es efectiva desde la gerencia de telecomunicaciones hacia abajo, es un proceso continuo de mejoramiento y aprendizaje que tiene que seguir avanzando y mejorando, todos tenemos que estar al nivel. Los diferentes caracteres hacen que la comunicación efectiva se pueda ver impactada sin no hay una retroalimentación.
4. ¿Qué factores pudieran interferir en una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?	La comunicación puede verse afectada por muchos factores, el contexto que estén viviendo las personas, la situación económica, el mal humor, el estado de ánimo, el modo de expresarse, el léxico, la ocupación, tratar de accionar como maquinas en busca de objetivos, la dejadez, no informar, no aportar más, no ir al paso, falta de conocimientos específicos de algún tema, la poca relación con las personas, el no entender el mensaje, el no tener retroalimentación, lo motivacional y el miedo de algunos de afrontar los retos que se le asignan, es necesario aprender a manejar las situaciones externas que pueden afectar las relaciones y el proceso de comunicación entre el equipo de trabajo.

5. ¿Considera usted que dentro de los equipos de trabajo hay personas que pudieran necesitar un apoyo adicional para mejorar su comunicación? Argumente su respuesta

Ese aspecto es lo que se ha promovido en la gerencia, el compartir, tratar de crear ese ambiente de confianza. Se debe mejorar la apertura, el foco sobre la estrategia y objetivos. Todos somos perfectibles, somos diferentes y nos comunicamos distinto, se debe apoyar al que se siente incómodo comunicándose, potenciar el respeto en la comunicación para lograr comprender, empatizar, escuchar y mejorar la interacción con el otro. Impulsar más inducciones, somos propensos al mejoramiento, tanto para enseñar como para escuchar y relacionarse con el entorno. Aquí todos estamos aprendiendo. Hay personas que deben mejorar y cambiar su forma de comunicarse con otros, por supuesto con talleres, con cursos, inclusive hasta con una simple reunión personal, darle retroalimentación sobre sus acciones.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Resultado análisis contenido entrevista dominio mejoramiento comunicacional

Pregunta	Análisis interpretativo de las respuestas de sujetos de estudio
1. ¿Desde su punto de vista, que cambios sugiere usted para optimizar las relaciones personales con sus compañeros de trabajo?	Promover la buena comunicación, esa manera de poder dar un mensaje, una información y que sea recibida de la manera en que uno quiere ofrecerla. En esta gerencia la estamos recibiendo. Realizar reuniones con más frecuencia, empoderar al equipo para que sean los protagonistas de algunas reuniones, entender las relaciones humanas para ser un buen comunicador, compartir más allá de lo laboral para acercarnos los unos con los otros y ganar más comprensión hacia los demás, ofrecer nuestro punto de vista, mantener el contacto tanto en lo laboral como fuera del trabajo, eso enriquece y da fuerza. Identificar claramente la importancia del trabajo que realizan algunas personas y que se espera de ellos.
2. ¿Considera usted, que las actividades de interacción o convivencia, fuera del ambiente laboral apoyan las relaciones personales?	Sí definitivamente, manejar el contexto dentro y fuera de la oficina ayuda a salir de la rutina, a estar en otro ambiente para conocerse más, no todo es trabajo. Las actividades fuera de la oficina son muy importantes para optimizar el ambiente de trabajo porque se da un trato más directo y amigable, se crea más afinidad entre el grupo, más lazos y lograr una amistad sin que esté la confusión de que ahora porque soy amigo ya no soy tu jefe. También se debe tener en cuenta a las personas que pudieran no gustarle compartir.

3. ¿Cómo o cuales serían sus recomendaciones para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo entre todos los integrantes de la Gerencia de Telecomunicaciones de Mercantil Banco?

Como se está manejando ahorita me parece muy bien, todos estamos aprendiendo, es importante apoyar a las personas con problemas de comunicación para ayudarles a mejorar el aspecto relacional y comunicacional, darles más herramientas para que desarrollen esos aspectos de comunicación y relación entre las personas. Que toda la información que llegue a la gerencia la canalicemos todos para que fluya entre todo el personal de la gerencia. Entenderse, expresar lo que se quiere y se sienta, ser sinceros. Realizar reunión mensual donde cada quien dé su opinión, sacar a todo el equipo fuera del entorno laboral, seguir formándonos como equipo y al que viene darle ese tipo de formación. Potenciar la retroalimentación en la comunicación, involucranos y comprometernos mucho más, tener más confianza hacia la gerencia porque la gerencia nos ha dado confianza.

Fuente: Elaboración propia

Como resultado, el análisis asociado a cada pregunta se vincula con los postulados referenciados en el segundo capítulo de esta investigación:

- Se enlaza, con la teoría de la comunicación humana Bateson y Ruesch (1984), al evidenciar que a través de la comunicación y sus procesos, la gente se influye mutuamente.
- Se identifica, el intercambio y retroalimentación de los mensajes, presentes en la teoría de flujos y formas de comunicación.
- Se conecta, con la teoría general de los sistemas sociales Luhmann (1984), al considerar que el relacionamiento entre las personas apoya la productividad, el compañerismo y el fluir de las conversaciones.
- Se vincula, con la teoría de la inteligencia emocional Goleman (1996), al considerar este proceso como innovador, donde existe el interés por el otro, por mantener a todos informados y procurar ser integrales en cuanto al conocimiento.

Además, se evidencia un alto componente emocional entre los sujetos de estudio, que impulsa a las organizaciones a evolucionar en estrategias de comunicación innovadoras que tengan en cuenta el aspecto emotivo, para alcanzar mejores resultados en todo su ámbito de relación. De modo que,

la supervivencia de las organizaciones depende en alto grado de cómo se gestione el proceso de la comunicación entre las personas, tanto en lo interno como en lo externo.

Así, por ejemplo, entre los sujetos de estudio se identificaron emociones como: el entusiasmo, la perseverancia y la capacidad para motivarse; al brindarles la oportunidad de mejorar su rendimiento sobre la base de una comunicación efectiva, de buenas relaciones personales, de la capacidad de empatizar y de confiar en los demás.

Del mismo modo, se identificó el autocontrol de algunos sujetos de estudio en situaciones incómodas, que resultó en una mayor asertividad en la resolución de conflictos a través del diálogo constructivo. De manera que, la mejor comprensión de los demás, genera aprendizaje en los sujetos de estudio al hacer lo que les gusta.

Así mismo, se identificó la esperanza y el optimismo que los sujetos de estudios muestran para hacer frente a las adversidades, contratiempos y frustraciones; para armonizar, ser más productivo y eficaz.

Como resultado de las entrevistas realizadas a los sujetos de estudio, se evidencia la alta motivación y el significado que generó el abordar el tema de la comunicación, en pos de mejorar las relaciones interpersonales. A continuación, algunas opiniones de los sujetos de estudios, en las entrevistas:

“Yo creo que una de las cosas importantes de la gerencia, es que todos somos un grupo que tiene mucho tiempo en el banco y le ha abierto las puertas a aquellas personas que vienen nuevas y yo creo que se le ha dado un buen seguimiento un buen soporte, ayuda y sobre todo guía en el comportamiento en la unidad”.

“Creo que todos, todos necesitamos este, unos conceptos básicos de comunicación, entre esos conceptos básicos para que exista una buena comunicación podemos barrer cualquier cantidad de ellos y uno y determinante es el respeto, entonces que tendrá que ver el respeto con la comunicación? Claro, si no hay respeto no puede jamás existir una buena interacción con el otro, porque simplemente si uno no respeta, no comprende, no empatiza, no quiere ni siquiera escuchar al otro, podrá verle a los ojos pero nunca le va a escuchar”.

“Bueno, creo que con esta investigación con lo que te arrojen todas las opiniones que tengamos podemos seguir mejorando la gerencia, ósea estoy plenamente segura que al yo leer esa tesis final, porque supongo que la voy a poder leer, este, vamos a poder seguir

aplicando mejoras en la gerencia y nada mas no estamos mejorando la gerencia, estamos mejorando toda la institución, eso es lo que opino de esta entrevista, ósea que de allí, vas a obtener una buena información para seguir mejorando nuestro ámbito de trabajo y de alguna manera, yo sé que tú lo vas hacer, vas a tratar de llevar eso hacia otras partes para que se puedan aplicar y decir bueno, podemos mejorar no solo nosotros sino toda la institución, me parece que es una herramienta muy buena, no tanto la herramienta, sino el hecho que hayas decidido hacer la tesis en nuestra gerencia, me parece fue una idea muy acertada”.

Además, emergió el sentido de pertenencia con el equipo y la empresa, hubo manifestaciones de satisfacción personal por haber sido tomados en cuenta para un estudio donde todos se sintieron protagonistas, creadores de nuevas ideas y de nuevos conocimientos.

En definitiva, el estudio abordó ese componente humano tan esencial para las organizaciones, que debe estar presente en todo momento al definir estrategias, metas y objetivos, para mejorar todo el entorno relacional tanto persona como organización.

4.2.2. Observación participante

Por otra parte, se aplicó análisis de contenido a los datos recolectados a través de la técnica observación participante, para determinar “competencias comunicativas” en los sujetos de estudio en tanto; perfil profesional, experiencia, liderazgo, conocimiento y habilidades. De manera que, el análisis apoyó al investigador a relacionar las fortalezas individuales de cada integrante con sus actitudes comunicacionales, en pos de optimizar la comunicación, las relaciones personales, la productividad y el desempeño laboral.

Así mismo, el análisis de los resultados reveló dentro de los sujetos estudiados, actores con alta experiencia profesional y con habilidades técnicas bien desarrolladas. También, evidenció oportunidades de mejora en habilidades comunicativas y de liderazgo, necesarias para potenciar la productividad y mejorar el desempeño laboral. Habría que decir también, que las competencias transversales facilitan la adaptación de las personas ante los cambios. Se conectan con características de tipo personal y social, y tienen que ver, con asumir nuevas responsabilidades que requieran el desarrollo de habilidades específicas. El análisis, enlaza con la noción de Senge (2005) en su libro “La quinta disciplina”, quien indica que las organizaciones que aprenden deben

desarrollar nuevas formas de ver el mundo, es decir, observar de manera holística en lugar de particularidades, para desarrollar el pensamiento sistémico. En definitiva, y parafraseando a Senge (2005) las organizaciones aprenden y se transforman en la medida que las personas evolucionan para crear organizaciones más inteligentes, más productivas, más responsables, más humanas.

4.3. La comunicación en las relaciones personales y la productividad dentro de la gerencia de telecomunicaciones Mercantil Banco.

Esta sección refiere a cambios a construir entre los sujetos de estudio en el aspecto comunicacional, para mejorar las relaciones personales, optimizar la productividad y mejorar el desempeño laboral. El análisis de los datos extraídos de los grupos focales, se valida con los conceptos expuestos en el marco teórico tales como; cultura organizacional, clima laboral, la nueva teoría estratégica y el pensamiento rápido y lento.

4.3.1. Grupo focal

Como resultado de los grupos focales realizados para alcanzar el objetivo específico, “determinar cambios a construir entre los miembros de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco, relativos a mejorar las relaciones personales y optimizar la productividad”; el estudio, en la “dimensión relacional” favoreció la idea de colaboración, participación, y construcción de alternativas, para integrarse como equipo. Además, generó un “ambiente social” idóneo, consolidó la “identidad cultural” y mejoró las “relaciones sociales” a partir de la “comunicación”. El resultado, se vincula con la teoría de cultura organizacional, la cual moldea la conducta de las personas y representa un proceso permanente de construcción social. Sin embargo, Robbins & Coulter (2010) aclaran que el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes, no significa que no haya subculturas. Así que, casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas.

En el caso específico de los sujetos de estudio, se reveló que a pesar de conocer la cultura de Mercantil Banco, esperan una mayor interacción con otras unidades y sugieren abordar el tema de la comunicación con otras gerencias. También, manifiestan que la comunicación dentro de la gerencia, a pesar de no ser perfecta, es mejor que en otras áreas. Además, se autodefinen como un equipo unido, pero que deben seguir evolucionando para establecer mayores vínculos, indican que ven lo contrario en otras áreas donde perciben que no les va bien en lo relacional.

No obstante, y a pesar de que los sujetos de estudios se visualizan como un equipo unido y con mucho tiempo conociéndose; el investigador observa que existen oportunidades de mejora en situaciones tales como:

- Diferencias culturales, políticas, y educativas que se manifiestan con frecuencia.
- Irregularidad para trabajar eficientemente en equipo de manera sincronizada y armoniosa.
- Comportamiento “zona de confort” (hacer lo mismo siempre) que asumen algunos colaboradores.
- La resistencia al cambio.
- La nueva ola de la era digital.
- La diversidad generacional.
- La fuga del talento humano.
- Pocas relaciones sustentables más allá de lo laboral.
- Poca colaboración de algunos por considerar que no es su función.
- Poca disposición y tiempo para establecer conversaciones amenas de carácter colaborativo, entre otras.

De manera que, la aceptación de subculturas dentro de las organizaciones precisa identificar y evaluar de manera continua cualquier desviación sobre lo definido y lo esperado. Además, de gestionar estos modelos en cuanto a alertar y actuar en función de su impacto en la productividad y el compromiso.

Se debe agregar que, los sujetos de estudios apoyan la idea de incrementar las reuniones fuera del área de trabajo para desarrollar mejores relaciones, conocerse más allá de lo laboral y desarrollar más la comunicación. También, se evidenció consenso para realizar más actividades de grupos focales, para fortalecer de igual manera la comunicación, el trabajo en equipo y las relaciones personales, a través de la participación y la interacción. De modo que, el resultado se vincula con el clima laboral referenciado en el marco teórico, donde Alves (2000) indica que una buena

comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento. En definitiva, y parafraseando a Goleman (1996) todos forman parte del sistema, el comprender que todas las partes están interrelacionadas de modo que la transformación de una parte puede terminar afectando a la totalidad, orientara el flujo de la organización en un sentido humano y de bienestar común.

Así, por ejemplo, para el año 2018 el resultado del clima organizacional dentro de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco arrojó los resultados que se muestran en la figura No.6 y 7:



Figura 6: Resultados clima 2018 gerencia telecomunicaciones. Fuente: Mercantil Banco

Comparación de las puntuaciones de compromiso: Estructura de reportes

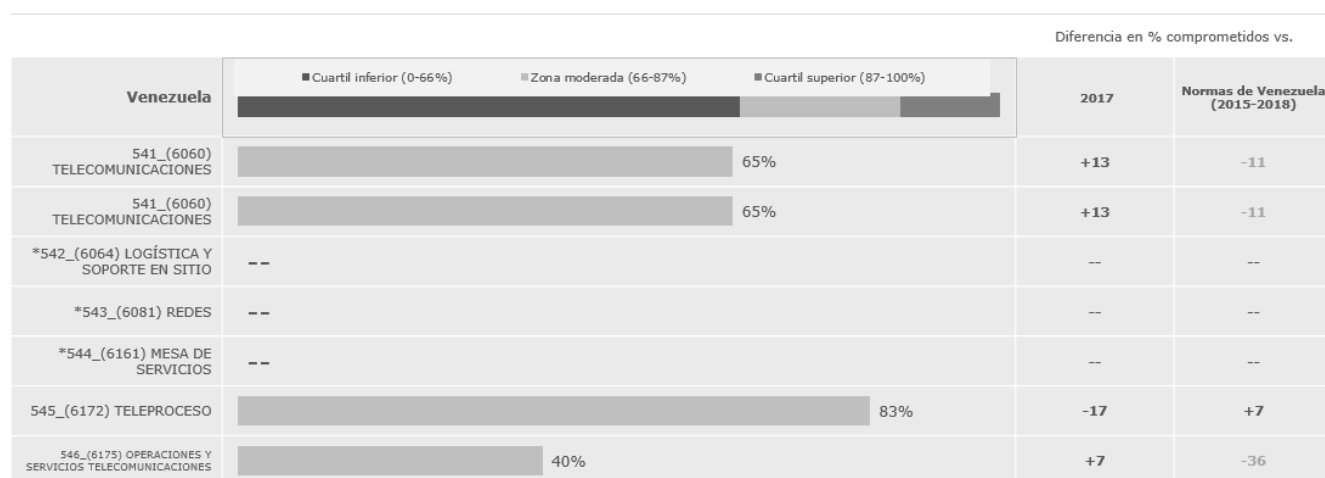


Figura 7: Resultados clima 2018 comparativo. Fuente: Mercantil Banco

La figura 6 muestra un descenso en el indicador “compromiso” (65%) respecto al 2017. Mientras que la figura 7 muestra el caso particular de la gerencia de telecomunicaciones, donde la participación fue reducida y alcanzó además un descenso en este indicador de -11 respecto a 2017.

Es por esto, que el clima laboral es complejo y demanda de las organizaciones alta capacidad de influir en las personas con la mayor carga positiva posible, para procurar resultados favorables.

Dicho lo anterior, vale destacar tres facetas diferentes de la inteligencia emocional:

- La capacidad de expresar las quejas en forma de críticas positivas.
- La creación de un clima que valore la diversidad y no la convierta en una fuente de fricción.
- Saber establecer redes eficaces, para fortalecer la comunicación efectiva y las relaciones personales.

En consonancia, se muestran a continuación, algunas opiniones de los sujetos de estudios, sobre la actividad realizada en la sesión de grupos focales:

“Yo pienso que si nosotros aplicamos esto, aunque sea un trabajo de tesis de Leonardo, yo creo que siempre vamos a estar en el rumbo para lograr los objetivos inmediatos.”

“Yo creo que sin duda, hacer una interacción seguida de este tipo de trabajo.”

“La actividad es muy buena, me gustaría que se pueda involucrar a más personas y así podamos tener mejor y mayor comunicación.”

“Primero que nada, que me parece que es una actividad que ayuda a que nos escuchemos, sepamos de las opiniones de las demás personas”

“Yo basado en todo lo que hemos dicho, lo que veo es que hay que hacer más interrelación entre las coordinaciones, porque se nota que es lo que ha salido del punto o de la sesión y pienso que eso es lo que pudiera ayudar a mejorar la comunicación y es un punto de mejora que pudiéramos aplicar.”

“Me parece que hay que hacer más de este tipo de actividades y si se puede interactuar más con las personas, no tan puntual, más iteraciones entre todo el equipo, pero me parece que está bien.”

Finalmente, soportado por la teoría de la comunicación estratégica Massoni (2013) este caso de estudio conjuga teoría y práctica a través del diálogo, para proveer espacios constructivos de

alteridad basados en la diversidad de las personas, fortaleciendo y potenciando nuevas formas comunicacionales en entornos situacionales que requieren de mucha adaptabilidad.



Figura 8: Nueva comunicación estratégica. Elaboración propia

La figura 8 representa los espacios de trabajo del área específica estudiada, donde en la práctica se aplica la teoría a través del diálogo, en sintonía con la comunicación estratégica, para mejorar el ámbito de relación, productividad y mejorar el desempeño.

4.4. Análisis FODA:

Luego del análisis e interpretación de los datos, se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, inherentes a la dependencia organizacional estudiada, para conocer sus características internas y su situación hacia el exterior, y en consecuencia, favorecer el planteamiento de la estrategia y representarlos en una matriz.

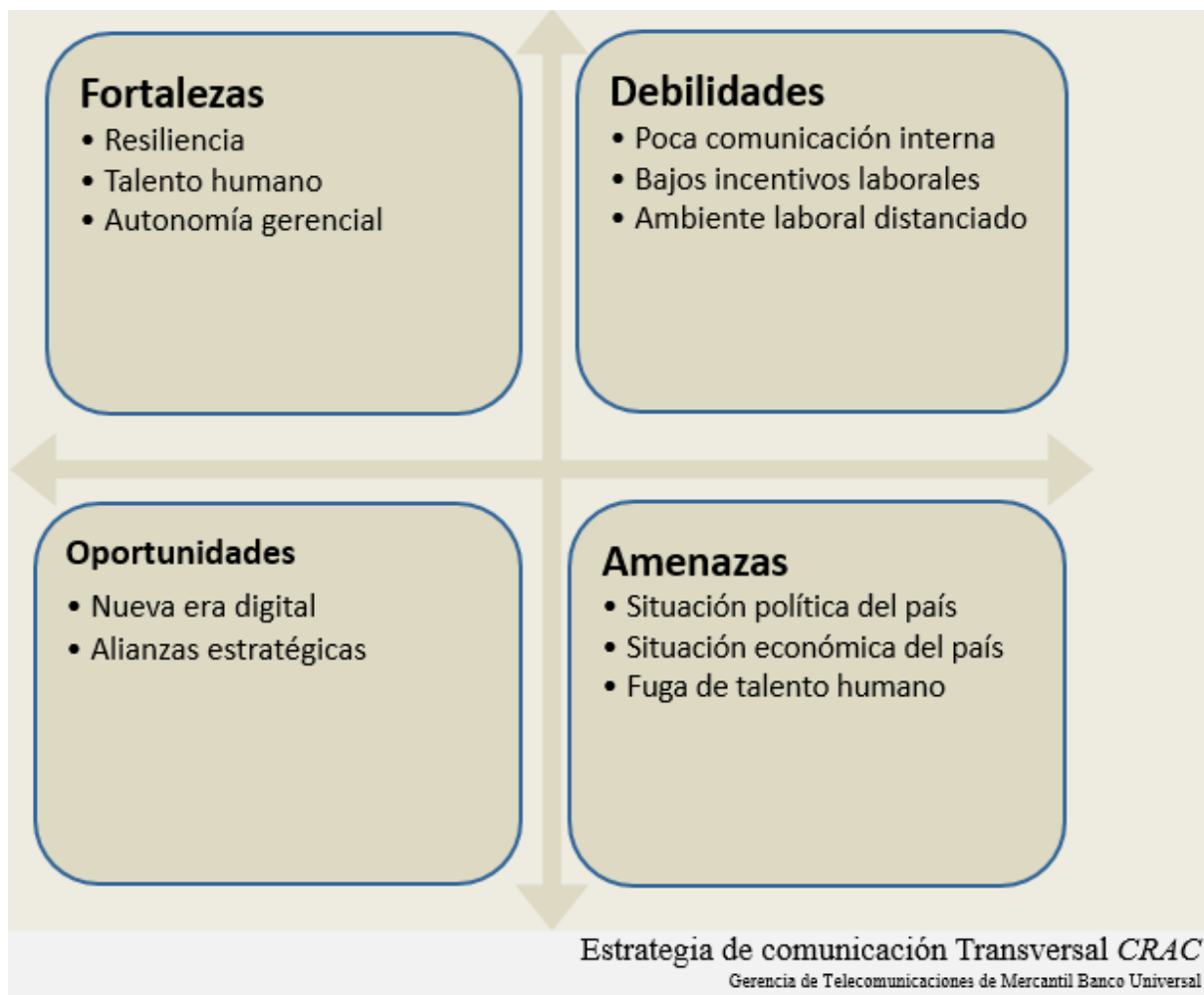


Figura 9: Matriz FODA gerencia telecomunicaciones. Elaboración propia

En particular, el análisis FODA, sirve de apoyo a la estrategia de comunicación transversal para abordar, conocer, comprender, y analizar el tema de estudio dentro del ámbito de los sujetos en estudio. También, el análisis FODA apoya a darle estructura a la estrategia de comunicación transversal, a partir de la información obtenida, para reducir el riesgo de cometer errores. Además, su objetivo es apoyar la planificación, determinar las ventajas competitivas analizadas y diseñar la

estrategia que más convenga en función de las características propias de la situación en estudio y las del entorno.

Luego de haber realizado la identificación FODA, se realizó el cruce de variables de la matriz para identificar objetivos tácticos, que sirven de apoyo al diseño de la estrategia de comunicación transversal para optimizar la productividad y mejorar el desempeño, como propósito de la investigación.

Factores internos Factores externos	Lista de Fortalezas 1. Capacidad adaptación 2. Compromiso 3. Trabajo en equipo	Lista de Debilidades 1. Pocas relaciones interpersonales 2. Baja motivación 3. Trabajo individualizado
Lista Oportunidades 1. Empatía sobre nuevos retos y conocimientos 2. Relaciones personales 3. Optimizar el trabajo en equipo.	FO Fortalecer compromiso y relaciones personales para afrontar retos F1 –F2-O2-O3	DO Fortalecer las relaciones personales y maximizar el trabajo en equipo O2-O3-D1-D3
Lista de Amenazas 1. Conflictividad laboral 2. Inflación 3. Alta rotación por emigración.	FA Ampliar proceso de retención del talento humano para mitigar rotación de personal F2-F3-A2-A3	DA Promover la motivación e identidad corporativa; optimizar la productividad D1-D2-A1-A3

Estrategia de comunicación Transversal CRAC
Gerencia de Telecomunicaciones de Mercantil Banco Universal

Figura 10: Cruce Matriz FODA gerencia telecomunicaciones. Elaboración propia

En particular, cada una de las celdas del cruce matriz FODA, ofrece una perspectiva al investigador para desarrollar las acciones de la estrategia de comunicación transversal a partir del diagnóstico de la dependencia organizacional estudiada. También, el cruce matriz FODA ayuda a definir el cronograma de trabajo. Las estrategias y acciones se agrupan en:

- **F+O:** Acciones dirigidas a las fortalezas internas o externas, consideradas como oportunidades que tienen los sujetos de estudio para potencializar y fortalecer el éxito del proyecto.
- **D+O:** Acciones conducentes a las debilidades, consideradas como oportunidades de mejoramiento de los sujetos de estudio, o, que representan ajustes positivos para la estrategia de comunicación transversal.
- **F+A:** Acciones dirigidas a las fortalezas generalmente externas, que ponen en riesgo el éxito de la estrategia de comunicación transversal durante toda su implementación. Son acciones de prioridad muy alta, para minimizar los efectos negativos que amenazan el proyecto.
- **D+A:** Acciones destinadas a las debilidades, consideradas como amenazas que representan debilidades de los sujetos de estudio y que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. La prioridad de estas acciones se consideran como muy alto.

En definitiva, el diseño de la estrategia de comunicación transversal está fundamentada por bases teóricas apropiadas de contenidos claves para la investigación y en análisis técnicos vigentes, que la convierten en una herramienta sólida y de efecto positivo al momento de adoptarla para mejorar la comunicación, optimizar la productividad y mejorar el desempeño. Para dar cuenta, se hace alusión directa de varios autores citados a lo largo del marco teórico, como referentes en su construcción:

Senge (2005):

...podemos construir “organizaciones inteligentes”, organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. (p. 2)

Alves, (2000):

“Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento” (p124).

Massoni (2013):

“La comunicación estratégica como espacio de encuentro de las alteridades socioculturales es una nueva matriz de estilo académico y científico que habilita otro registro de la cuestión comunicacional al ubicar su objeto de estudio como un fenómeno situacional, complejo y fluido” (p.40).

En resumen, a través del encuentro comunicacional, las personas tienen la oportunidad de descubrir y transformar lo personal, la organización, la sociedad y el entorno. Solo es cuestión de conversar.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez presentados los datos recopilados de la investigación y sus análisis, se establecen las siguientes conclusiones.

5.1. Conclusiones

5.1.1. Prácticas comunicativas y los modos de comunicación personal que caracterizan la relación entre los empleados de la gerencia telecomunicaciones de Mercantil Banco.

La comunicación entre las personas está signada por la forma, lo cotidiano, el trato, las costumbres y la personalidad de cada ser humano, e influye directa y significativamente en el relacionamiento social. Además, rige la convivencia dentro de las organizaciones, las comunidades y en todo espacio, donde se establezcan necesidades de conexión con otros. Es decir, y en consonancia con Luhmann (1984) un sistema social surge cuando la comunicación desarrolla más comunicación a partir de la misma comunicación.

Dicho lo anterior, los sujetos de estudio asocian la comunicación como esencial para entenderse con los demás y escuchar opiniones. Coinciden en la necesidad de una comunicación cordial, sin pena de preguntar, constante, clara, sin discriminaciones y dirigida a puntualizar acciones. De modo que, siguiendo con Luhmann (1984) la sociedad es pura comunicación y por tanto es sólo posible acercarse a ella mediante distinciones.

Además, los sujetos de estudio aprecian la comunicación como necesaria e imprescindible para fluir, establecer relaciones de crecimiento y funcionar bien. Referenciando a Bateson y Ruesch (1984) afirman, que la comunicación es la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas.

Consecuentemente, los sujetos de estudio apoyan y catalogan el estudio como innovador, al descubrir que generó cohesión e interés por las otras personas. Valorán la estrategia de estar

informados, con mensajes claros, con objetivos específicos identificados y de tener puertas abiertas para sus opiniones. La comparan con un pasado, donde esta situación no se había facilitado. Para los sujetos de estudios, la comunicación personal les aporta gran valor por estar en contacto directo con otros y permitir un mayor vínculo. De allí que coincidiendo con Watzlawick, Beavin y Jackson (1991) en una situación comunicativa, la relación es lo fundamental que hay que estudiar, más que las personas implicadas en ella. De allí, que la interacción se constituya como el centro del debate.

5.1.2. Señales o códigos de conducta que apoyan una comunicación efectiva entre los miembros de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco.

Los seres humanos se caracterizan por la capacidad y necesidad de mantenerse en constante relación con otros. Ese devenir comunicacional está arraigado desde el génesis. Comunicarse es para el humano como respirar, su ausencia conlleva a las personas a situaciones de aislamiento y por ende a una menor capacidad de desarrollo. Así que, acorde con Luhmann (1984) la comunicación es el orden básico de la sociedad, el orden social gravita en acercamientos casuales y nunca en definiciones únicas e invariables.

Dicho lo anterior, los sujetos de estudio aprecian y valoran una comunicación directa, concreta, no ambigua, agradable, adecuada, que les permita ahorrar tiempo y que sea lo más productiva para el fin común. Se valora la retroalimentación, como punto importante para validar si las necesidades son comprendidas por el otro. Llegado a este punto, se hace presente el flujo y las formas comunicacionales que apoyan la comunicación efectiva dentro de las organizaciones.

También, los sujetos de estudio aprecian que se les involucre en reuniones generales con más frecuencia, consideran importante recibir capacitación sobre las técnicas de mejoramiento comunicacional para mejorar la fluidez, el léxico y ser más formal en cuanto al lenguaje de comunicación. Entre los sujetos de estudio, hay consenso de haber mejorado como equipo en los dos últimos años, consideran que están más compenetrados y cohesionados producto de los ajustes en los aspectos de la comunicación que han desarrollado en la práctica. De allí que, en sintonía con Goleman (1996) cuando un equipo de trabajo en el que participan recursos y perspectivas diferentes

funciona armónicamente, es más probable que alcance soluciones más creativas y más eficaces que cuando esas mismas personas trabajan aisladamente. Así que, la supervivencia de las organizaciones depende en alto grado de cómo se gestione el proceso de la comunicación entre las personas, tanto en lo interno como en lo externo.

Sin embargo, entre los sujetos de estudio también hay consenso que aún hay mucho por aprender e identifican personas dentro del equipo, que deben compenetrarse e integrarse más. De allí que, y en consonancia con Senge (2005) su libro “La quinta disciplina” aporta un espacio valioso para edificar las organizaciones con capacidad de aprendizaje, que las distinguirá de las tradicionales, autoritarias y de control.

Además, los sujetos de estudios hacen hincapié en que el carácter de las personas, hace que la comunicación efectiva pueda verse afectada si no hay retroalimentación. También, indican que el contexto que estén viviendo las personas, afecta la comunicación en casos tales como: la situación económica, el mal humor, el estado de ánimo, el modo de expresarse, el léxico, la ocupación, accionar como maquinas en busca de objetivos, la dejadez, no informar, no aportar más, no ir al paso, falta de conocimientos específicos de algún tema, la poca relación con las personas, el no entender el mensaje, lo motivacional y el miedo de algunos de afrontar los retos que se le asignan. Es necesario aprender a manejar las situaciones externas que pueden afectar las relaciones y el proceso de comunicación entre el equipo de trabajo. Lo anterior se vincula con la teoría de los sistemas sociales Luhmann (1984) quien indica que, los sistemas sociales formados por la comunicación, sólo se disponen de esta, como medio de disolución de los elementos. No dispone de otro medio de disolución. También, refiere que la comunicación pone en marcha la formación de sistemas; mientras estén en funcionamiento se reforman estructuras, temáticas y contenidos con sentido redundantemente disponibles, lo cual genera una masa autocrítica que produce ofertas con posibilidades de aceptación o rechazo.

Finalmente, los sujetos de estudios apuestan por cómo se ha promovido desde la gerencia el compartir, el tratar de crear un ambiente de confianza donde todos son imperfectos, diferentes y de comunicación distinta. Además, favorecen ayudar al que se siente incómodo comunicándose, potenciar el respeto en la comunicación para lograr comprender, empatizar, escuchar y mejorar la

interacción con el otro. Muy importante el consenso en afirmar que todos están aprendiendo. Dicho lo anterior, y acorde con Galindo & Islas (2015) se evidencia que lo que articula, asocia, separa, enfrenta, inhibe, es la comunicación. Además, Massoni (2013) señala que la teoría de comunicación estratégica es un espacio de encuentro de alteridades socioculturales, diversas, donde a través del diálogo se suceden los cambios sociales en un contexto situacional, complejo, fluido y marcado de temporalidad en y a través de signos y de las emociones. De manera que, la teoría de la comunicación estratégica que apoya el estudio, sirve de vehículo para ir y venir en un contexto dinámico, contingente, volátil y calmado a la vez, en una Venezuela, como se indicó al inicio del trabajo, sumida en una profunda crisis que afecta a todos, pero que reta y exige vivir en un entorno de confusión, sin llegar a confundirse, adaptándose de manera constante a las circunstancias para salir adelante, en primer lugar en lo emocional, desde adentro, para marcar el rumbo de las acciones a través del diálogo y de influir en el entorno.

5.1.3. Cambios a construir entre los miembros de la gerencia de telecomunicaciones relativos a mejorar las relaciones personales y optimizar la productividad.

La palabra cambios conlleva de manera implícita pasar de un estado a otro, sea positivo o negativo según sea la posición donde se encuentre quien vive el cambio. Para los seres humanos y para las organizaciones los cambios son necesarios, imprescindibles e inevitables, tanto para evolucionar como para dejar de hacerlo, depende así, de las decisiones que se tomen. En sintonía con Kahneman (2011) decisiones tomadas sobre la base del juicio y experiencia del sujeto. Esta es la idea esencial del enfoque de la heurística y los sesgos y, se asocia con la teoría de pensamiento rápido y lento. Además, indica que el propósito para las conversaciones es mejorar la capacidad de identificar, comprender errores en juicios y decisiones en otros y eventualmente en sí mismos, facilitando un lenguaje más rico y preciso para discutirlos.

Dicho lo anterior, entre los sujetos de estudios hay acuerdo en promover la buena comunicación para mejorar las relaciones con los demás. Coinciden y aprueban que desde la gerencia se promueve una comunicación abierta. De allí que, coincidiendo con Robbins & Coulter (2010) los significados que comparten los integrantes de una organización la distinguen de otras.

También, los sujetos de estudios apoyan los encuentros y compartir más allá de lo laboral, para acercarse, ganar comprensión hacia los demás, ofrecer el punto de vista y mantener el contacto fuera del trabajo, porque enriquece y da fuerza. Además, proponen manejar el contexto dentro y fuera de la oficina para salir de la rutina al estar en otro ambiente y conocerse más. De igual modo, revelan que las actividades fuera de la oficina son muy importantes para optimizar el ambiente de trabajo, porque propicia un trato más directo y amigable, se crea más afinidad entre el grupo y se logra una amistad, sin confundir, que ahora porque soy amigo ya no soy tu jefe. Igualmente, plantean sacar a todo el equipo fuera del entorno laboral. Dicho brevemente, el entorno y la motivación personal temporal, influyen positiva o negativamente en las organizaciones. En apoyo a lo indicado, Chiavenato (2006) indica; el clima organizacional se refiere al ambiente existente que se observa entre los miembros de la organización y que influencia su conducta. Por tanto, la capacidad de adaptación que desarrollen los integrantes de las organizaciones redundará en la atmósfera que respire la organización.

Así que, coincidiendo con Goleman (1996) el trabajo colaborativo promueve ventaja intelectual dentro de las organizaciones, para aprovechar las oportunidades creativas y empresariales que ofrece una fuerza de trabajo diversificada.

Del mismo modo, los sujetos de estudio exponen que se debe identificar la importancia del trabajo que realizan las personas y que se espera de ellos. Proponen tener en cuenta a las personas que pudieran no gustarles compartir. Concuerdan abiertamente que como se está manejando la comunicación en la gerencia les parece bien y que todos están aprendiendo. Recomiendan que es importante apoyar a las personas con problemas de comunicación para ayudarles a mejorar el aspecto relacional y comunicacional, darles más herramientas para que desarrollen aspectos comunicativos y de relación entre las personas. También valoran las relaciones humanas. De manera que, acorde con Luhmann (1984) la sociedad es observadora de sí misma, las relaciones que se aprecian entre los seres humanos concretos, se hacen dependientes de una orientación que se refiere a formas de comunicación.

Además, los sujetos de estudio tienen consenso para ampliar la frecuencia de las reuniones generales, donde cada quien dé su opinión, formar el espíritu de trabajo en equipo y al que llega,

darle ese tipo de formación. Aspiran fomentar más la retroalimentación en la comunicación, involucrarse y generar más compromiso, tener más confianza, porque la gerencia les ha dado confianza. De modo que, y coherente con Bartoli (1991) las relaciones que se generan en una organización “X” son características propias y que estas, no se encuentran en los entes que la componen. En definitiva, a mayor cohesión mejores resultados para las personas y organizaciones.

En general, los integrantes de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco, muestran que sus prácticas comunicativas están relacionadas mayormente con el aspecto laboral. Durante la investigación y las interacciones entre ellos, surgió un cambio en este sentido; ahora, las personas buscan y desean espacios para conversar, para dinamizar las relaciones personales. También, las personas ahora buscan superar obstáculos que se presentan en los modos de comunicación que pudieran afectar las relaciones personales y por consecuencia la productividad.

Con respecto a las señales y códigos de conducta para una comunicación efectiva, los sujetos de estudios valoran una comunicación agradable y adecuada que permita ahorrar tiempo y los lleve a ser más productivos. Expresan, que desean seguir aprendiendo de manera formal técnicas de comunicación para relacionarse de mejor manera. Al mismo tiempo, reconocen que el entorno pudiera afectar tanto la buena comunicación como la productividad, aprecian que debe haber tolerancia y apoyo para quienes pudieran verse afectados por el entorno y en consecuencia su comunicación efectiva para con los demás.

De igual forma, sobre los cambios a construir para mejorar las relaciones personales y optimizar la productividad, se evidencia que valoran y demandan más reuniones generales donde puedan aportar desde su experiencia. También, sugieren promover compartir fuera del entorno laboral con más frecuencia, para tener más contacto y evolucionar las prácticas netamente laborales.

De manera que, la comunicación pasa a ubicarse al centro de toda situación de posibilidad constructiva, creativa, y de sustentabilidad. En consecuencia, los sujetos de estudios pueden mejorar las prácticas comunicativas, los modos de comunicación y generar cambios sustanciales para optimizar la productividad y mejorar el desempeño a partir de una comunicación agradable y efectiva.

En definitiva, la investigación, establece: **Diseñar una Estrategia de Comunicación Transversal Para Optimizar Productividad y Nivel de Desempeño en una institución financiera. Caso Gerencia Telecomunicaciones Mercantil Banco**, que se fundamenta en:

1. Maximizar la comunicación efectiva.
2. Potenciar las buenas relaciones a través de la integración continua.
3. Impulsar el trabajo colaborativo para crear y construir conocimientos compartidos.

Y, que son los pilares del producto diseñado a partir de esta investigación. Los detalles de la estrategia de comunicación transversal diseñada, se exponen en el capítulo VI de este proyecto.

Por otra parte, es importante resaltar que la estrategia de comunicación transversal diseñada, no se fundamenta como la mayoría de las estrategias de comunicación, en la utilización de sistemas mediáticos para el envío masivo de mensajes. Más no los descarta. Deja abierta la posibilidad para otras investigaciones o para una etapa de profundización de una fase de diseño, con la correspondiente creación de contenido apropiado y sistemático que apoye a las personas a generar cambios sostenibles de actitud, al momento de establecer el relacionamiento personal en la sociedad, la organización y en lo individual.

No obstante, para la investigación el generar cambios de actitud en los sujetos del área estudiada es un componente integral de un plan más amplio. Desde una perspectiva sistémica, en apoyo de las personas que tiene funciones diferentes pero que están interrelacionadas. El producto de la investigación puede:

- Aumentar conocimientos: Al ofrecer a las personas datos sobre los aportes de la comunicación en procesos de productividad y mejoras en el desempeño de los equipos de trabajo, a partir de las conversaciones y de las personas con las que se relacionan.
- Fomentar el diálogo entre los sujetos del área estudiada: Al promover debates entre los equipos de trabajo del área estudiada y de otras áreas, sobre distintos temas que surjan en la dinámica de la empresa, para alcanzar metas y objetivos organizacionales.

- Promover un cambio fundamental de actitud: Al impulsar cambios de conductas apropiadas, por ejemplo: conocer a las personas antes de hacer juicios de valor basado en las creencias; en el derecho, la responsabilidad de prácticas sanas y servicios de apoyo a los demás sobre procesos donde tengan dudas o no sean expertos; la provisión de apoyo y sin críticas; y, el incremento de actitudes sin prejuicios con respecto a los roles.
- Abogar: Al guiar a las personas encargadas de formular los objetivos estratégicos y a los líderes, a considerar enfoques eficaces para el trabajo colaborativo y en equipos, sobre la base de las buenas relaciones personales.
- Mejorar las aptitudes y el sentido de autoeficacia: Al centrarse en enseñar o reforzar nuevas aptitudes y comportamientos para establecer un relacionamiento personal efectivo, que permita contribuir al desarrollo de un sentido de confianza, para innovar y tomar decisiones.

Hay que mencionar, además, que la estrategia de comunicación transversal diseñada en el marco de esta investigación, confía en principio y de manera importante en los sujetos de estudio como canales de comunicación, por la motivación para asumir nuevos comportamientos y actitudes positivas en un entorno social más amplio. Es decir, cuando las audiencias están listas para cambiar, las actividades, servicios o productos que se promocionen deben estar disponibles. Por ejemplo: estar vinculada con las metas y estrategias globales de Mercantil Banco y desarrollar en las personas enfoques estratégicos para percibir el producto de la investigación como un marco de trabajo de orientaciones coherentes, que funcionan como parte de un proceso interactivo en marcha.

Indiscutiblemente, el proyecto apuesta por el interés, opiniones y comportamientos de las personas a las que sienten cercanas. De manera que, la comunicación interpersonal se convierte en el elemento primario de la estrategia de comunicación transversal. Por tanto, considera en esta etapa el desempeño de los medios masivos como una función de apoyo.

Por consiguiente, la formación es la piedra angular de todas las intervenciones con los sujetos destinatarios. Procura el impacto positivo en los comportamientos. De esta manera, los mismos sujetos de estudios ayudan a alcanzar grupos específicos, dar ejemplos de comportamientos sanos, fomentar el debate en los equipos de trabajo y proporcionar ramificaciones de los servicios

proporcionados. Por ejemplo, los mensajes interpersonales deben conectarse, aprovechando al máximo las oportunidades.

Habría que decir también, que el desarrollo continuo del aprendizaje en comunicación es sumamente importante para los sujetos de estudios, cuya responsabilidad primaria es comunicarse con los demás destinatarios. Asegurar que tengan conocimiento de los objetivos y contenido de los mensajes, permitirá reforzar comunicaciones claves y fomentar el debate. También, deben estar preparados para ayudar a las personas a adquirir nuevas aptitudes y preparar planes personales para la acción. La capacitación en comunicación es también necesaria para los líderes. Sin buenas aptitudes de comunicación, los mensajes pueden perderse. La capacitación forma parte del plan. Es medular.

Se debe agregar que, probablemente, un mayor detalle del enfoque cuantitativo y cualitativo se pudiera realizar en una etapa posterior a esta investigación. Además, implica un enfoque estratégico con otras instancias de Mercantil Banco además de su validación.

En resumen, y en consonancia con lo indicado en la introducción de este proyecto, la estrategia de comunicación transversal diseñada puede ser replicada en otros ámbitos de la organización Mercantil Banco. No sin antes, considerar identificar síntomas y levantar información relevante que permitan adaptarla y adoptarla para cada caso. También, es portable hacia otras organizaciones donde el cambio de actitud para optimizar productividad y mejorar desempeño sobre la base de una comunicación transversal se haga evidente, para hacerlas más modernas, más dinámicas, más humanas y que las lleve a una transformación en lo conversacional.

5.2.Recomendaciones

Luego de presentar las conclusiones de esta investigación, sobre la base del análisis cualitativo desarrollado con la información recolectada en entrevistas, grupos focales y observación participante, realizada a los integrantes de la gerencia de telecomunicaciones y a expertos en comunicación social de Mercantil Banco; la recomendación del investigador en pos del objetivo

general de la investigación es **Diseñar una Estrategia de Comunicación Transversal Para Optimizar Productividad y Nivel de Desempeño en una institución financiera. Caso Gerencia Telecomunicaciones Mercantil**, con el aval de haber convivido y obtenido conocimientos, de y con los sujetos de estudios, sobre el problema planteado. La estrategia de comunicación, debe tomar en cuenta los siguientes objetivos, los cuales se amplían en detalle en la sección del próximo capítulo.

1. Establecer contacto con las personas para identificarse y relacionarse.
2. Desarrollar aspectos comunicativos entre las personas sobre la base de la empatía, la tolerancia y la escucha activa.
3. Crear conocimiento práctico-teórico para y utilizarlo como parte del ser.
4. Comunicar para generar acción en el sistema-entorno y ayudar en la toma de decisiones.

Dicho brevemente, la estrategia de comunicación que se recomienda, se fundamenta en propiciar la comunicación transversal constructiva, el trabajo colaborativo y las buenas relaciones personales, con el objetivo fundamental de optimizar la productividad y mejorar el desempeño de los integrantes de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco. Además, de generar un ambiente idóneo para compartir experiencias sobre la base de la comunicación como eje central que apoya todos los procesos humanos.

CAPÍTULO VI: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN TRANSVERSAL (CRAC)

Como resultado de la investigación, luego de las conclusiones y de las recomendaciones realizadas en el capítulo 5, en esta sección se muestra en detalle el diseño la estrategia de comunicación transversal CRAC como producto principal del estudio, para cumplir con el objetivo general de la investigación. Además, de colocarla a disposición de la comunidad académica, de la organización Mercantil Banco y del público en general. También, será preciso revelar que la palabra CRAC en esta investigación, deriva de: CONOCER, RECONOCER, APREHENDER, COMUNICAR; fundamentos conceptuales que sustentan la estrategia de comunicación transversal CRAC a partir de la interpretación de los resultados y de las bases teóricas referenciadas en la investigación.

La estrategia de comunicación transversal CRAC es el producto principal de la investigación y podrá ser utilizada en primer lugar, dentro de la gerencia de telecomunicaciones de Mercantil Banco. La simplicidad para adoptarla, la hace portable de manera rápida hacia otras áreas de la organización tanto en lo interno como hacia lo externo, con la finalidad de expandir sus beneficios.

El propósito de la estrategia de comunicación transversal CRAC es optimizar la productividad y mejorar el desempeño laboral, sobre la base de construir mejores relaciones personales, incrementar la efectividad de la comunicación transversal y lograr en la audiencia, un alto nivel de comprensión sobre los beneficios que aporta la comunicación en los procesos productivos dentro de la organización.

La estrategia de comunicación transversal CRAC genera un nivel mayor de comprensión sobre la importancia de la comunicación para optimizar resultados productivos y mejorar el desempeño laboral.

La estrategia de comunicación transversal CRAC es una herramienta de fácil adopción, aceptación y sustentable en el tiempo. Además, involucra a las personas para que a través de la

propia experiencia, en la práctica, descubran fortalezas y debilidades de cara al proceso de comunicación efectiva e interacción con las personas.

La estrategia de comunicación transversal CRAC se fundamenta en cuatro líneas de acción que sirven de orientación y organización para garantizar la integración, articulación y continuidad de esfuerzos, de una manera ordenada, coherente y sistemática. Ellas son:

- **Conocer:** Comprender el entorno en constante cambio.
- **Reconocer:** Reconocimiento de los demás como individuos diferentes, tanto en las competencias interpretativas como las comunicativas, para generar identidad personal propia.
- **Aprender:** Concienciar sobre lo aprendido.
- **Comunicar:** Para generar acción en el sistema-entorno y ayudar en la toma de decisiones.

Además de crear en las personas rol de liderazgo compartido dentro de la organización, a través de la comunicación efectiva.

La estrategia de comunicación transversal CRAC sigue una ruta para constituirse de manera sistemática en una herramienta para mejorar la productividad y el nivel de desempeño laboral. Además, la estrategia procura establecer un orden conceptual y de co-creación entre las personas que la adopten.

6.1.Objetivos estratégicos y tácticos

- 1. Establecer, contacto con las personas para identificarse y relacionarse.**
 - a. Generar cronograma trimestral de reuniones generales, enfocada en tópicos como “que hemos hecho”, “que hemos logrado”, “hacia dónde vamos” y “cómo nos miran”.
- 2. Desarrollar, aspectos comunicativos entre las personas sobre la base de la empatía, la tolerancia y la escucha activa.**

- a. Crear un espacio de trabajo diseñado para fomentar la Co-creación, es decir, la interacción, la colaboración y la construcción de nuevas ideas a partir de las conversaciones, para optimizar la productividad y mejorar el desempeño.
- 3. Crear, conocimiento práctico-teórico para y utilizarlo como parte del ser.**
- a. Implementar plataformas virtuales de colaboración para dinamizar el flujo de información, dar sugerencias y nuevas ideas. Apoyados en la tecnología.
 - b. Programar capacitaciones, talleres y cursos relacionados con la disciplina de la comunicación, el manejo de las relaciones personales, el trabajo en equipo y el manejo de las emociones.
- 4. Comunicar para generar acción en el sistema-entorno y ayudar en la toma de decisiones.**
- a. Entregar la hoja de ruta de la estrategia, enfatizando los beneficios de la comunicación.
 - b. Mostrar logros alcanzados por los equipos.

La estrategia de comunicación transversal CRAC consta de cuatro etapas cíclicas fundamentadas en sus líneas de acción: CONOCER, RECONOCER, APREHENDER y COMUNICAR, las cuales se describen a continuación.

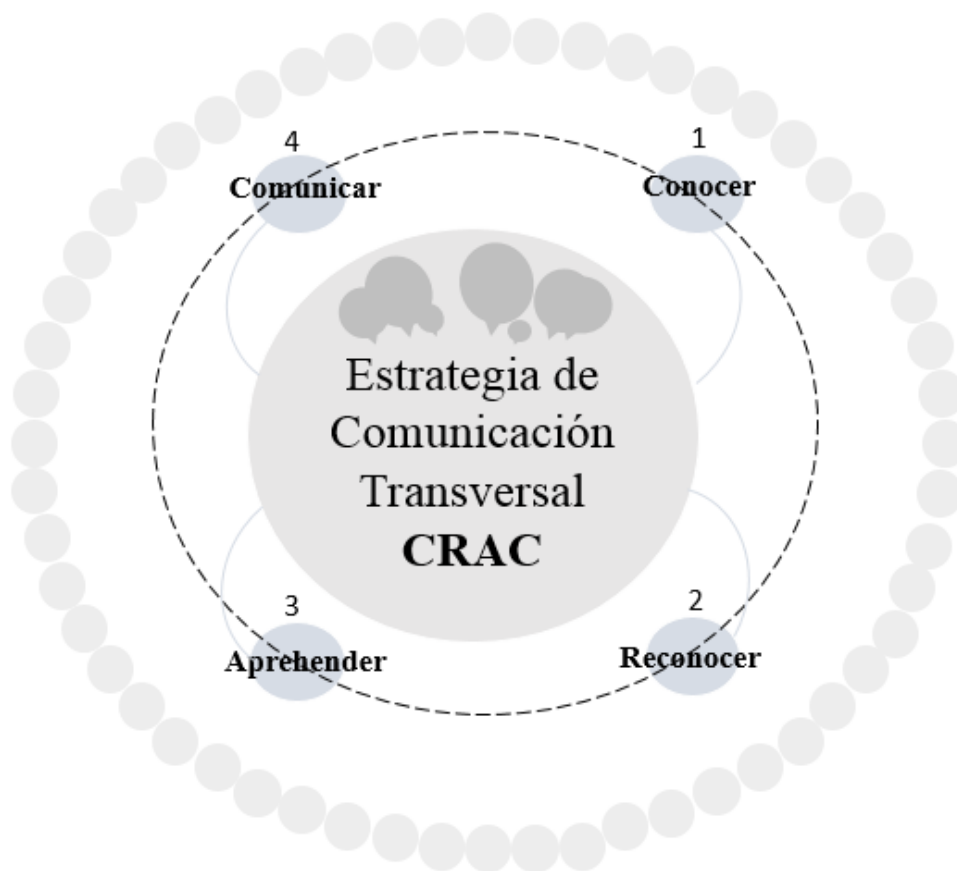


Figura 11: Etapas estrategia de comunicación transversal. Fuente: Elaboración propia

Etapas 1 Conocer: Engloba el quehacer natural de las personas, para obtener conocimiento e información de algo o de alguien, para decidir y actuar en correspondencia. También, para distinguir una cosa sobre otra.

En esta etapa, la estrategia de comunicación transversal CRAC señala la importancia de conocer a las personas, de contactarse, de relacionarse; para identificar características comunes y distintas, que apoyen su desarrollo tanto laboral como personal. El alcance de esta etapa es conocer y darse a conocer, para ganar notoriedad y contar con su público. Luhmann (1984) señala: “Los hombres viven y actúan en un mismo tiempo, aunque con horizontes temporales que remiten al pasado y al futuro. Por consiguiente, el orden social debe estar garantizado en la simultaneidad y no sólo como una secuencia proyectada” (p.15). De manera que, conocerse es relacionarse con alguien, con quien no necesariamente se mantiene una amistad, por ejemplo: Conocer al presidente de la organización. Sin embargo, como miembros de una comunidad que comparte valores, principios, funciones y

diferencias, lo ideal es contar con esa percepción subjetiva de las personas, para saber que están allí, que pueden apoyarnos, según sus características y habilidades productivas.

Etapas 2 Reconocer: Se refiere al reconocimiento y aceptación de la existencia del otro como persona distinta y con características posiblemente parecidas a las de sí mismo. Por tanto, el otro, otorga a la persona, identidad en tanto individualidad como personalidad, que a través del relacionamiento puede convertirse en una asociación positiva para el desarrollo de ambos.⁵

En esta etapa, la estrategia de comunicación transversal CRAC enseña a comprender la necesidad de contar con los demás, aun con sus diferencias y particularidades. Además, de procurar el desarrollo del pensamiento sistémico en las personas; para comprender que la suma de todos redundará en mayores beneficios, tanto de productividad como de bienestar. El alcance en esta etapa, es desarrollar en las personas cualidades como la empatía, la tolerancia y la escucha activa, para incrementar los aspectos comunicativos.

Etapas 3 Aprender: En este punto, la estrategia de comunicación transversal CRAC busca que las personas adquieran nociones explícitas de relacionamiento y de comunicación, para que a partir de la interpretación propia, los utilicen para su bienestar, tanto productivo como personal. Massoni (2013) señala:

El paradigma de la comunicación es un encuentro, vivo y encarnado, en el que las matrices socioculturales se reconocen como un linaje de acciones compartidas, un ritmo colectivo que es propio de ciertos grupos y sectores. En ellas el cambio siempre surge desde dentro, porque como bien dicen los filósofos, no se puede cambiar sino desde lo que se está siendo. Así, en este tipo de investigaciones, se aborda a la comunicación como una reconfiguración espacio-temporal. Señalando que la comunicación es encuentro porque es un cambio social conversacional. (p.315)

De manera que, en este punto se proporcionan en primer lugar, conocimientos teóricos sobre relaciones interpersonales y sobre inteligencia emocional. En segundo lugar, conocimientos

⁵ Jean Paul Sartre (1905 – 1980), utilizó el término para estudiar a fondo la existencia de uno mismo a través de lo que sería la mirada del otro. El ser-para-otro: Sartre (1992) defiende que mi yo revela la indubitable presencia del otro en la relación en que el otro se me da no como objeto sino como un sujeto (ser-para-otro).

prácticos, sobre actividades inherentes al quehacer humano para mantener la armonía entre las personas. El alcance de esta etapa, es lograr que las personas aprehendan algo para sí, que lo asimilen, que lo reutilicen y que lo puedan mantener de manera sustentable. Además, que logren adquirir el conocimiento de manera holística, permanente y creativa, para incrementar su acervo intelectual, para que puedan más adelante utilizarlo como parte de su ser. En definitiva, se trata de alcanzar un conocimiento enactivo, es decir, aprehender sobre la base de las acciones y no como inventarios de lo real.

Etapas 4 Comunicar: Esta es la etapa cumbre y de mayor significación de la estrategia. Luego de las tres primeras etapas, comunicar genera las acciones necesarias para interactuar con el entorno. Galindo & Islas (2015) “la comunicación es una práctica que origina un tipo de acción” (p. 13). Por tanto, utilizar la comunicación como vehículo para interactuar con el entorno de una manera efectiva y agradable, es la clave y el objetivo de la estrategia de comunicación transversal CRAC. En otras palabras, todo espacio social, es propicio para observar, optimizar y evolucionar la comunicación, de manera práctica y sistematizada.

La estrategia de comunicación transversal CRAC apoya y atrae a las personas para generar confianza entre ellos a partir de la comunicación participativa y colaborativa. Abriga la co-creación, comprendida a partir de la comunicación con enfoque sistémico y social. En palabras más sencillas, convertir la conversación en un proceso de creación conjunta. Galindo & Islas (2015) señala “la comunicación estratégica se mueve entre dos extremos de un gradiente programático de estudios, con una inclinación mayor hacia lo práctico, pero con una fundamentación sólida en lo conceptual, en lo teórico” (p. 14). Finalmente, con una buena comunicación se gana visibilidad, credibilidad y confianza. Y, la estrategia en comunicación transversal CRAC se ofrece como herramienta de apoyo, sustentada en bases teóricas sólidas, de gran relevancia y vigencia contemporánea.

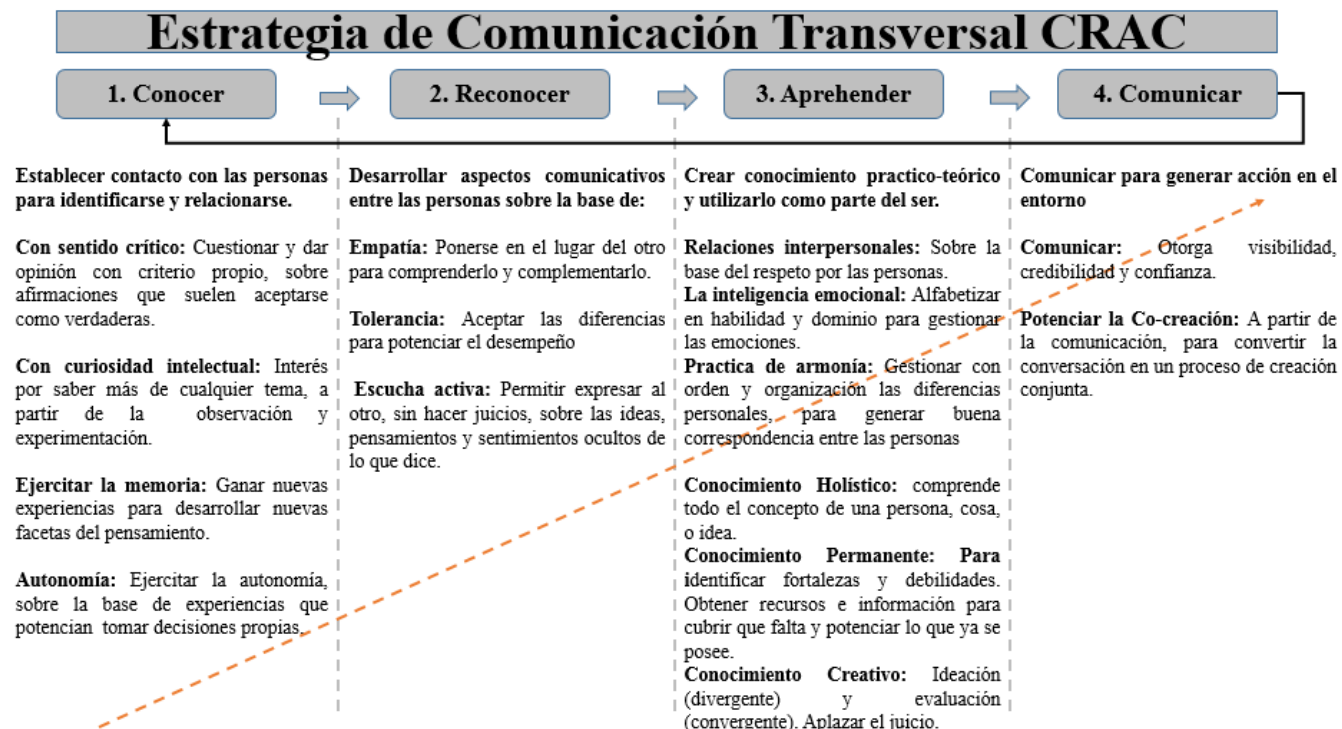


Figura 12: Estrategia de comunicación transversal CRAC. Elaboración propia

La estrategia de comunicación transversal CRAC es participativa, procura generar compromiso implícito en las personas para que influyan en las soluciones. También, busca que las prácticas comunicativas se interconecten para construir significados desde las diversas formas de lenguaje. Además, pretende propiciar pensamientos superiores de comprensión y de emoción, para fortalecer las relaciones personales, optimizar la productividad, mejorar el desempeño laboral y alcanzar logros en tanto persona como organización.

6.2. Recursos y canales de comunicación

La estrategia de comunicación transversal CRAC utiliza los recursos y canales de comunicación disponibles para aportar conocimientos cooperativos y colaborativos, necesarios para su conformación, comprensión y consolidación. También, para establecer metas, anticipar conductas, determinar acciones y motivar a las personas, a comunicar su puntos de vista para amplificar el

trabajo colaborativo. Se apoya esencialmente en las personas y utiliza la comunicación como vehículo que cruza de manera transversal la organización.

Los canales de comunicación que apoyan la estrategia de comunicación transversal CRAC ubican a los participantes como los protagonistas principales de su desarrollo y enriquecimiento comunicacional. Además, a través de los canales de comunicación se pretende fortalecer el relacionamiento entre las personas, al otorgar preponderancia al contacto directo entre los involucrados. Maturana (2000) Señala:

El fenómeno del conocer tiene lugar en las relaciones, cuando la conducta de un organismo resulta adecuada a la conservación de su existencia en un dominio particular con acoplamiento estructural con los otros organismos y con el entorno. En este caso se tendría que responder la pregunta ¿Cuál será la conducta efectiva de los seres humanos que puede ser calificada como convivencia? O, lo que es lo mismo: ¿Cuáles son las vivencias de los seres humanos que expresan la realización en ellos de la convivencia? La respuesta a estas preguntas debe apuntar a que esas conductas efectivas, o vivencias, emergen en los dominios de convivencia en los que las personas se transforman en el vivir juntas, en el marco de las relaciones que establecen. Vivir en un ambiente que posibilite experimentar la convivencia significa que ésta surge como consecuencia de la recurrencia de las interacciones entre los sujetos que coordinan acciones conductuales espontáneas entre ellos y en relación con el ambiente o medio circundante. De aquí se deriva que la convivencia, como la autonomía, la libertad o la felicidad, no son estados trascendentes ni puntos de llegada. Se deben entender, más bien, como vivencias en ámbitos experienciales concretos, relacionadas con la conservación de la existencia en términos tales que resulte satisfactoria para todos. (págs. 102-105 y 136)

Por otro lado, la estrategia de comunicación transversal CRAC no descarta el uso de herramientas digitales, más, si las coloniza desde la perspectiva del ser humano, para que sirvan de amplificador en las relaciones ganar-ganar entre las personas. En resumen, los canales de comunicación seleccionados apoyan la esencia de la estrategia diseñada para optimizar la productividad y mejorar el desempeño laboral, a partir de la comunicación transversal efectiva.

Los principales canales de comunicación que considera la estrategia de comunicación transversal CRAC, producto de la investigación realizada son:

1. **Integrantes de la gerencia de Telecomunicaciones:** Las personas son la esencia de la estrategia, a través de ellas, se busca capitalizar el sentido de comunicar de manera efectiva. Se considera a las personas como el principal medio de difusión de los mensajes que se generan, tanto para educar en comunicación como de lo que se aprende con la estrategia. Además, se busca que las personas propicien el dialogo, el intercambio y el aprendizaje creador y equitativo.
2. **Manual de bienvenida:** Protocolo para recibir de una manera natural a las personas que se acercan y se involucran con los participantes de estrategia de comunicación transversal CRAC, con el objeto de comunicar empatía y hacer sentir en casa al que llega. Se busca convertirlo en un hábito de las personas.
3. **Reuniones con la gerencia:** Conectar de manera directa con las distintas áreas de la gerencia o la organización, para revisar aspectos de orden estratégico y de orden táctico. Se busca a través de este canal poder identificar de manera continua nuevas oportunidades de mejora que beneficien a todos.
4. **Reuniones aleatorias:** Conectar de manera directa entre unidades interdepartamentales, para compartir, resolver y coordinar actividades compartidas, a través del trabajo colaborativo, empleando las líneas de acción de la estrategia de comunicación transversal CRAC: “CONOCER”, “RECONOCER”, “APREHENDER” y “COMUNICAR”.
5. **Jornadas de puertas abiertas:** Conectar de manera directa, para que las personas a través de este canal se posicionen, intervengan y muestren al resto del equipo, el trabajo que vienen realizando. Se busca generar la sinergia necesaria para apoyar el trabajo mostrado, donde el resto del equipo genera preguntas, se debate, y se buscan coincidencias.
6. **Convención anual:** Este canal ofrece el momento y lugar para conectar con las personas, para celebrar logros, compartir anécdotas y plantear de manera abierta las oportunidades de seguir mejorando el proceso iniciado y guiado por la estrategia de comunicación transversal CRAC. Se reparten roles de organización, para hacer de la jornada un momento relajado y positivo.

6.3. Alianzas estratégicas

La estrategia de comunicación transversal CRAC apegada a su esencia de trabajo colaborativo, tiene en cuenta que los aliados estratégicos son primordiales para establecer acuerdos que redunden en beneficios para todos y que permitan alcanzar los objetivos deseados. Además, las alianzas estratégicas le agregan valor a la propuesta y la complementan. También, ayudan a ampliar los segmentos de audiencias, reducen costos y apoyan en el desempeño de la estrategia de comunicación al optimizar tiempos en la entrega de productos y servicios. La gerencia de comunicaciones corporativas y la gerencia de recursos humanos, conforman las alianzas estratégicas de la estrategia de comunicación transversal CRAC, con quienes se comparte audiencia y es propicia la alianza como forma de cooperación y crecimiento armónico dentro de los objetivos deseados por cada parte independiente, en beneficio de la organización.

6.4.Priorización de Objetivos

Sobre la base de la matriz FODA descrita en los resultados de la investigación, se identificaron objetivos prioritarios para proyectar la ruta de trabajo, en pos de alcanzar los objetivos de la estrategia de comunicación transversal CRAC, considerando criterios, características y recursos asignados de la investigación.



Figura 13: Objetivos prioritarios estrategia de comunicación transversal CRAC. Elaboración propia

6.5. Cronograma de actividades

Las actividades a desarrollar durante el año 2020 se inician en Noviembre y culminan en diciembre 2021, habiendo considerado situaciones de contingencia que se pudieran presentar, que incluso, apoyan la estrategia de comunicación transversal CRAC en su desarrollo, al invitar a desarrollar más comunicación de los equipos de trabajo objetos del estudio.

Road Map de Ejecución Estrategia d Comunicación Transversal CRAC

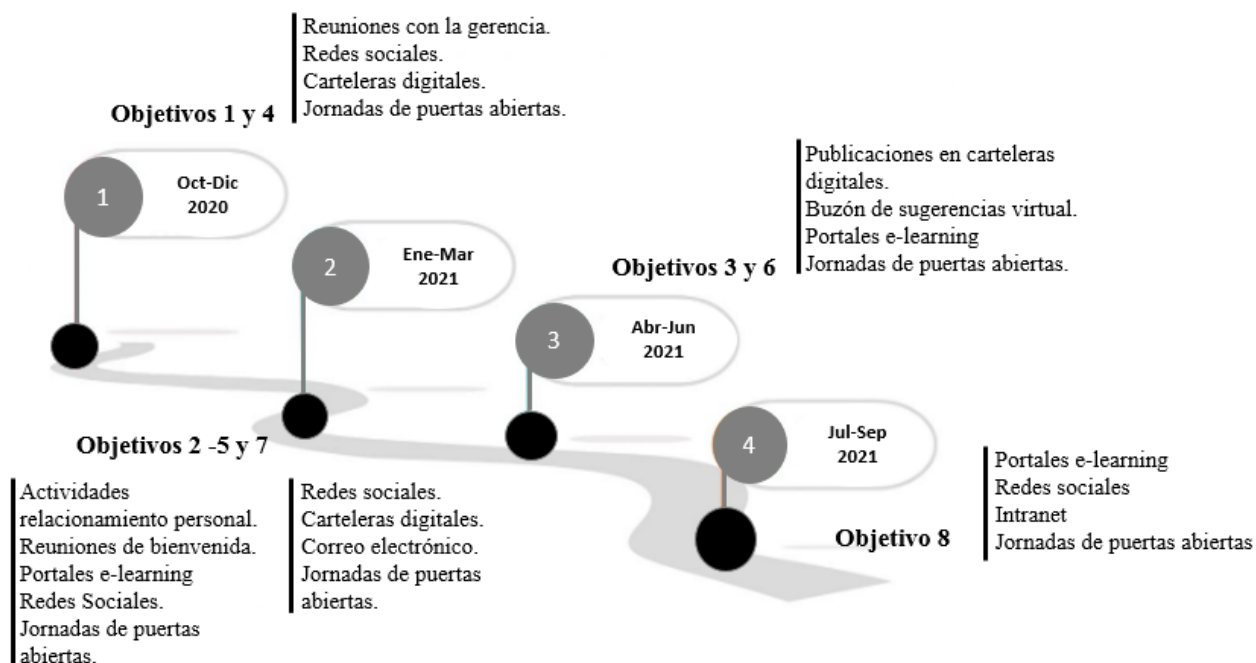


Figura 14: Plan de ejecución objetivos principales. Fuente: Elaboración propia

6.6. Indicadores de gestión

Sobre los objetivos priorizados de la estrategia de comunicación transversal CRAC: compromiso, empatía y relaciones personales; se definieron indicadores de gestión para medir el comportamiento y desempeño del proceso. Para mostrar alguna desviación y tomar acciones correctivas o preventivas según el caso. Los resultados se comparan con algún nivel de referencia que apoye el nivel de madurez de la estrategia de comunicación.

De igual modo, los objetivos e indicadores de la estrategia de comunicación transversal CRAC, se vinculan de manera coherente con objetivos de negocio de la organización Mercantil Banco tales como: enfoque en la experiencia al cliente, diversificar fuentes de ingreso, trabajo colaborativo y clima organizacional; y, con sus correspondientes indicadores como se muestran en la figura 15.

Indicadores de Gestión					
Estrategia de Comunicación Transversal CRAC				Indicadores Negocio Mercantil Banco	
Dimensión	Variable	Indicadores	Ítems	Indicadores	Ítems
Estructural	Habilidad comunicativa	Comunicación	Compromiso (productividad)	Enfoque en la experiencia del cliente	Índice Satisfacción Productos y servicios
		Trabajo en Equipo	Empatía (rendimiento laboral)	Diversificar fuentes de ingreso	Iniciativas de ahorro
Cognitiva	Competencia comunicativa	Liderazgo	Logros Alcanzados (colaboración)	Trabajo colaborativo	Formación
	Aptitud comunicativa	Conocimiento	Formación (conductas aprendidas)		
Relacional	Comunicación	Relaciones Sociales	Espacios de colaboración (confianza) Espacios de intercambio de ideas (participación)	Clima organizacional	Sentido de pertenencia
Estrategia de comunicación Transversal CRAC Gerencia de Telecomunicaciones de Mercantil Banco Universal					

Figura 15: Indicadores. Elaboración propia

Para comprender mejor, los indicadores de la estrategia de comunicación transversal CRAC conectan de la siguiente manera con la organización Mercantil Banco:

- Comunicación: “Comunicar siempre” como habilidad para favorecer la armonía y la comprensión de la estrategia organizacional. También, para hacer visible el desempeño del colaborador y de la situación de la empresa. Además, promover que los colaboradores se esfuercen por ser mejores y por perseguir el éxito de la empresa (además del personal) y ser mucho más productivos. Es decir, optimizar la productividad.
- Trabajo en equipo: La habilidad comunicativa en la dimensión estructural del trabajo en equipo, para desarrollar en las personas la empatía, crear sentido de pertenencia, vínculo con la marca y con los integrantes del equipo. Además de proveer claridad de responsabilidades y funciones. Es decir, para maximizar el rendimiento laboral.
- Liderazgo: Visto como una competencia que debe estar presente y en continuo desarrollo dentro los integrantes de área estudiada, con el propósito de maximizar el proceso de trabajo colaborativo para el logro de metas y objetivos. Está influido por los estilos y conductas individuales de cada una de las personas que conforman los equipos de trabajo.
- Conocimiento: Como aptitud comunicativa para la formación de las personas, para generar cambios en la conducta luego de haber asistido o recibido una capacitación o un

nivel de transferencia al puesto de trabajo. Procura maximizar el trabajo colaborativo dentro de los equipos de trabajo.

- Relaciones sociales: Vista como la posibilidad real la comunicación para generar:
 - Confianza de las personas en las capacidades de los demás integrantes del equipo.
 - Participación de las personas para conocer, comprender y aceptar la forma en que se tomarán las decisiones. (consenso)

6.7. Factores de éxito de la estrategia de comunicación transversal CRAC.

Los puntos clave considerados para garantizar el desarrollo e implementación de la estrategia de comunicación transversal CRAC y que apoyan el seguimiento de las directrices son:

1. **Las personas:** Son la esencia de la estrategia de comunicación transversal CRAC, sobre ellas se construyen los cimientos que soportan las líneas de acción “conocer”, “reconocer”, “aprehender” y “comunicar”.
2. **El contenido:** La estrategia de comunicación transversal CRAC, debe mostrarse interesante para las personas, escucharlas, conocerlas a fondo, para que los mensajes a enviar sean efectivos y lleguen acorde a su objetivo.
3. **Autenticidad:** La estrategia de comunicación transversal CRAC, debe ser percibida de manera natural, relevante y de valor para las personas y la organización.
4. **Creatividad:** La estrategia de comunicación transversal CRAC, debe fluir y dejar fluir la comunicación, maximizar los contenidos con el aporte de todos para impulsar la co-creación.
5. **Promoción:** La estrategia de comunicación transversal CRAC, debe darse a conocer. Se apoya en este contexto en la creatividad y autenticidad de las personas, además de las alianzas estratégicas.
6. **Actualidad:** La estrategia de comunicación transversal CRAC, debe mantenerse vigente, en contacto de lo que sucede en el entorno para compararse y sacar conclusiones positivas sobre las debilidades que se identifiquen.

7. **Contingente:** La estrategia de comunicación transversal CRAC, debe contemplar situaciones y contextos, fuera de lo normal. Impulsar la adaptabilidad de las personas y de la propia estrategia de comunicación para reaccionar de la mejor manera.

REFERENCIAS

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista Psicología del Deporte.*, 124. Obtenido de <https://www.rpd-online.com/article/view/63/63>
- Anderson, G., Herr, K., & Nihlen, A. S. (2007). *Studying your own school: An educator's guide to qualitative practitioner research*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Andrade R de San Miguel, H. (2003). *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación, en: la comunicación en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Andrade R de San Miguel, H. (2005). *Comunicación organizacional interna*. Madrid: Netbiblo.
- Arias, F. (2012). *el proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (1997). *Como se elabora el proyecto de investigación* . Caracas: BI Consultores Asociados.
- Bateson, G., & Ruesch, J. (1984). *Comunicación. La matriz social de la Psiquiatría*. Barcelona: Paidós.
- Bauman, Z. (2007). *Between Us, the Generations*. Barcelona: Fundació Viure i Conviure.: J. Larrosa: On Generations. On coexistence between generations.
- Birdwhistell, R. L. (1959). Contribution of Linguistic-Kinesic Studies to the Understanding of Schizophrenia. En Auerback (Ed.), *Schizophrenia: An Integrated Approach*. Ronald Press, págs. 99-123. New York: Alfred (ed.).
- Blasco, & Pérez. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. España: Editorial Club Universitario.
- Bourdieu, P., Chamboredon, J., & Passeron, J. (2002). *El oficio del sociólogo. Presupuestos epistemológicos*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina.
- Caballero, A. (26 de 02 de 2019). *Venezuela y la fuga de cerebros: la otra perspectiva de la crisis*. Obtenido de LatinAmerican Post economía negocios: <https://latinamericanpost.com/es/26629-venezuela-y-la-fuga-de-cerebros-la-otra-perspectiva-de-la-crisis>
- Ceballos, E. (2013). *Comunicación efectiva y su incidencia en el clima organizacional, en las escuelas de educación básica*. Tesis de maestría, Universidad de Carabobo, Facultad de educación, dirección de postgrado, Valencia.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGRAW-HiLL/Interamericana editores, S.A. de C.V.

- Cochran-Smith, M., & Lytle, S. (2009). *Inquiry as stance: Practitioner research for the Next generation*. New York: Teachers College Press.
- De Miguel, M. (2005). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el marco del EEES*. Oviedo (Asturias): Ediciones Universidad de Oviedo.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and rituals of corporate life*. New York.: Addison-Wesley.
- Dorta, A. (30 de 05 de 2014). *Centro de desarrollo gerencial*. Obtenido de Un espacio para el aprendizaje: <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2014/05/cultura-organizacional.html>
- Elliot, J. (1993). *El cambio educativo desde la investigación acción*. Madrid: Morata.
- Eumedenciclopediavirtual. (20 de 03 de 2020). *Eumed.net enciclopedia virtual*. Obtenido de Eumed.net enciclopedia virtual: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html
- Fernández B, F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna*. Tesis doctoral, Universitat Jaume, Castellón de la Plana, España.
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Galindo, &. I. (2015). *Ingeniería en comunicación social y comunicación estratégica*. La Laguna (Tenerife): Latina.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación organizacional*. Mexico: Nueva editorial interamericana.
- Goldhaber, G. (1995). *Comunicación organizacional*. Mexico: Editorial Diana.
- Goldhaber, G. (1997). *Comunicación organizacional*. Mexico DF: Ed. Diana.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona - España: Kairos.
- Guba, E. y. (1981). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30(4), págs. 233-252.
- Hernández, G. (2016). *La investigación en comunicación social*. Caracas: Cátedra.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. Mexico: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Hodge B J, &. A. (2007). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Hodgetts, R. M., & Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones* (6 ed.). Mexico: Interamericana S. A. de C. V.

- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia* (4a. ed.). Bogotá: Cíea-Sypal y Quirón.
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México, D. F.: McGRAW-HILL/ Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar Straus and Giroux.
- Keith, D., & Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. . Mexico: McGraw Hill.
- Latorre, A. (2005). *La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. Barcelona: Editorial Graó, de IRIF, S.L.
- Lucas, M. A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosh casa editorial.
- Luhmann, N. (1984). *Sistemas Sociales : Lineamientos para una teoría general*. Barcelona (España): Anthropos Editorial. Rubí.
- Mannheim, K. (1928). El problema de las generaciones. *Revista Española REIS*, 206.
- Marc, E. y. (1992). *Interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Barcelona: Paidós.
- MASSONI, S. (2013). *Metodologías de la Comunicación Estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. . Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Maturana, H. (2002). *Transformación en la convivencia*. Santiago de Chile: Oceano - Dolmen Ediciones S.A.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Miles, M., & Huberman, M. (1984). *Qualitative data analysis: A source book of new methods*. Beverly Hills: Sage.
- Murillo, J. (2008). *Investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar*. Bogotá: Convenio Andres Bello.
- Norbert, W. (1988). *Cibernética y sociedad*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Nosnik, A. (2000). *¿Porqué la comunicación es relevante en la empresa?* (Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, Editor) Recuperado el 19 de 03 de 2020, de Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras).
- Ocampo V, M. C. (2011). *Comunicación empresarial. Plan estrategico como herramienta empresarial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Prieto, H. &. (2018). *Administración teorías, autores, fases y reflexiones* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

- RAE. (18 de 03 de 2020). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario del español jurídico: <https://dej.rae.es/lema/globalizaci%C3%B3n>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson educación.
- Rodríguez Gomez, Gil, .., & García, .. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga. España.: Ediciones Aljibe.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnostico organizacional*. Mexico: Editorial Alfaomega.
- Rusque, A. M. (2003). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Valencia - Venezuela: Vadell hermanos Editoriales, C.A.
- Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Santana, B. (05 de 12 de 2011). *Teoría de los sistemas* . Obtenido de Escuela de organización industrial: <https://www.eoi.es/blogs/bruniladaaltagraciasantana/2011/12/05/teoria-de-los-sistemas/>
- Sartre, J. (1992). *Existencialismo es un humanismo*. Barcelona: Edhasa.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. . Plaza & Janes Editores. P. .
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social*. La plata: Editorial de la Universidad de la Plata.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina* . Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Tamayo, & Tamayo. (1998). *Proceso de la investigación científica: incluye glosario y manual de evaluación de proyectos*. Mexico DF: Limusa.
- Tamayo, & Tamayo. (2003). *El Proceso de la investigación científica* (4ta ed.). Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research*,. New York: Falmer Press.
- Traverso, W. &. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. (M. N.-D. Publicaciones, Ed.) Samborondón, Ecuador.
- Trelles, I. (2001). De la conferencia en torno a conceptos de comunicación. Facultad de comunicación. Obtenido de www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/
- Vaca C, A. (2015). *Diseño de un plan de comunicación interna y clima laboral de la dirección distrital del MIES Ambato*. Tesis de maestría, Universidad regional autonoma de los andes, Ambato.
- Vásquez, A. (11 de 05 de 2003). *Definiciones de organización empresarial*. Obtenido de Administración: <https://www.gestiopolis.com/definiciones-organizacion-empresarial/>

Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1991). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Editorial Herder.

Winkin, Y. (1982). *La nueva comunicación*. Barcelona: Kairos.

BIBLIOGRAFÍA ANOTADA

Albuquerque, A. d. (2002). *Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Mexico.

En este estudio se abordan las implicaciones teóricas del Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional. Expone brevemente la importancia del estudio de las organizaciones y las instituciones, refiere la Teoría de la Organización y su reciente desarrollo, como una revisión de los principales argumentos neoinstitucionalistas. Analiza las aportaciones y límites del Nuevo Institucionalismo respecto al análisis organizacional y se sugieren posibles líneas de investigación.

Andromeda, R. (01 de 02 de 2018). *Los factores que afectan la comunicación efectiva*. Obtenido de cuidatudinero.com: <https://www.cuidatudinero.com/13119129/los-factores-que-afectan-la-comunicacion-efectiva>

En este trabajo Andrómeda habla sobre la comunicación efectiva y resume que simplemente es decir las palabras correctas en el momento exacto. Es difícil expresar lo que se piensa o se siente a otra persona de manera eficiente y exitosa. Muchos factores afectan la comunicación efectiva, sin importar la situación, tanto la verbal, la escrita, y la gestual. Conocer estos factores que pueden inhibir la comunicación efectiva permite lograr un significado de manera simple y articulada.

Aneas, Á. M. (2003). *Competencias interculturales transversales en la empresa: Un modelo para la detención de necesidades formativas*. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona, Barcelona España.

Esta investigación plantea como finalidad conceptualizar un modelo de competencias interculturales para diseñar acciones de formación intercultural para la integración en la empresa multicultural.

ANEI-DIRCOM. (2011). *Guía de herramientas tecnológicas para profesionales de la comunicación*. Madrid: Escuela Europea de negocios.

Esta guía elaborada en 2011 facilita y orienta a los profesionales de la comunicación en el cambiante entorno de la web social.

Arru, M. (12 de 03 de 2014). *Comunicación interna, una oportunidad de mejora para la empresa*. Obtenido de americaeconomia.com/: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-una-oportunidad-de-mejora-para-la-empresa>

El artículo trata el tema de una gestión formal de comunicación interna, donde las empresas comparten sus valores, visión y objetivos entre sus colaboradores. Aborda la CI como esencial para que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos

sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos.

Balcazar, F. (2003). Investigación acción participativa. *Fundamentos en humanidades, Universidad Nacional de San Luis*, 55-77.

Este artículo propone una revisión crítica de las características principales de Investigación Acción Participativa (IAP), incluye su marco ideológico y sus principios epistemológicos, así como las estrategias de aplicación general. Las actividades centrales de IAP no sólo incluyen la investigación sino también la educación y la acción.

Barceló, J. C. (20 de 01 de 2017). *Competencias y habilidades para un perfil técnico*. Obtenido de IMF business scholl: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/10-competencias-y-habilidades-que-te-ayudaran-si-tienes-un-perfil-tecnico/>

En este artículo Barceló plantea el tema de los conocimientos técnicos y formales que los empleadores buscan en las personas, sin importar del tipo o sector de actividad de la empresa. También refiere la importancia de conocer las competencias y habilidades que se posee y las que requieren el puesto de trabajo que se desea y al que se quiere optar.

Bautista, M. (2009). *Manual de metodología de investigación*. Caracas: Talitip.

El informe de Bautista guía al lector en su quehacer investigativo de manera pedagógica, secuencial, sencilla, flexible, acompañándolo para que éste descubra un escenario de aprendizaje desde el disfrute en sus dominios cognitivo y emocional con ejemplos ilustrativos de la esencia del rol de investigador. Los contenidos presentados por la autora son de gran utilidad para docentes, alumnos, investigadores y público en general que transiten con sentido de exploradores los caminos de la investigación.

Bernal Torres, C. A. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A.

En esta obra Bernal plantea la importancia de formar profesionales de la administración para contribuir tanto al desarrollo de la disciplina como al desarrollo de la sociedad, a partir de un desarrollo integral del propio profesional.

Bertran, A. (13 de 04 de 2007). *La comunicación: factores que la favorecen y factores que la obstaculizan*. Obtenido de <https://www.encyclopediasalud.com/:https://www.encyclopediasalud.com/categorias/psicologia/articulos/la-comunicacion-factores-que-la-favorecen-y-factores-que-la-obstaculizan>

El artículo de Bertran habla de la comunicación entre personas desde una perspectiva de la psicología. Refiere que depende de las habilidades y de las actitudes que se adopten en ella. Y, enumera factores que la favorecen y factores que la obstaculizan.

Cabezas M, J. (2003). *Estrategias de comunicación: Aproximaciones en el análisis conversacional y aplicaciones a la enseñanza virtual del español. Atención a las funciones de apertura y petición*. Tesis doctoral, Universidad de Granada, Granada.

El trabajo de Cabezas plantea demostrar que la competencia comunicativa es también estratégica, independientemente de los problemas en la consecución de un objetivo comunicativo. Refiere que las diferencias de las estrategias de comunicación, en el entorno nativo-nativo de una lengua materna y el entorno virtual no nativo-no nativo, marcadas por la línea de separación, no deberían ser tan grandes. Los programas informáticos reproducen una situación natural-real, a través de chats o videoconferencias. Apuesta a que la línea divisoria de lo comunicativo real, con el mundo del aprendizaje virtual, en el aspecto de estrategias de comunicación de las funciones de apertura y petición, sea lo más tenue posible.

Catalunya, A. p. (15 de 06 de 2009). *Guía para la evaluación de competencias en el prácticum de los estudios de maestro/a*. Obtenido de Guía para la evaluación de competencias en el prácticum de los estudios de maestro/a: http://www.aqu.cat/index_es.html

Esta guía plantea como objetivo poner a disposición de profesores, disponer de unos recursos de referencias y de ejemplificación que permitan poder diseñar, en coherencia con el perfil de formación de una titulación y los objetivos de las materias, las estrategias de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.

Cavalleri, N. (13 de 05 de 2011). *Diferencia entre institución y organización*. Obtenido de Psicología: <http://psicobloga.blogspot.com/2011/05/diferencia-entre-institucion-y.html>

En este artículo Cavalleri habla de las diferencias entre institución y organización. Indica que las organizaciones materializan el orden social que establecen las instituciones. Además plantea que son superestructuras dinámicas. En tanto superestructuras están por encima de los individuos (los preceden y los suceden) y son dinámicas porque no están cristalizadas sino que cambian de acuerdo a la sociedad y el momento histórico.

Chauca, J. (09 de 01 de 2017). *Proceso de operacionalización de variables*. Obtenido de Proceso de operacionalización de variables: <https://es.slideshare.net/mayhuasca2/proceso-de-operacionalizacin-de-variables>

En este artículo Chauca expone el proceso de operacionalización de variables dentro del proceso de investigación, como forma de poder definir la manera en que se observará y medirá cada característica del estudio para darle un sentido práctico.

Contreras, M. (24 de 02 de 2015). *Comprensión holística de la investigación: Criterios metodológicos*. Obtenido de educapuntos: <http://educapuntos.blogspot.com/2015/02/>

El artículo de Contreras habla de considerar de manera integral el proceso de investigación en cuanto a criterios metodológicos para lo relacionado a: tipo de investigación, abordaje, definición de eventos, diseño, técnicas e instrumentos, unidades de estudio, procedimiento, técnicas de análisis entre otros.

Cortes, C. (2017). *Teoría de la comunicación humana*. Quito (Ecuador): Razón y palabra.

El libro de Cortes muestra una visión crítica e integradora de la perspectiva sistémica-cibernetica de la comunicación (desarrollada por el enfoque interaccional) y su relación teórica y aplicada.

Cruz García, E. (22 de 04 de 2014) *Competencias profesionales*. Obtenido de CEM recursos humanos organizaciones y personas: <https://cemrrhhbcn.wordpress.com/2014/04/22/competencias-profesionales/#more-168>

El artículo de Cruz García trata sobre las competencias profesionales, es decir, conocimientos y habilidades. Refiere que las competencias se pueden aprender. El tema aborda el modelo ISFOL (Instituto para el trabajo y la formación italiano). Este modelo organiza las competencias en tres grandes bloques: Competencias técnico-profesionales, competencias de base y competencias transversales.

Daboín, M. &. (15 de 12 de 2014). *Comunicación: Valor estratégico para la gerencia*. Obtenido de spentamexico.org: [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A4.9\(3\)53-67.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A4.9(3)53-67.pdf)

El artículo de Daboín contiene una aproximación sobre el valor estratégico de la comunicación para la gerencia, toma en consideración enfoques teóricos y antecedentes que guardan relación con el área comunicacional. Refiere la comunicación como herramienta idónea para facilitar el funcionamiento y desarrollo de una organización, y por ende el cumplimiento de sus objetivos corporativos.

Durston & Miranda, F. (2002). *Experiencias y metodología de la investigación. Experiencias y metodología de la investigación* (pág. 71). Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.

Este número de la serie "Políticas Sociales" de Durston & Miranda reúne cinco ponencias presentadas al Seminario "Experiencias y metodologías de la investigación participativa, las cuales abordan antecedentes teóricos e históricos de la investigación participativa y su potencial aporte para fomentar la participación de la ciudadanía en el diseño e implementación de las políticas públicas y programas sociales. En este marco, se congregó a diversos investigadores que aportan experiencias significativas en cuanto a la aplicación de herramientas participativas, con el objetivo de abrir nuevas interrogantes que permitan alimentar propuestas de carácter estratégico generadas desde la sociedad civil.

Fernández N, L. (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* Universidad de Barcelona, Instituto de ciencias de la educación . Barcelona, España: Butletí LaRecerca.

Esta ficha de investigación de Fernández N. Lissette aconseja a los investigadores que se inician en la investigación cualitativa no empezar con grandes grupos ni con muchas preguntas de investigación. Deben limitar el estudio a temas clave (no diversificar

demasiado). Además, deberían buscar asesoría y ejemplos. La asesoría de un investigador experimentado resulta invaluable, así como tener la oportunidad de observar a algún investigador realizando entrevistas, observaciones o grupos de discusión.

Fernández, I. &. (13 de 11 de 2003). *Equipos de alto desempeño: Un gran desafío para las organizaciones*. Ensayo, Universidad Adolfo Ibañez, Escuela de Psicología, Santiago de Chile.

El siguiente artículo de Fernández & Winter tiene el objetivo de profundizar acerca de los equipos de alto desempeño. Se distingue entre un grupo, un equipo, y un equipo de alto desempeño y se identifican los aspectos previos que hay que tener en cuenta para el surgimiento del alto desempeño, a la vez que se presenta una conceptualización acerca de las características que éstos poseen de acuerdo a la postura de distintos autores. Proponen recomendaciones para que los equipos de alto desempeño alcancen el éxito en sus metas, para, finalmente, comentar el modelo de equipos de alto desempeño de Marcial Losada, en relación a su método, a los resultados obtenidos y a las implicancias que éstas puedan tener a nivel organizacional.

Franco, Y. (3 de 6 de 2011). *Tesis de investigacion*. Obtenido de Marco Metodológico. Definición: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marco-metodologico-definicion.html>

El artículo de Franco la metodología de la investigación proporciona tanto al estudiante como a los profesionales una serie de herramientas teórico-prácticas para la solución de problemas mediante el método científico. Estos conocimientos fomentan el desarrollo intelectual a través de la investigación sistemática de la realidad. Busca enriquecer conocimientos, sustentar sus trabajos y, mejorar personal y profesionalmente.

Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. eumed.net. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/index.htm>

Este libro de Gámez se muestra como una guía tanto para los estudiosos del área organizacional en el contexto internacional, particularmente de las culturas de Asia-Pacífico, como para empresarios que estén interesados en entrar en contacto con estas culturas. Realiza un análisis de las principales teorías y escuelas de pensamiento de la comunicación organizacional, así como de la evolución histórica de este campo del conocimiento en México y Estados Unidos. También presenta un análisis de la teoría de la cultura organizacional como variable externa e interna, enfatizando la utilización de estrategias de management empresarial para crear y moldear la cultura corporativa de las empresas. Presenta dos estudios de caso de organizaciones chinas y japonesas.

García Jimenez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

El libro de García Jiménez trata el tema de la comunicación interna donde en líneas generales indica que está condicionada en la empresa contemporánea por una serie de hechos que permiten pronosticar nuevas circunstancias y condiciones de eficacia. Habla de

los cambios radicales que influyen en nuevas actitudes y comportamientos, nuevas formas de organización y de cultura.

Guardián, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. San José: Printcenter.

La compilación de Guardián postuló el rescate del sujeto en la investigación socio-educativa y su importancia, la valorización de las prácticas cotidianas particulares, la ética ambiental y la comprensión de lo humano desde la inter-subjetividad y la interdisciplinariedad.

Guzmán, P. (12 de 06 de 2015). *Cultura organizacional*. Obtenido de Cultura organizacional: <https://es.slideshare.net/pattythinker/cultura-organizacional-49315561>

El artículo de Guzmán muestra varias conceptualizaciones y enfoques sobre cultura organizacional.

IFEF. (2012). *Manual sobre cómo afrontar una entrevista de selección por competencias*. Ayuntamiento de Cádiz, Instituto de fomento, empleo y formación , Cádiz. Obtenido de https://www.facc.info/wp-content/uploads/2015/07/oepa_Manual-entrevista-competencias-ifef.pdf

Este manual del IFEF habla de la evolución del mercado y de las empresas sobre el cambio de concepto tradicional acerca de qué se requería para cubrir un puesto de trabajo. Entrevistar por competencias, presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos que el puesto vacante requiere. Una vez conocidos los requisitos mínimos, se trabajará sobre las competencias requeridas. Surge la necesidad de detectar “esas otras capacidades”, que se denominan competencias transversales.

Jacques, J. &. (1994). *La escuela de Palo Alto* . Barcelona: Editorial Herder.

El libro de Jacques sobre “La escuela de Palo Alto” muestra sus aportaciones a la investigación psicológica e interés por parte de una variada gama de profesionales: el especialista en comunicación halla sugerentes orientaciones en los trabajos innovadores de Gregory Bateson, sistematizados y prolongados por Paul Watzlawick; el filósofo de las ciencias se inspira en el nuevo paradigma científico basado en la noción de información y en los conceptos surgidos de la cibernética; el terapeuta se da cuenta de que casi todas las corrientes nuevas de terapia familiar y sistémica tienen sus orígenes, más lejanos o cercanos, en el trabajo de los fundadores del Centro de terapia breve. Las ideas renovadoras elaboradas en Palo Alto han desbordado el marco estricto de su origen y se han propagado entre todos aquellos que, científica o profesionalmente, tienen que ver con la comunicación humana.

Lozares, C. (2004). *La simulación social, ¿una nueva manera de investigar en ciencia social?* Ensayo, Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Sociologia, Barcelona España.

Este artículo de Lozares ofrece un sucinto panorama de la simulación social, presentándola como un medio para modelar los procesos sociales y como un instrumento para la investigación social. Define conceptos clave como modelo, modelo matemático, simulación social e inteligencia artificial social. Muestra la extensa variedad de modelos de inteligencia artificial social y sus aplicaciones, tanto a partir de la simulación clásica como en sus nuevas manifestaciones. Brinda algunas reflexiones de carácter más metodológico sobre la simulación social.

Massoni, S. (2012). Guía de procedimientos y términos de referencia para el diseño de estrategias comunicacionales en programas y áreas de comunicación estratégica. En *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. (pág. 5). Buenos Aires: INTA SAGYP.

La obra de Massoni “Guía de procedimientos y términos de referencia para el diseño de estrategias comunicacionales en programas y áreas de comunicación estratégica” refiere la matriz sociocultural como un auto-dispositivo colectivo desde el cual cada actor matriz establece la comunicación. Al caracterizar a las matrices socioculturales habla de agrupamientos, de sectores, porque cada matriz incluye a diversos actores que se distinguen de otros a partir de su ámbito de acción en el marco del problema que aborda la estrategia. La caracterización considera al otro como un diferente. Identificar matrices implica recuperar saberes, intereses, necesidades y expectativas de los grupos involucrados para organizar en la estrategia comunicacional acciones capaces de asumir las lógicas en juego. Refiere a un árbol de soluciones, como una herramienta de trabajo que facilita el diseño de acciones comunicacionales sobre cada uno de los componentes identificados en la Versión Técnica Comunicacional.

Merlino, A. (2009). *Investigación cualitativa en ciencias sociales*. Buenos Aires: Cengage learning.

El texto de Merlino recorrer una serie de aspectos vinculados a la práctica de indagación cualitativa actual que incluye diferentes puntos de vista y enfoques sobre este particular modo de producir conocimiento científico.

Moreno, E. L. (2009). *Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciencias Administrativas. Maestría en Administración, Ciudad Juárez, Mexico.

El informe de Moreno destaca la importancia que tiene conocer los elementos básicos de la comunicación interna organizacional. Refiere el papel relevante de la comunicación interna en la difusión efectiva de la visión institucional, de los objetivos, así como de las estrategias que han de llevar al recurso humano al cumplimiento de la visión.

Moyano, A. A. (2014). *Relaciones sociales en contextos organizacionales*. Tesis de grado, Universidad del Rosario, Escuela de medicina y ciencias de la salud, Bogotá.

El trabajo de Moyano desde una perspectiva de la Psicología describe los resultados de una revisión teórica sobre las relaciones sociales en el ámbito organizacional y la importancia que estas tienen en este particular contexto. Los objetivos que orientaron el estudio fueron: establecer los atributos esenciales del concepto de relaciones sociales, identificar las aproximaciones psicológicas que han aportado a la comprensión de las relaciones sociales, determinar los métodos de investigación utilizados por las aproximaciones psicológicas en el estudio del fenómeno de las relaciones sociales, describir algunos de los hallazgos de las investigaciones psicológicas, que se han interesado por el impacto que tienen las relaciones sociales en el contexto laboral y, identificar las tendencias actuales a través de las cuales se estudian las relaciones sociales en los contextos organizacionales.

Ospina, S. (06 de 06 de 2010). *Instituciones vs organizaciones*. Obtenido de El cambio institucional necesario : <http://elcambioinstitucionalnecesario.blogspot.com/2010/06/instituciones-vs-organizaciones.html>

El artículo de Ospina muestra el tema instituciones vs organizaciones y relacionado con el cambio institucional, imprescindible para alcanzar el desarrollo. Refiere a las instituciones como mecanismos de orden social que buscan regular los comportamientos de los individuos de una sociedad. Formula que un cambio institucional alude y requiere modificar algunas conductas que dificultan y obstaculizan el progreso de una comunidad e impiden que se desarrolle.

Pérez, M. A. (15 de 06 de 2009). *Revista venezolana de gerencia*. Obtenido de Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003

El artículo de Pérez analizar el concepto de cultura organizacional a partir de la situación contemporánea de las organizaciones, describe la relación entre la cultura organizacional y la estrategia organizacional. Como resultado, muestra una valoración desde el punto de vista epistemológico en la posibilidad de concebir nuevos enfoques del tema de la cultura en las organizaciones, así como en la relación cultura y estrategia organizacional.

Pírela, J. &. (14 de 05 de 2015). *Comunicación estratégica como herramienta potenciadora de la responsabilidad social en las organizaciones*. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu>: <http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1731>

El artículo de Pírela analiza la comunicación estratégica como herramienta potenciadora de la responsabilidad social en organizaciones. Muestra la comunicación estratégica como herramienta que contribuye al intercambio de ideas, conocimientos, saberes y competencias comunicativas.

Pulido, O. (24 de Junio de 2002). *Transformación en la convivencia Humberto Maturana R*. Obtenido de Fundación convivencia: http://convivencia.colnodo.apc.org/apc-aa-files/3f88e0c1cf723b0359e2e1758938465b/art-6_6.pdf.

El artículo de Pulido sobre el libro de la “Transformación en la convivencia Humberto Maturana R” refiere a la forma como el lenguaje opera para la producción de la vida o como la síntesis de las mediaciones que producen la conservación de la existencia. El lenguaje es el contenido de las redes relacionales. La transformación en la convivencia, la construcción de ámbitos experienciales pueden expresarse como actos conversacionales.

Rizo García, M. (10 de 04 de 2011). *Pensamiento sistémico y comunicación*. Obtenido de Razón y palabra: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/29_Rizo_M75.pdf

Este texto de Rizo García se presenta de forma sintética las aportaciones de la obra Teoría de la comunicación humana a la reflexión en torno a la comunicación, desde una perspectiva constructivista y sistémica. Expone, a modo de contexto, el trabajo general de la Escuela de Palo Alto, reconocida en el campo académico como principal promotora del denominado enfoque sistémico en comunicación. Permite complejizar el concepto de comunicación, visto como un fenómeno sistémico que va mucho más allá de los medios, principal objeto de estudio de las ciencias de la comunicación.

Rodríguez, G. (17 de 02 de 2005). *Teorías de la comunicación organizacional*. Obtenido de Administración : <https://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>

El artículo de Rodríguez muestra nociones generales de la teoría de la comunicación organizacional. Se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

Sandoval, C. (2002). *Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*. Bogotá: LTDA.

El trabajo de Sandoval consiste en presentar los elementos conceptuales y metodológicos básicos que le permitan al lector alcanzar las competencias de comprensión requeridas para: interpretar, formular, diseñar y gestionar procesos y acciones de investigación de corte cualitativo.

Sedano, A. R. (15 de 04 de 2011). *Recuperar la institución por vía procedimental en lugar de las conductas pautadas*. Obtenido de unav.edu: <https://www.unav.edu/documents/58292/4c00b8ed-c9bb-4362-8df8-a5eee5f31584>

Este artículo de Sedano muestra la relación organización vs institución desde una perspectiva de relación de reciprocidad. La reciprocidad es la clave de la conducta institucionalizada. Por tanto, al conjunto de normas pautadas, que son las conductas, es a lo que se llama Institución. Y aquí la clara diferencia con la organización: la conducta pautada tiene que ver con la norma y la cultura, no con los procedimientos. Ante los problemas de desinstitucionalización de la conducta, la propuesta moderna es recuperar la Institución por vía procedimental en lugar de las conductas pautadas.

Vargas Zuñiga, F. (29 de 01 de 2016). *Competencias claves y aprendizaje permanente*. Obtenido de Universidad Nacional de Mar del Plata: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00112-c.pdf>

El trabajo de Vargas refiere a los rápidos cambios en la estructura de los empleos y en la organización del trabajo han modificado drásticamente la forma y el contenido de las ocupaciones. También refiere al conjunto de capacidades laborales que contribuyen al desempeño de un amplio grupo de empleos, siendo transferibles entre uno y otro y, que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo. Presenta una breve revisión conceptual y repasa algunas de las experiencias de desarrollo de las competencias claves en América Latina.

Zyncro, &. B. (29 de 07 de 2017). *Los principales problemas de comunicación interna en las organizaciones y cómo solucionarlos con redes sociales corporativas*. Obtenido de Zyncro tu red social corporativa: <https://es.scribd.com/document/355044008/White-Paper-Zyncro-Problemas-de-Comunicacion-Interna-en-Empresas-y-Como-Solucionarlos-Con-Redes-Sociales-Corporativas>

El estudio de Zyncro Reflexiona sobre los principales problemas de las organizaciones en comunicación interna y su solución mediante la implementación de Redes Sociales Corporativas. Señala la comunicación interna como valor estratégico, los beneficios para el negocio y para el clima laboral. También señala los problemas derivados de una mala comunicación interna en las empresas y los pasos iniciales para generar cambios para solucionarlos.

ANEXOS

Anexo A. Guía de entrevista integrantes gerencia de telecomunicaciones

Estrategia de comunicación transversal para optimizar la productividad y el nivel de desempeño laboral en una institución financiera. Caso Gerencia de Telecomunicaciones Mercantil Banco.

Guía general de entrevista integrantes gerencia de telecomunicaciones Mercantil Banco

I. Panorama comunicación personal:

1. ¿Qué es para usted, la comunicación desde el punto de vista de la relación entre las personas?
2. ¿Considera usted, que una buena comunicación es importante para el buen desempeño laboral? Argumente su respuesta
3. ¿Cómo describiría o que le parece el proceso de comunicación dentro de la Gerencia de Telecomunicaciones?
4. ¿Qué modalidad de comunicación le es más útil para alcanzar sus objetivos?

II. Panorama habilidades de comunicación relacional:

1. ¿Qué significa para usted comunicación efectiva?
2. ¿Considera usted que pudiera mejorar su nivel de comunicación personal? Argumente su respuesta
3. ¿Cree usted, que es efectiva la comunicación entre los integrantes de la Gerencia de Telecomunicaciones de Mercantil Banco?
4. ¿Qué factores pudieran interferir en una buena comunicación entre sus **compañeros** de trabajo?
5. ¿Considera usted, que dentro del equipos de trabajo hay personas que pudieran necesitar un apoyo adicional para mejorar su comunicación? Argumente su respuesta

III. Panorama mejoramiento comunicacional:

1. ¿Desde su punto de vista, que cambios sugiere usted para optimizar las relaciones personales con sus compañeros de trabajo?
2. ¿Considera usted, que las actividades de interacción o convivencia, fuera del ambiente laboral apoyan las relaciones personales?
3. ¿Cómo o cuales serían sus recomendaciones para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, entre todos los integrantes de la Gerencia de Telecomunicaciones de Mercantil Banco?

Anexo B. Entrevistas expertos en comunicación social

Estrategia de comunicación transversal para optimizar la productividad y el nivel de desempeño laboral en una institución financiera. Caso Gerencia de Telecomunicaciones Mercantil Banco.

Muestra: Gerencia de comunicaciones corporativas

Entrevistado: Carlos Perozo

Fecha de la entrevista: 22 Febrero 2019.

Investigador (In):

Carlos Perozo (CP):

I. Perspectiva personal de la comunicación dentro de MBU:

In ¿Qué papel cumple la Comunicación dentro de MBU?

CP Yo te diría que son dos papeles principales, el primero gestionar la reputación de la organización a lo interno y a lo externo y sobre todo en el tema interno, es también motivar e impulsar que las personas hagan acciones que vayan en sintonía con la estrategia de la organización, entonces allí tenemos que hacer el esfuerzo de explicarles en detalle cual es la estrategia de la organización a las personas y como cada quien desde su espacio desde su unidad debe planificar y ejecutar para esas acciones para cumplir con los objetivos establecidos en la estrategia.

In ¿Cuál es la clave para innovar en comunicación dentro de Mercantil Banco?

CP Bueno yo creo que desde el punto de vista del área de comunicación, primero que el personal que trabaja en la unidad de comunicaciones sea un personal preparado en esta materia y que tenga una actualización constante y lo segundo que tenga la disponibilidad de contar con las nuevas tecnologías, que apoyen su trabajo.

In ¿Cuáles son las características y competencias necesarias, para que un responsable de comunicaciones pueda desarrollar su trabajo con alta eficiencia dentro de Mercantil Banco?

CP Bueno la primera yo creo que es la curiosidad, ósea tú tienes que estar como te dije anteriormente, este, tratar de actualizarte constantemente sobre las nuevas tendencias que hay en materia de comunicaciones, sobre como las comunicaciones se

desarrollan en el sector financiero, en empresas en países desarrollados, yo creo que eso te puede dar una buena iluminación de los pasos a seguir para cumplir con el propósito que tiene establecido la organización, y bueno lo otro es utilizar con la mayor eficiencia los canales tecnológicos que la organización te brinda para el desarrollo de tu trabajo en el área de comunicaciones.

En cuanto a las competencias, debe tener criterio, saber escribir, y saber cómo utilizar los canales audiovisuales en cuanto al contenido para evitar que atente contra la estrategia comunicacional de la organización.

In En una frase corta indíqueme su idea de Comunicación

CP Motivar para generar acciones, yo te diría que ese es el objetivo fundamental, como te dije en la primera pregunta, tenemos que tratar o de esforzarnos que los contenidos que nosotros desarrollamos primero sean percibidos de buena manera por nuestros públicos de interés y que los motive a cumplir con la estrategia que tenemos como organización.

II. Perspectivas de la comunicación relacional dentro de MBU

In ¿Cuál es el mayor desafío que tienen los comunicadores dentro de Mercantil Banco?

CP Mantener la reputación positiva que tiene el banco tanto a nivel interno como a nivel externo, y nuestro principales aliado si vemos la reputación a nivel general interno, son nuestros propios trabajadores, si nosotros tenemos trabajadores que se sienten identificados con la organización que sientan que están en una buena empresa para trabajar, ellos son al final también voceros de la organización y eso lo van a transmitir hacia afuera lo que va a generar un impacto positivo de cara a nuestro público externo. Y en ese desafío también mantener vivos los valores que están estipulados en nuestra cultura corporativa.

In ¿Los directivos de Mercantil Banco conciben el valor de la comunicación?

CP Mira yo creo que sí, porque yo he trabajado en otras empresas y de verdad que aquí en Mercantil he sentido un acceso total a los directivos de la organización cuando

uno les tienen que plantear temas de comunicación o contenidos que debemos desarrollar, hay cierta relación horizontal, puedo levantar el teléfono hablar con el señor Pinto, el señor Simeone, el señor Bernardo sin ningún tipo de problema, ellos están abiertos a cualquier opinión que uno como profesional de la comunicación tenga. Hay respeto por la experiencia y aportes que se dan como expertos de la comunicación en mercantil y en otras empresas del grupo.

In ¿Cuál es el manejo que se hace en apoyo a otras instancias de Mercantil Banco para el manejo de las comunicaciones internas o de comunicaciones entre compañeros de trabajo?

CP Nuestro cliente principal a nivel de comunicaciones internas es RRHH, los apoyamos mucho en el tema administrativo, políticas de compensación, de adiestramiento y desarrollo, ellos básicamente nos proponen la acción que van a ejecutar, nosotros les enviamos una propuesta de contenido y canales por donde difundir esa información, la revisamos en conjunto y una vez que estamos de acuerdo, ese contenido sale publicado en un cronograma previamente establecido. A nivel de comunicaciones externas, además de los resultados financieros que eso lo trabajamos con la gente de contraloría, auditoría y planificación estratégica igualmente nos dan unos lineamiento, nosotros desarrollamos los contenidos, son aprobados por el Comité ejecutivo y publicamos. También apoyamos a otras unidades en sus requerimientos y necesidades de difundir mensajes y contenidos según sea cada caso.

In ¿Qué Herramientas se utilizan?

CP Tenemos distintos canales, por supuesto correo electrónico, está la intranet, boletín digital interno, carteleras digitales, redes sociales.

In ¿Cuál es la evaluación del nivel de competencia que tiene el trabajador mercantil para el manejo de la comunicación entre sus compañeros de trabajo?

CP Buenos tiene que ser graduado en comunicación, pero más allá de su preparación tiene que ser una persona dispuesta a trabajar en equipo, abierta a la crítica o sugerencias, nosotros no somos dueños de la verdad, pueden haber distintas percepciones y son muy válidas y bueno tenemos que considerarlas y tomarlas todas en cuentas, a veces se hace un poco difícil, porque muchas personas creen que

porque saben hablar saben comunicar y saben cómo gestionar la comunicación y siempre nos tenemos que manejar en esas aguas pero de verdad que ha sido un trabajo enriquecedor porque te permite no solamente trabajar con gente vinculada a tu área sino con distintas áreas de la comunicación.

In **¿Cuál es la instancia que debería dar feedback o ser una especie de consultor interno para el manejo de la comunicación entre equipos de trabajo?**

CP El papel fundamental lo tendría el área de RRHH, son las personas que están preparadas y tienen el perfil de cada trabajador que labora en la compañía.

III. Perspectiva de mejoramiento comunicacional dentro de MBU

In **¿Cuál sería la mayor oportunidad que tienen los comunicadores dentro de Mercantil Banco para marca una gran diferencia hoy día?**

CP Bueno como te comenté el acceso a los directivos y al personal clave en la toma de decisiones, creo que es un factor bien importante porque además de estar en el centro del poder, por decirlo de alguna manera, te brinda una vitrina para tu crecimiento y de aprendizaje, entonces yo creo que eso es algo fundamental que tenemos como oportunidad aquí en el banco y lo otro es hay una disposición de la organización a suministrarte herramientas tecnológicas para que tú puedas hacer tu trabajo de forma más eficiente y eso lo hemos visto con la implementación de nuevos canales digitales como la cartelera, los boletines digitales, incluso estamos trabajando todo lo que es a nivel de redes sociales, también RRHH está trabajando un proyecto de comunidades de equipos a través de *SharePoint*, entonces creo que allí tenemos una gran oportunidad para seguir mejorando nuestra actividad desde el punto de vista de comunicaciones

In **En períodos de crisis la Comunicación representa un medio práctico y funcional para que las empresas fortalezcan o replanteen las relaciones con sus trabajadores. En su opinión, ¿Cómo se han manejado las crisis dentro de Mercantil?**

CP Bueno para nadie es un secreto que estamos en una situación muy compleja en el país y por ejemplo en una situación normal tu nunca te hubieras imaginado que íbamos a estar publicando información sobre jornadas de alimentos a precios

accesibles para los trabajadores y yo creo que hemos apoyado a la unidad de RRHH en ese sentido y la receptividad del trabajador ha sido muy buena y nos hemos tenido que adecuar a esa realidad, porque la realidad venezolana implica tomar unas acciones de cara a los trabajadores distintas a las que se hubieran tomado en otra situación que a lo mejor eran simplemente bonos por rendimiento o las políticas tradicionales de compensación, pero no esta serie de actividades que son de la vida cotidiana, pero que se le hacía muy cuesta arriba a los trabajadores en su día a día y que la organización le ha dado un apoyo importante para que puedan tener una paz sólida en sus necesidades básicas.

In ¿Cuál ha sido la necesidad más apremiante de Mercantil a nivel de comunicaciones?

CP Yo creo que la rapidez y la asertividad en las comunicaciones, estamos en un contexto que cambia muy rápidamente, lo que hoy es bueno mañana es malo y lo que hoy es malo, mañana es bueno, entonces tenemos que adaptarnos muy rápidamente a esa realidad y publicar los contenidos con el mayor sentido de oportunidad y que sean comprensibles de cara a todos los trabajadores y no simplemente a un grupo de ellos.

In ¿Cómo han impactado las Redes Sociales en la comunicación dentro de Mercantil Banco?

CP Yo creo que en el tema de la atención, es decir, si bien es cierto que nosotros publicamos información sobre nuestros productos y servicios y se hacen promociones de esto, pero el valor agregado que nosotros aportamos a la organización es detectar a tiempo posibles fallas o fallas que existen en nuestros sistemas o en nuestros servicios y que le llegan directamente a los directivos y comité ejecutivo de la empresa y esas son herramientas que ellos utilizan para tomar decisiones muy rápidamente, por ejemplo nosotros tenemos un informe diario de Twitter categorizados por distintas áreas de productos y servicios que nosotros ofrecemos a los clientes y además de ese informe diario en el día si nosotros detectamos un patrón de comportamiento o de menciones mejor dicho sobre algún tema lo reportamos inmediatamente y eso nos da la velocidad para identificarlo rápidamente y que se puedan tomar las acciones necesarias para solucionarlo en un

tiempo óptimo, porque antes cuando no teníamos redes sociales podían pasar tres días y un cliente se quejaba a través del correo del pueblo, en el periódico y mientras esos llegaba acá, lo leían lo verificaban podía pasar una semana, una semana y media y después se le daba solución al cliente y eso era solamente un caso, aquí si en un día tu detectas que en una hora tienes veinte menciones en que la pagina no sirve tu automáticamente levantas el teléfono y llamas indicando que está pasando esto, ellos verifican y detentan si hay un problema, vamos a solucionarlo, danos unos minutos para ver qué pasa, revisan, atienden y seguimos adelante.

Al cierre el entrevistado valoró la entrevista como muy bien estructurada, dado que permiten abordar con mayor amplitud el trabajo que realiza la gerencia de comunicaciones corporativas, tanto en lo interno como lo externo, así como también el tema de reputación positiva como gestión importante de la gerencia.

Estrategia de comunicación transversal para optimizar la productividad y el nivel de desempeño laboral en una institución financiera. Caso Gerencia de Telecomunicaciones Mercantil Banco.

Muestra: Gerencia de comunicaciones corporativas

Entrevistado: Bernardo Fischer

Fecha de la entrevista: 22 Febrero 2019.

Investigador (In):

Bernardo Fischer (BF):

I. Perspectiva personal de la comunicación dentro de MBU:

In **¿Qué papel cumple la Comunicación dentro de MBU?**

BF El departamento de comunicaciones corporativas de MBU es responsable de tres funciones principales:

Las comunicaciones externas de la organización y sus empresas, sea a través de los medios de comunicación social, a través de las redes sociales o a través de publicaciones físicas o digitales.

Las comunicaciones internas de la organización y sus empresas a sus colaboradores y el apoyo a las áreas responsables de las comunicaciones con inversionistas y accionistas de Mercantil Servicios Financieros

Además, es responsable de las actividades destinadas a fortalecer la imagen de Mercantil a través de la elaboración de mensajes y campañas para diferentes públicos y de mantener la vigilancia acerca de potenciales amenazas que pueda representar un riesgo de reputación para el banco

In **¿Cuál es la clave para innovar en comunicación dentro de Mercantil Banco?**

BF Disponer de los recursos apropiados que, hoy en día, facilitan los avances tecnológicos para lograr una comunicación con los públicos objetivos de Mercantil y sus empresas en forma rápida, eficiente y a través de diferentes vías en espacio y tiempo.

In **¿Cuáles son las características y competencias necesarias, para que un**

responsable de comunicaciones pueda desarrollar su trabajo con alta eficiencia dentro de Mercantil Banco?

En primer lugar, conocer a fondo la Cultura de la empresa, sus principios y valores, sus normas éticas y su estilo de trabajo.

En segundo lugar, tener sentido de urgencia para producir los mensajes y seleccionar los medios apropiados para lograr transmitirlos eficiente y claramente a los públicos objetivos

En tercer lugar, tener los conocimientos apropiados como comunicación social (buena redacción, conocimiento de medios etc) así como de las nuevas tecnologías que facilitan la difusión de las comunicaciones y permiten feed-back por parte de los receptores de estos mensajes.

In En una frase corta indíqueme su idea de Comunicación

BF Debemos ser un puente confiable, en dos direcciones, entre la organización y sus públicos clave (clientes, trabajadores, instituciones reguladoras, accionistas y la comunidad en general)

II. Perspectivas de la comunicación relacional dentro de MBU

In ¿Cuál es el mayor desafío que tienen los comunicadores dentro de Mercantil Banco?

BF Mercantil Banco Universal, y en general todo el sector banco, tiene como soporte fundamental para sus actividades la confianza. Por tanto, para los comunicadores que trabajamos en Mercantil es muy importante estar siempre alerta frente a cualquier amenaza que pudiera surgir en su entorno y que pueda representar un riesgo de reputacional para las actividades o el buen desempeño del banco o que pongan en entredicho la confianza de sus millones de clientes y sus miles de trabajadores.

In ¿Los directivos de Mercantil Banco conciben el valor de la comunicación?

BF Si, totalmente. Nosotros estamos en contacto con los diferentes niveles de la organización para alertar oportunamente cualquier potencial amenaza que consideremos importante transmitir al banco. La organización, por su parte, ha

facilitado los mecanismos necesarios para podamos tener recursos modernos y efectivos para hacer nuestro trabajo.

In **¿Cómo se manejan las comunicaciones internas en Mercantil Banco, qué herramientas utilizan y cómo se facilitan las comunicaciones entre compañeros de trabajo?**

BF Mercantil Banco Universal tiene la gran ventaja: casi todo su personal trabaja con computadoras y conexiones en línea, lo cual facilite el trabajado de comunicación oportuna a los trabajadores.

In **¿Qué Herramientas se utilizan?**

BF Tenemos un conjunto de medios de comunicación a través de correos electrónicos, aplicaciones de redes sociales internas y una red de pantallas de TV que nos permiten llegar con los mensajes de la organización en forma envolvente. Es decir, por diferentes medios. Además, los trabajadores disponen de un Portal exclusivamente dedicado para ellos y, periódicamente, se realizan eventos especiales como encuentros gerenciales y comunicaciones en cascada (de alta gerencia, a gerentes y luego a todos los colaboradores) que permiten alinear los mensajes a toda la organización.

In **¿Cuál es la evaluación del nivel de competencia que tiene el trabajador mercantil para el manejo de la comunicación entre sus compañeros de trabajo?**

BF El personal que ingresa a Mercantil Banco Universal cumple con unos requisitos en su formación educativa que facilitan el valor de la comunicación vertical y horizontal. Por su parte, la Gerencia de Recursos Humanos dispone de herramientas muy valiosas, a través de la consulta anual a todos los colaboradores y posterior análisis de esta consulta, que permite evaluar el clima laboral global y de cada departamento de la empresa y, en general, de todas las empresas Mercantil.

En todo momento, se establecen canales de comunicación para facilitar al trabajador la oportunidad de expresar su opinión o de aclarar cualquier duda que pueda surgir tanto en sus responsabilidades específicas como en las condiciones laborales y beneficios que dispone.

In **¿Cuál es la instancia que debería dar feedback o ser una especie de consultor interno para el manejo de la comunicación entre equipos de trabajo?**

BF Esa instancia es ejecutada por la Gerencia de Recursos Humanos.

III. Perspectiva de mejoramiento comunicacional dentro de MBU

In **¿Cuál sería la mayor oportunidad que tienen los comunicadores dentro de Mercantil Banco para marca una gran diferencia hoy día?**

BF El siglo XXI es el tiempo de las comunicaciones. Cada día la velocidad y la globalidad de las comunicaciones representan un reto para los profesionales de esta área que deben actualizarse constantemente para manejar apropiadamente herramientas más poderosas para alcanzar los objetivos comunicacionales. En Mercantil tenemos la oportunidad de lograr que la organización, que está presente en varios países y en Venezuela en casi todo el territorio nacional, esté alineado en torno a objetivos comunes en una época de tantos desafíos como la actual.

Ahora, el reto más importante para nosotros es lograr la perfecta bidireccionalidad de las comunicaciones. Estimular que la organización se comunique entre si entre pares y entre los diferentes niveles gerenciales de la empresa. Estimular la comunicación en cascada es una responsabilidad en la cual no basta la experticia de los comunicadores sino la decisiva participación de los gerentes como líderes y promotores de este mecanismo en cada departamento.

In **En períodos de crisis la Comunicación representa un medio práctico y funcional para que las empresas fortalezcan o replanteen las relaciones con sus trabajadores. En su opinión, ¿Cómo se han manejado las crisis dentro de Mercantil?**

BF En diferentes oportunidades que se ha planteado una crisis que pudiera ser una amenaza potencial para Mercantil Banco han surgido una serie de valores que están muy arraigados en la conciencia del trabajador de Mercantil. En primer lugar, el trabajo en equipo, el debido cumplimiento de normas y leyes que nos regulan, la

vigencia de un Código de Ética y un apego a mantener canales de comunicación transparentes con los colaboradores.

Lo más importante para la organización, es que la empresa “camina sus palabras”. Es decir, en situaciones de crisis, la empresa ha sabido responder de acuerdo a sus principios y valores, especialmente en lo referente a la atención y el respeto del personal. Esta confianza, a su vez, se transmite a los clientes frente a cualquier campaña en contra del banco.

In **¿Cuál ha sido la necesidad más apremiante de Mercantil a nivel de comunicaciones?**

BF En los últimos tiempos, hemos tenido, en muchas oportunidades, un entorno hostil que muchas veces intenta achacar a los bancos culpas en la prestación de los servicios bancarios que no son de la total responsabilidad de las entidades bancarias. Esto ha estimulado la generación de ataques provenientes de instituciones, clientes y sectores políticos contra la función bancaria, sin que los bancos puedan responder con argumentos a estos ataques, ya que se podría correr el riesgo de poner en peligro la prestación de los servicios y el propio funcionamiento de las instituciones.

In **¿Cómo han impactado las Redes Sociales en la comunicación dentro de Mercantil Banco?**

BF Creo que muy positivamente. Las Redes Sociales permiten a los clientes de un servicio tan importante como el bancario conocer, casi inmediatamente, la opinión o las dudas de nuestros clientes acerca del servicio que prestamos y los productos que ofrecemos. Antes se debía recurrir a encuestas o a *Focus Groups* con nuestros clientes para tener una percepción cercana a la realidad del servicio que prestábamos. Hoy en día, el Banco tiene más 300.000 seguidores en su cuenta Twitter que diariamente nos entregan una radiografía muy nítida de nuestras fortalezas y nuestras debilidades y nos permiten tomar, oportunamente, los correctivos necesarios para mejorar continuamente los servicios que prestamos. Mercantil ha sabido aprovechar estas ventajas que ofrecen las Redes Sociales y ha dispuesto de mecanismos “para digerir” apropiadamente estos mensajes para beneficio de sus clientes y de la propia organización.

Anexo C. Matriz Análisis de Entrevistas integrantes gerencia telecomunicaciones

Ámbito	Ítem	Categorías	Codificación	Análisis interpretativo de las respuestas de sujetos de estudio
Dominio Comunicación personal	1. ¿Qué es para usted, la comunicación desde el punto de vista de la relación entre las personas?	Cat1.1.1 Interacción con dos personas, para transmitir un mensaje. Cat1.1.2 Herramienta que ayuda a interrelacionarse con otros. Cat1.1.3 Es la manera de como tú te entiendes con otra persona, inclusive hasta con señas Cat1.1.4 Me parece que sirve para intercambiar ideas en general. Cat1.1.5 Cada quien tiene sus vivencias y experiencias y desde allí dependiendo el contexto en que se maneje tiene una forma particular de verse. Para mí la comunicación es una manera de tratar de llegar a un entendimiento, de entenderse a través de las palabras. No todas las personas	1.1.1 Interacción de personas. 1.1.2 Interrelación con otros. 1.1.3 Entenderse con otras personas. 1.1.4 Intercambio de ideas. 1.1.5 Es entenderse a través de las palabras. 1.1.6 Entendernos mejor, llevar un bien común para que fluyan dentro de la organización. 1.1.7 Trato a diario entre las personas, como nos dirigimos los unos a los otros. 1.1.8 Herramienta que permite expresar ideas, indistintamente la persona tenga un punto de vista o un pensamiento podemos llegar a un acuerdo o a un desacuerdo para un objetivo o a un fin. 1.1.9 Es un mensaje de una persona a otra persona con una finalidad en común.	La comunicación entre las personas es interacción e intercambio de ideas, con el fin de entenderse en un trato cordial donde todos los puntos de vista puedan ser expresados a través del buen relacionamiento, escuchando todas las opiniones y conocimientos basados en un dialogo claro y consiente.

		son iguales. Cat1.1.6 Es la forma de comunicarnos para entendernos mejor y llevar un bien común, a cumplir con las metas dentro de la organización y dentro de la gerencia, es primordial para que las cosas fluyan bien dentro de la organización. Cat1.1.7 Es la forma como tratamos a diario, es la comunicación entre las personas, la forma de tratarnos a diario como nos dirigimos los unos a los otros. Cat1.1.8 Es como la herramienta que te permite expresar tus ideas para llegar a un objetivo o a un fin, indistintamente la persona tenga un punto de vista o un pensamiento y como estamos haciendo ahorita en un <i>face to face</i>, podemos llegar a un acuerdo o a un desacuerdo. Cat1.1.9 Bueno desde mi punto de vista, la	1.1.10 Es relacionarse, informarse, comunicarse, llegar a un acuerdo, sin ella no lograríamos nuestras metas, nuestros objetivos. Creo que las personas en un mundo sin comunicación no podrían vivir. 1.1.11 La comunicación es para dar nuestro punto de vista, escuchar la opinión de las otras personas, llegar a una conclusión a un acuerdo. 1.1.12 Es expresar tus conocimientos, expresar tus emociones, entenderse. 1.1.13 Comunicarse para tener una relación más óptima con las personas. 1.1.14 Establecer un dialogo claro, consiente que sea fácil de identificar el objetivo de dicha comunicación.	
--	--	---	---	--

		comunicación es como tal, el proceso en que se puede dar a conocer o se intenta llevar un mensaje desde un emisor a un receptor por medio de un canal, desde mi punto de vista es un mensaje de una persona a otra persona con una finalidad en común Cat1.1.10 Es relacionarse, informarse, comunicarse, que lleguemos a un acuerdo, que estemos enterados, que estemos comunicados, de lo que realmente queremos o los objetivos que se han propuesto para llegar a un buen término, la comunicación entre las personas es irremediabilmente importante, porque sin ella no lograríamos nuestras metas, nuestros objetivos, saber dónde podemos llegar exactamente para resolver cualquier incidencia que se presente. Creo que		
--	--	---	--	--

		las personas en un mundo sin comunicación sería una persona aislada y así no se podría vivir. Cat1.1.11 La comunicación es por medio del cual nos podemos comunicar y dar nuestro punto de vista, escuchar la opinión de las otras personas, de llegar a una conclusión a un acuerdo, lo veo desde ese punto de vista. Cat1.1.12 Es la forma de decir tus conocimientos de yo decirte mira yo siento esto, de entenderse. Cat1.1.13 Es muy importante que tú te comuniques con la persona para tener una relación más óptima entre dos personas o un grupo, yo con mi hijo hablo y él sabe lo que yo pienso y él sabe lo que yo estoy pensando o cuales son los planteamiento que él tiene, en su vida, en su mundo pues, en lo que está él haciendo.		
--	--	---	--	--

		Cat1.1.14 Básicamente el establecimiento de un enlace o de un dialogo claro, consiente por ambas partes, que sea fácil de identificar cual es el objeto o el objetivo de dicha comunicación.		
--	--	--	--	--

	2. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo y sus supervisores?	Cat1.2.1 Comunicación Fluida sin barreras y sin inconvenientes a puerta abierta. Cat1.2.2 Fluida, sincera y amena. Cat1.2.3 Muy buena, no hay medias palabras y cuando no hay medias palabras significa que tú eres preciso en los que estás diciendo y el error a equivocarse es menor. Cat1.2.4 En el tiempo que he estado aquí me parece que ha sido muy bueno, siento que puedo hablar contigo depende de las dudas que tenga, con José Luis, con Ydelfonso, con Rene a todos les puedo preguntar lo que sea y no me siento apenada de preguntar así sea una pregunta tonta, ósea ha sido muy buena la comunicación allí. Cat1.2.5 El contexto donde estamos es demasiado acelerado, donde la comunicación está	1.2.1 Comunicación Fluida y sin barreras. 1.2.2 Comunicación Fluida, sincera y amena. 1.2.3 Comunicación buena, precisa, poco error a equivocarse. 1.2.4 Comunicación buena, sin pena de preguntar. 1.2.5 Comunicación en un contexto acelerado, dirigida más a puntualizar acciones, sin tiempo para planificar y optimizar. 1.2.6 Una buena comunicación, un buen equipo de trabajo y por eso creo que las cosas han funcionado. 1.2.7 Comunicación fluida, sin limitante por roles, amena, sin discriminaciones. 1.2.8 Comunicación cordial, amena, de confianza, de aportar ayuda, un dialogo muy jovial entre cada uno de nosotros. 1.2.9 Una comunicación eficiente, eficaz y muy asertiva, trabajamos de una	Es una comunicación, buena, fluida, sincera, amena, precisa, sin barreras, sin pena de preguntar, cordial, de confianza, eficiente, eficaz, asertiva, excelente, constante y clara, sin limitantes, sin discriminaciones, donde a pesar de estar en un contexto acelerado, dirigida más a puntualizar acciones, sin tiempo para planificar y optimizar, me doy a entender y los entiendo.
--	--	--	--	--

		dirigida más a puntualizar acciones, no tienes un tiempo para sentarte para planificar y evaluar cómo estás haciendo las cosas y optimizar. Desde que llegaste a la gerencia eres muy comunicativo, muy abierto, no creo que sea 100 % efectiva, más no precisamente por falta del personal, es más el contexto donde nos estamos desarrollando. Cat1.2.6 Dentro de la gerencia tenemos una buena comunicación, de verdad que sí, desde que estoy en esta área muestran un buen equipo de trabajo y por eso creo que las cosas han funcionado, si hay aspectos que mejorar pero sí es una buena comunicación entre todo el grupo. Cat1.2.7 Fluye la comunicación, no existe esa limitante de que tú eres el gerente, tú eres el supervisor, tú eres el que limpia y	manera muy sincronizada logrado de un tiempo para acá. 1.2.10 Comunicación constante, involucrándote, dependemos uno del otro para poder funcionar de la mejor forma, desvivirse, en resolver los problemas y es bonito cuando te reconocen. 1.2.11 Con mis supervisores, excelente es muy fluida, con mis compañeros comunicación fluida, tratable, compartimos nuestras opiniones técnicas, echamos broma, comparado con mi otro grupo de trabajo anteriormente, el ambiente totalmente diferente. 1.2.12 Sin Problemas, me doy a entender y los entiendo. 1.2.13 Buena comunicación, fluida, tanto verbal como escrita. 1.2.14 Constante con un código claro	
--	--	--	---	--

		entonces tú no te puedes dirigir al gerente, No, por eso te digo me parece que siempre fluye y me parece que es una comunicación amena, en la comunicación nuestra no hay discriminaciones. Cat1.2.8 Yo diría que muy cordial, muy amena, muy de confianza pues, me piden un favor, yo le apporto la ayuda si está a mi alcance, es como un dialogo muy jovial entre cada uno de nosotros. Cat1.2.9 Sí, bueno en el aspecto laboral y personal muy buena, de verdad que es muy eficiente, eficaz y muy asertiva, desde el punto de vista de que trabajamos de una manera muy sincronizada y eso es algo que en esta unidad se ha logrado de un tiempo para acá, y es así todos estamos de una manera sincronizada, no cada quien por su lado sino que toda la información la	de comunicación, hay poco nivel de confusión y sí existe alguno sencillamente lo aclaramos	
--	--	---	---	--

		tenemos en conocimiento de todos los integrantes de la unidad. Cat1.2.10 Yo diría que sobre todo en el área de nosotros es constante, es constante, yo diría que a veces viéndolo desde el punto de vista a veces como que es fastidiosa en el sentido de que siempre estas sabes, informando, comunicando de los eventos, involucrándote en los problemas y tienes que hacerlo porque si no te involucras no vas a poder estar en el mismo juego, por decirlo de alguna manera y creo que dependemos uno del otro para que nuestro equipo pueda funcionar de la mejor forma y esa, esa solución o relación que hay entre los compañeros de trabajo con respecto a nuestra área es concluyente con respecto a las otras unidades que están		
--	--	--	--	--

		relacionadas con nuestro servicio, nuestras atenciones bien sea para el cliente usuarios de oficinas, supervisores, gerentes, el ahínco que podamos tener, la preocupación que podamos tener, ética de trabajo, desvivirse, en mi caso me satisface el resolver los problemas y es bonito cuando te reconocen. Cat1.2.11 Bueno por ahora con mis supervisores excelente, comparado a otra área donde yo estuve anteriormente, hasta el momento es muy fluida la comunicación este, claro hay diferentes puntos de vista, es normal como lo has comentado también, pero llegamos como a un acuerdo, de verdad que a pesar de todo, por ese punto de verdad que no tengo algo negativo, con mis compañeros somos pocos ahorita, pero viéndolo con los		
--	--	---	--	--

		otros departamentos, tenemos esa comunicación fluida, tratable, compartimos nuestras opiniones técnicas, en momentos personales echamos broma, fluido pero bien, la verdad que comparado con mi otro grupo de trabajo anteriormente, oye muy tratable, el ambiente totalmente diferente. Cat1.2.12 Hasta ahora bueno no he tenido problemas en fallos, en nada, no he tenido problemas en mira no me gusta como tú eres, como te trato y con los supervisores tampoco, por lo menos me doy a entender y los entiendo. Cat1.2.13 Bueno yo de un tiempo yo, la he hecho por escrita y verbal, Es fluida. Les escribo y la mayoría de las veces las digo verbal. Yo creo que es buena. Cat1.2.14 Constantemente		
--	--	--	--	--

		tenemos un código claro de comunicación dado que en el área nos desempeñamos en la parte técnica y siempre las palabras que yo utilizo o que utilizamos en la comunicación para cualquier proyecto siempre va acorde al trabajo que desempeñamos, por ende son bastante claros los conceptos que manejamos. Hay poco nivel de confusión y sí existe alguno sencillamente lo aclaramos.		
--	--	---	--	--

	3. ¿Considera usted, que una buena comunicación es importante para el buen desempeño laboral? Argumente su respuesta	Cat1.3.1 Comunicación precisa y exacta. No ambigua. Cat1.3.2 Comunicación efectiva y afectiva para un buen desempeño. Cat1.3.3 Indudablemente, hasta la forma como lo comunicas, como me llega la información, si me llega de mala manera, lo voy hacer muy mal, porque no me siento a gusto. Muy diferente cuando una persona te lo comunica de muy buena manera. Cat1.3.4 ¡Claro por supuesto! porque si estas en una empresa tú no puedes tener una empresa solo, tú tienes que a juro relacionarte con los demás y si tú no te relacionas entonces, ¿cómo haces que crezca tu empresa? Tienes que relacionarte bien. Cat1.3.5 Sí una buena comunicación te hace un trabajo más efectivo, te hace	1.3.1 Comunicación no ambigua. 1.3.2 Comunicación afectiva. 1.3.3 La forma de comunicar influye en la emoción. 1.3.4 Comunicación Relacional para crecer y funcionar bien. 1.3.5 Una buena Comunicación es base para la productividad, el compañerismo, más armonía, hace un trabajo más efectivo, ahorra tiempo, genera menos stress, menos molestia entre el equipo. 1.3.6 Comunicamos para no fallar en los objetivos de la gerencia y de la organización. 1.3.7 Saber comunicar y expresar bien lo que queremos para avanzar en una buena comunicación entre todos, hace que el rio fluya y que no se desvíe. 1.3.8 Por supuesto, indistintamente del plano laboral o personal. 1.3.9 Sí, es	Es necesario comunicarnos, en ambos sentido de manera fluida, validar que el mensaje que se explicó y se entendió, es fundamental que sea lo más clara posible, efectiva, para salir hacia adelante, para llegar a acuerdos, para no fallar en los objetivos, además debe ser Relacional para crecer y funcionar bien, es base para la productividad, el compañerismo, hace que el rio fluya y que no se desvíe, indistintamente del plano laboral o personal. Si la información no es de un todo verídica, puede acarrear inconvenientes, caos, confusiones inclusive incomodidad, no debe ser a ambigua.
--	---	---	---	---

		ahorra tiempo, genera menos stress, menos molestia entre el equipo, hay más armonía, la comunicación definitivamente es base para la productividad, para el compañerismo, para que un equipo llegue a ser el equipo ideal que uno piensa. Cat1.3.6 Sí efectivamente, sino nos comunicamos tendemos a fallar en los objetivos que se buscan en la gerencia, sino nos comunicamos tendemos a no lograr los objetivos de la organización, tenemos que tener una buena comunicación para lograr todo lo que nos proponemos y todo lo que se busca para el bien del cliente y el bien de la institución. Cat1.3.7 Claro, por supuesto ;sino nos sabemos comunicar y no expresamos bien lo que queremos no vamos a llegar nunca donde queremos	fundamental y que sea lo más clara posible, para lograr los objetivos comunes y propuestos. 1.3.10 Si la información no es de un todo verídica, puede acarrear inconvenientes, caos, confusiones inclusive incomodidad. 1.3.11 Sí, es importante para salir hacia adelante dentro del campo laboral. 1.3.12 Entenderse para llegar a acuerdos. 1.3.13 Muy importante, estamos en un área donde necesitamos comunicarnos como grupo y no como antes que todo lo hacia una sola persona. 1.3.14 Claro, la comunicación debe ser en ambos sentido, fluida y validar que el mensaje que se explicó, se entendió.	
--	--	---	--	--

		estar, ese es el tema, ósea si yo no me explico bien, la persona que está al lado mío, no me va a entender y no vamos a salir como de un ciclo, entonces no avanzamos, una buena comunicación entre todo, yo creo que esta entre ambas partes, si yo no me sé explicar, obviamente la otra persona no me va a saber entender, pero también pudiera verse desde el otro punto de vista, porque si la otra persona que está allá no me está entendiendo, pero no me dice, entonces no sé si me estoy explicando bien. Una buena comunicación entre todos va hacer que el rio fluya y que no se desvíe por decírtelo de alguna manera. Cat1.3.8 Por supuesto, como usted comenta, una cosa es decirlo, como decirlo, y dependiendo de esa		
--	--	---	--	--

		persona lo tome ejecuta el objetivo que es o que se quiere alcanzar, indistintamente del plano laboral o personal. Cat1.3.9 Sí totalmente de acuerdo con que es fundamental, ya que si no estamos de alguna manera vamos a decirlo organizada, con una comunicación efectiva y asertiva, no podemos lograr los objetivos que nos propongamos en un momento dado, o para ese objetivo en común que tengamos, es importante que sea lo más clara posible y así obtener los objetivos y las metas lo más rápido posible en el corto, dependiendo también del requerimiento exigido en ese momento. Cat1.3.10 Si no das una buena información, si no estás en contexto con la información que das, puedes acarrear muchísimos		
--	--	--	--	--

		inconvenientes, puedes crear un caos, puedes crear confusiones, puedes traer inclusive incomodidad, puede llegar que esa información que das, que no es de un todo verídica, puede llegar a tu jefe, de hecho va a llegar a tu jefe y supervisor y ellos pueden transmitir eso que tu estas diciendo, ellos, la dan porque ellos confían en ti. Cat1.3.11 Sí, es importante porque viéndolo desde nuestro punto de vista y el punto de visto de todos podemos salir hacia adelante dentro del campo laboral Cat1.12 Claro porque si no te entiendo y no me entiendes vamos a tener siempre un problema, cada vez que tú me hables yo te voy a decir, no eso no es así, ósea como vamos a coordinar si no nos entendemos los dos o con cualquiera, con todos. Cat1.3.13 Sí, muy importante, ósea, es		
--	--	---	--	--

		importante porque nosotros estamos en un área donde nosotros necesitamos comunicarnos de lo que estamos haciendo, estamos en una unidad donde estamos manejando muchos proyectos, estamos en una unidad donde estamos manejando muchas cuestiones de ahorro, donde yo tengo ideas que a lo mejor a la otra persona se le pasa. Yo doy ideas, como él también da ideas, como el grupo, porque ahora nos manejamos como grupo, ahora no es una sola persona, nos reunimos seis personas, cinco y cada quien expone sus ideas. Cat1.3.14 Claro, la comunicación debe tener un código, estándar, donde las palabras que se expresen tienen que ser claras, tiene que haber un objetivo, tiene que haber una descripción de ese objetivo que se necesita ejecutar,		
--	--	---	--	--

		para que de ambos sentidos tengas un camino fluido de ida y vuelta de esa información que estas enviando. Que uno se explique y validar el mensaje de que esa persona entendió lo que uno está explicando.		
--	--	---	--	--

	4. ¿Cómo describiría o que le parece el proceso de comunicación dentro de la Gerencia de Telecomunicaciones?	Cat1.4.1 Comunicación para alinear. Cat1.4.2 Innovadora, por el interés de una persona o de un compañero por otro. Cat1.4.3 Hasta el momento bien, el incluir las redes sociales ha resultado excelente para comunicarnos y que todos estén enterados. Eso me ha parecido una buena estrategia. Cat1.4.4 Me parece muy bueno, excelente, todos están dispuestos a ayudar. Cat1.4.5 Bastante bueno, la intención del proyecto, la visión es buenísima, pero insisto que en el contexto donde hemos estado, te quita tiempo para ser aún mejor, pero no depende del individuo en sí, sino del contexto donde nos estamos moviendo. Cat1.4.6 Es muy buena, nosotros todo lo escribimos, todo lo compartimos y	1.4.1 Comunicación para alinear. 1.4.2 Innovadora: Interés por el otro. 1.4.3 Excelente estrategia al estar todos informados por las redes sociales. 1.4.4 Buena comunicación, todos apoyan. 1.4.5 Bueno a pesar del contexto, poco tiempo para ser mejor, Buena visión e intención del proyecto. 1.4.6 Comunicación documentada y compartida para ser integrales. 1.4.7 Comunicación sin restricciones jerárquicas y transversal, abrirse a conocer a otras personas y que otras personas también conozcan a nuestro equipo 1.4.8 Cada quien está como metido en lo suyo, cuando se requiere nos sentamos en una mesa dialogamos y resolvemos la situación. 1.4.9 Es una comunicación muy buena por todos los canales que se	Es una comunicación Innovadora donde hay alineación e Interés por el otro, con excelente estrategia al estar todos informados por todos los canales que se utilizan, una comunicación de puertas abiertas con logros que no se había dado en el pasado, donde todos apoyan con una buena visión e intención del proyecto, documentada y compartida para ser integrales. Buen manejo de la comunicación en el campo laboral, cordial y excelente, sin restricciones jerárquicas, sin imposiciones y transversal, cuando se requiere nos sentamos en una mesa, dialogamos y resolvemos la situación, ha mejorado mucho desde tu llegada porque antes no se daba la comunicación con la gerencia, Es un mensaje claro
--	---	--	--	---

		estamos todos entonados en los procesos, si nos faltan algunas cosas pero a eso es lo que vamos a terminar de documentar, los procedimientos, pero hasta ahora en la comunicación interna todos estamos, a lo mejor no todos manejamos los conocimientos completos, pero si lo que hacemos cada uno y la idea es esa hacernos integral todos. Cat1.4.7 El proceso de comunicación no me parece que sea jerárquico, ósea con el tilde del jerárquico de que tiene que ser así lineal, a juro y porque sí, no, a mí me parece, ósea lo que tú mismo siempre nos has dicho, la comunicación que tú vas directo y nos preguntas algo y nos abor das, nos preguntas, nos dices, mira vamos hacer esto ;ese tipo de comunicación me parece que es muy fluida! No me	utilizan, la comunicación cumple un papel muy fundamental aquí entre las coordinaciones. 1.4.10 Una comunicación de puertas abiertas, con logros que no se había dado en el pasado. 1.4.11 Buen manejo de la comunicación en el campo laboral, el orden, el desempeño. 1.4.12 Comunicación cordial y excelente, sin imposiciones. 1.4.13 La comunicación ha mejorado mucho desde tu llegada, antes no se daba la comunicación con la gerencia. 1.4.14 Es un mensaje claro, tenemos los objetivos bien específicos, identificados y funciones de nuestro trabajo dentro de la gerencia.	donde tenemos objetivos bien específicos e identificados.
--	--	---	--	--

		parece que sea una comunicación este, es que no encuentro la palabra exacta vale, ¿Es una comunicación transversal exactamente ¿no la veo nunca de una manera que no, tú le escribes a este, y te estoy hablando tanto de la comunicación cuando hablamos pero también cuando escribimos, eso también es parte de la comunicación porque si no tú no nos dirías a veces escríbele directo a, cópiale al señor Ysaac, todo pasaría a juro por ti, y también con otros gerentes, que están fuera de nuestro ámbito que conocemos, porque no es por nada aquí hay gerente que yo no los conozco, los conozco de nombre pero de persona no los conozco, igualito le hemos copiado porque tú nos has dicho, no, no escríbele, a fulano y a perencejo. Cat1.4.8 Pasa que cada quien está		
--	--	--	--	--

		como metido en lo suyo, es en ciertas reuniones que nos vemos como tal, usted a veces cuando tiene una duda o quiere que se ejecute tal requerimiento usted va y directamente se comunica, creo que cada quien está metido en lo suyo solo en ciertos momentos o cuando cierta unidad requiere las estadísticas sobre incidentes, por ejemplo la gente de teleproceso vamos nos sentamos en una mesa dialogamos y resolvemos la situación. Cat1.4.9 Como integrante de la gerencia, es una comunicación muy buena de verdad que por todos los canales que se utilizan ya sea por vía de las telecomunicaciones, vamos a decir whatsapp, correo, son muy, muy buenas, de verdad que yo digo que, la comunicación cumple un papel		
--	--	---	--	--

		muy fundamental aquí entre las coordinaciones, se maneja muy bien de verdad que sí no puedo decir lo contrario. Cat1.4.10 Actualmente tú eres un gerente de puerta abierta, veo que en lo personal has logrado muchísimas cosas que no se había logrado en el pasado, decirte que puedes contar conmigo mientras yo esté aquí, he visto que has logrado muchísimas cosas. Cat1.4.11 Bueno, me parece bien, como se maneja aquí en el campo, como usted ejerce toda la comunicación, el orden de todo lo que es el desempeño, muy bien de verdad, más bien como yo le comente una vez a Belinda, que cuando usted está comentando el punto de vista de cómo hacer todas las actividades yo lo escucho mucho, porque es		
--	--	--	--	--

		interesante como usted maneja el grupo en cada uno de los departamentos pues, en toda el área. Cat1.4.12 Para mí bueno, no hay ese yugo de que haz tu esto, tu aquello, hasta ahora es tu haz esto, tu aquello, haz tu trabajo, la comunicación en ese sentido ha sido excelente, para mí buena, buena. Cat1.4.13 Yo lo describo, que es muy bueno y ha ido mejorando después de tu llegada, porque anteriormente nosotros para hablar con Yurimia nunca, la vez que yo hablé con mi jefe que fue después de la reestructura que hubo el cambio, con Yurimia era difícil hablar. Porque te llamaban porque hay algo pues, no existía esa relación, esa comunicación entre la alta gerencia y los niveles más bajos. Y eso se ha mejorado mucho.		
--	--	--	--	--

		Cat1.4.14 Buenos la gerencia actualmente es un mensaje claro, ósea tenemos los objetivos bien específicos, tenemos identificados cuales son nuestras funciones y nuestro trabajo dentro de la gerencia, la cual es bien identificada desde tu posición como gerente, ósea por eso es que toda la unidad trabaja acorde en función de levantar un proceso de un único camino de consolidar todos los resultados de la gerencia.		
--	--	---	--	--

	5. ¿Qué modalidad de comunicación le es más útil para alcanzar sus objetivos?	Cat1.5.1 Comunicación directa. Cat1.5.2 Comunicación Personal. Cat1.5.3 Cuando tú me llamas para decirme algo yo sé que es sumamente importante, porque me lo vas a decir en mi cara. Eso para mí tiene otra connotación. Cat1.5.4 La comunicación cara a cara es la primera, El correo a largo plazo me parece que es más importante, porque yo puedo hablar contigo ahorita, pero un mes después, quien se va acordar de lo que dijimos en este momento. Cat1.5.5 Eso depende, la escrita es vital y lo bueno es que tenemos medios como los equipos que se han creado en whatsapp, esa son comunicaciones más inmediatas directas y pueden ser en algún caso más efectivas, el correo te permite	1.5.1 Comunicación Directa 1.5.2 Comunicación Personal. 1.5.3 Comunicación cara a cara. 1.5.4 Comunicación cara a cara y la trazabilidad el correo. 1.5.5 La comunicación interpersonal es necesaria. 1.5.6 La comunicación escrita, soporta el aprendizaje y la disponibilidad para aplicarlos. 1.5.7 La comunicación personal para conversar y llegar a acuerdos, a través de una comunicación fluida entre todos. 1.5.8 La comunicación cara a cara. 1.5.9 La comunicación personal directa ya que bien sea por medio de señas, los gestos, con el simple hecho de vernos cara a cara, es la que más me llena o la que más me gusta en ese aspecto.	En primer lugar la comunicación interpersonal, cara a cara, directa, y verbal es necesaria para conversar y llegar acuerdos, porque al estar en contacto directo se logra que las persona se involucren más, en segundo lugar las escrita dado que deja trazabilidad y queda el soporte de lo conversado, además soporta el aprendizaje y la disponibilidad para aplicarlos.
--	--	--	---	---

		ser este ampliar más donde quieras, llevar el fin de un proyecto de un objetivo y la verbal definitivamente también es importante porque es más motivacional y te permite que las otras dos comunicaciones la escrita y de nivel más técnico se lleve más de una manera más motivada. La comunicación interpersonal es necesaria. Cat1.5.6 Cada quien tiene su fuerte, para mí la parte escrita, eso me apoya el punto que si vamos viendo los procedimientos, los correos, con el aprendizaje de cada unidad, nos va quedando que ya ni siquiera los buscas para aplicarlos. Para mí en los temas de comunicación es la parte escrita, a nivel de correo, a nivel de procedimientos y en el fondo compartirlos en una sesión de trabajo. Cat1.5.7 El <i>person</i>	1.5.10 El estar en contacto directo e involucrarme en todo, la modalidad para mí de resolver son ustedes. 1.5.11 La comunicación personal directa. 1.5.12La comunicación verbal, la directa. 1.5.13Tanto la verbal como la escrita porque te queda el soporte de lo conversado. 1.5.14 La verbal.	
--	--	--	--	--

		to person yo considero que sí debemos conversar las cosas, decirlas, llegar a un acuerdo. Cuando tú vas a un sitio, te reúnes, conversas con las personas y llegas a un acuerdo y hay una comunicación fluida entre todos y finalmente ok, llegamos a un acuerdo, lo escribimos, está bien, esa es la forma que me parece que fluye mejor. Cat1.5.8 Yo prefiero ir directamente con el usuario, con el cliente, prefiero esta, es lo más ideal para hacer este trabajo, prefiero la reunión y allí acordemos y que salga a florecer lo que tenga que florecer y se alcanza la meta, eso de que por correo no, no, bueno está bien para que quede la evidencia, pero prefiero el cara a cara. Cat1.5.9 En el caso mío, la personal, me gusta mucho la		
--	--	---	--	--

		comunicación personal directamente ya que bien sea por medio de señas, los gestos, con el simple hecho de vernos cara a cara dice mucho o yo lo entiendo de esa manera o puedo percibir mucho mejor lo que la persona en este caso el emisor quiere indicarme o hacerme saber, esa es la que desde mi punto de vista me parece la mejor, la que más me llena o la que más me gusta en ese aspecto. Cat1.5.10 Es muy fácil, para mí es muy fácil eso, este, el estar ehh, ehh, en contacto directo con mi gerente y mi supervisor, mis compañeros de trabajo e involucrarme en todo, pienso que esa modalidad te lleva a si desconoces de algo y ellos están al tanto, van a reuniones van a, tienen el presupuesto del banco, manejan tantas cosas de telecomunicaciones,		
--	--	---	--	--

		que a lo mejor uno esta encasillado allá, tú llegas allá y nos dices levántense, salgan a caminar, no se queden allí esperando una llamada, así ha sido Leonardo Guacare, la modalidad para mí de resolver de estar aquí, son ustedes. Cat1.5.11 Oye, para mí son varios tanto el correo, personal, por el chat, todos medio, con preferencia al personal directo, sí dependiendo de la ocasión y lo que se está tratando. Cat1.5.12 La verbal, la directa, no es que me tengas que escribir para hacer algo, sino la directa. Cat1.5.13 La verbal es muy importante y la escrita te queda el soporte de que tú, yo te lo dije bueno allí está el correo y te soporta que de alguna manera lo dijiste y está escrito. Es importante en áreas de esta organización.		
--	--	--	--	--

		Cat1.5.14 El más fácil de utilizar es la transmisión verbal porque tienes una comunicación expresa en frente de la persona, no solamente bastan las palabras sino que puedes ver la parte gestual de esa persona donde tú identificas si cuando tu conversas o estas explicando algo, esa persona lo entiende, porque tú puedes utilizar el medio escrito, pero el medio escrito es un medio bien frio, sí porque sencillamente tú no tienes la connotación o no le das la connotación verbal que tú piensas en el momento de escribirlo.		
--	--	--	--	--

Dominio habilidades de comunicación relacional	1. ¿Qué significa para usted comunicación efectiva?	Cat2.1.1 Es aquella donde de alguna manera se utiliza cierta herramienta de trabajo para que la persona logre los objetivos. Cat2.1.2 Cuando se entiende bien el mensaje, que es directo, que el mensaje sea concreto específico, que no sea general. Cat2.1.3 Significa que en lo que yo te comunique para hacer algo tú lo puedas hacer en el menor tiempo posible. Cat2.1.4 Suena como un concepto claro, pero según las palabras que me estas diciendo, me parece una manera de comunicarse con una persona de manera, sutil, ósea que sea agradable, que sea adecuada, me parece que eso tiene que ver. Cat2.1.5 La comunicación efectiva desde mi punto de vista permite ahorrar tiempo, la comunicación efectiva te permite	2.1.1 Comunicación a través de herramienta para lograr los objetivos 2.1.2 Comunicación bien entendida, directa, concreta, no ambigua. 2.1.3 Comunicación enviada, entendida y ejecutada en el menor tiempo. 2.1.4 Comunicación Sutil, agradable, adecuada. 2.1.5 La comunicación efectiva ahorra tiempo, comprensión, relación armoniosa con el equipo y la meta. 2.1.6 La comunicación efectiva es el buen entendimiento de los procesos internos para lograr lo que se busca. 2.1.7 Comunicación donde se entienda y comprenda las necesidades del otro y se llegue a un acuerdo. 2.1.8 Comunicación Efectiva hay comprensión y entendimiento en las ideas que se transmiten.	Una comunicación es efectiva en la medida de que permita lograr los objetivos, que sea bien entendida, directa, concreta y no ambigua, que el objetivo que persigue sea alcanzado en el menor tiempo, que sea sutil, agradable, adecuada, que permita ahorra tiempo, que genere mayor comprensión y una relación armoniosa con el equipo, además debe permitir entender y comprender las necesidades del otro, llegar a un acuerdo sobre las ideas que se transmiten, y que sea lo más productiva posible para el fin común, también es ir a lo concreto para llegar a acuerdos viables y factibles, es entender y validar lo que se quiere, y que exista una retroalimentación sobre lo conversado, en fin es comunicar
---	--	---	---	---

		tener una relación más armoniosa con el equipo, porque hay comprensión de lo que se quiere y de la meta que queremos obtener como equipo. Cat2.1.6 Es el entendimiento de los procesos interno, yo creo que si nos comunicamos efectivamente se logra lo que se busca. Cat2.1.7 El hecho de que yo hable contigo y tú me entiendas y comprendas que es lo que yo quiero, lo que yo necesito, eso para mí es efectivo. Una conversación donde al final llegamos a un acuerdo, ósea eso es una comunicación efectiva, porque si conversamos y yo salgo echando chispas y tu tirando puertas eso no es conversación eso es pelea. Cat2.1.8 Efectiva yo transmito mis ideas y esa persona me entiende, eso es lo que creo es comunicación efectiva. Hay	2.1.9 Una comunicación lo más productiva posible para el fin común. 2.1.10 Comunicación efectiva es ser lineal, ir a lo concreto, a saber todo lo que se te está diciendo para que tú tengas ese conocimiento. 2.1.11 Comunicación efectiva es que llegue a un acuerdo viable y factible. 2.1.12 Comunicación efectiva es entender y validar lo que se quiere. 2.1.13 Efectiva es que la comunicación llegue a otros y exista una retroalimentación sobre lo conversado. 2.1.14 Comunicar claramente las necesidades y asegurarse de que sean entendidas por los otros.	claramente las necesidades y asegurarse de que sean entendidas por los otros.
--	--	---	---	--

		comprensión. Cat2.1.9 Una comunicación efectiva puede ser una comunicación lo más productiva posible para el fin común que tengamos en ese momento. Cat2.1.10 Comunicación efectiva es ser, lineal, ir a lo concreto, una comunicación efectiva es la que te lleva a determinar sí, y saber todo lo relacionado, a saber todo lo que se te está diciendo, se te quiere transmitir, te quiere hacer saber, para que tu tengas, ese conocimiento. Cat2.1.11 Comunicación efectiva es que ambos, en ese momento lleguemos a un acuerdo lo más viable y factible para ambos. Cat2.1.12 Comunicación efectiva para mi es que por decirte algo me digas ehh, haz esto, por decirte algo tumba aquí esta pared, pero		
--	--	--	--	--

		después me explicas, tú vas a tumbar primero aquí, aquí hasta que se cumpla eso que yo tumbe la pared, de una forma como tú quieres, lineal, ósea no digamos que yo tenga que decir, ven acá Leonardo ¿cómo tumbo esto? Cat2.1.13 Efectiva es que si yo te comunico algo a ti, en beneficio de nuestra organización, ese planteamiento llegue a otro nivel, ah mira como lo que estamos hablando ahorita, las ideas de ahorro, tú me estás preguntando, me salió otra idea y se la dije a Belinda ya pues. Mira podemos hacer esto, revisar esto, podemos revisar no solo lo nivel 5, podemos reestructurar todos los niveles. Cat2.1.14 Es aquella donde cuando nosotros ejecutamos, hacemos una reunión ¡ Sí, y		
--	--	--	--	--

		estamos trabajando en la búsqueda de un objetivo, en ese momento cuando yo trasmito las necesidades que yo tengo en función de la realización de ese objetivo debe quedar de una manera clara por mis palabras y por la información que debo validar con el restante del grupo, y en ese momento ellos me tienen que decir, vamos a verlo, si yo te digo yo necesito otra vez, hacer una trabajo de una implementación de una solución X en un protocolo X de la plataforma banca en línea, tiene que quedar no solo con la información que yo doy, porque yo obviamente tengo el conocimiento, quizás del tema o lo tengo claro para mí, porque yo lo pensé, pero tengo que estar seguro de que a la persona que le estoy transmitiendo la información este clara.		
--	--	--	--	--

	2. ¿Considera usted que pudiera mejorar su nivel de comunicación personal? Argumente su respuesta	Cat2.2.1 Si yo creo que, organizando mí tiempo podemos mejorar ese nivel de comunicación, porque el proceso de reuniones debiera ser más continuo. Cat2.2.2 Sí, porque a veces tú les hablas a la persona de forma directa y esa persona a veces puedes ser que no tenga la misma visión que tú, puede ser que no lo vea igual; igual cuando es por escrito o a lo mejor no te expresas de forma correcta y el receptor no entiende bien el mensaje, pero si pienso que de repente lo deberías adaptar al emisor o sea el receptor adaptarse al emisor para llevar el mensaje. Cat2.2.3 Siempre se puede mejorar en las cosas, son perfectibles en todo momento. Cat2.2.4 Sí, siempre podemos mejorar, para eso existen cursos, para eso la gente estudia	2.2.1 Organizar tiempo para reuniones más frecuentes 2.2.2 Comunicación con retroalimentación para validar el mensaje. 2.2.3 Comunicación en mejoramiento continuo. 2.2.4 Comunicación en mejoramiento continuo soportada por estudios formales. 2.2.5 Comunicación basada en el contexto y comprensión del otro. 2.2.6 Comunicación es aprendizaje continuo a través de reuniones y el compartir. 2.2.7 Comunicación proceso de aprendizaje continuo no solo es cuestión de trabajo es cuestión de enseñanzas de vida. 2.2.8 Sí, mejorar la fluidez y ser más formal en cuanto al lenguaje de comunicación. Un lenguaje más corporativo. 2.2.9 Sí, claro que sí, hoy en día se va	Sí es posible, para ello se debe organizar el tiempo para reuniones más frecuentes, donde la retroalimentación para validar los mensajes este presente, es un proceso de mejoramiento continuo y debe apoyarse por estudios formales, además debe estar basada en el contexto y comprensión del otro dado que no solo es cuestión de trabajo si no que es cuestión de enseñanzas de vida, también es necesario mejorar la fluidez, el léxico y ser más formal en cuanto al lenguaje de comunicación, hoy día las nuevas tecnologías permiten que la comunicación sea mucho mejor y más efectiva. Hay que plantearse el mejorar en este aspecto de manera constante
--	--	---	---	---

		comunicación social, cursos de locución, no sé si se llama vocalización, de modulación de la voz, ósea claro que sí eso se estudia. Cat2.2.5 Sí, siempre, uno no está en todos los contextos, inclusive a nivel de concepto uno no maneja todos los conceptos, a veces el jefe, el gerente definitivamente se maneja en un contexto, nosotros en otro, él tiene una visión y el subordinado tiene otra visión, si las visiones no se unifican y no se hacen comprender un equipo al otro, es difícil comprender uno que es lo que quiere el jefe y viceversa, entonces ya estamos manejándonos los dos en un solo contexto. Cat2.2.6 Si, totalmente de acuerdo, yo creo que esto es un aprendizaje del día a día, las reuniones, el compartir lo que	mejorando cada día más, nuevas tecnologías permiten que la comunicación sea mucho mejor y más efectivas. 2.2.10 Por su puesto, los líderes del planeta pareciera que no se comunicaran y estamos en una era de las telecomunicaciones. 2.2.11 Sí, hay que comparar la opinión de otro o como la otra persona se comunica, siempre se aprendiendo. 2.2.12 Sí, adquirir más léxico para mejorar la comunicación verbal. 2.2.13 Sí, hay que plantearse el mejorar en este aspecto de manera constante. 2.2.14 Siempre hay oportunidad de mejorar y aprender de los demás a través del feedback, es una evolución constante.	
--	--	---	--	--

		hacemos todos. Cat2.2.7 Claro todo se puede mejorar, no somos perfectos y hasta del que limpia uno aprende, uno aprende algo a diario siempre, por supuesto que sí lo considero porque es un proceso de aprendizaje, no nacemos aprendiendo y vamos aprendiendo en el camino y esos no es cuestión de trabajo eso es cuestión de enseñanzas de vida por decírtelo de alguna manera. Cat2.2.8 Sí, sí yo creo que sí, pienso que aparte tener más fluidez, por ejemplo yo vengo de una administración pública, allá la comunicación era muy coloquial, o a veces muy golpeada y vertical, y llego aquí al banco y es totalmente diferente, son como es que se llama, muy formal, ósea adecuarme a ese formalismo, es lo que más me ha, que debería ir mejorando, de ese		
--	--	--	--	--

		folklorismo en el trato y ser más formal en cuanto al lenguaje de comunicación. Cat2.2.9 Sí, claro que sí, es algo que hoy en día a pesar de todas las herramientas que disponemos y que tenemos, se va mejorando cada día más, ya por lo menos podemos ver llamadas vía Skype, mensajes de textos, whatsapp, hasta el simple hecho de gestos señas, ósea es un sinfín de herramientas que tenemos y cada día se consiguen nuevas tecnologías que permiten que las comunicaciones sean mucho mejor y más efectivas. Cat2.2.10 Por su puesto, se da la paradoja de que nuestra era que está caracterizada por la más sofisticada tecnología comunicativa los líderes del planeta, pareciera que no hicieran eso, no se comunicaran y estamos en una era de las		
--	--	--	--	--

		telecomunicaciones. Cat2.2.11 Sí, porque uno tiene también que comparar la opinión de otro o como la otra persona se comunica y en verdad uno siempre está como aprendiendo y eso es lo que yo aquí estoy aprendiendo. Cat2.2.12 Sí, si uno leyera más por decirte algo, yo no leo mucho, pero si uno leyera más tuviera más palabras que decir más formas de salir como se dice en vez de culebrear, directo, más palabras bonitas Cat2.2.13 El caso mío yo creo que sí, y he estado en un proceso no desde ahorita, desde un tiempo para acá para mejorar eso, he ido mejorando y ser más participativo, en las conversaciones, en todo, porque yo, a un tiempo atrás no era así, porque no me daban ósea no me daban ese feedback de la parte de la gerencia hacia		
--	--	---	--	--

		nosotros, en el caso mío. Cat2.2.14 Claro, siempre hay un punto de mejora y obviamente aprendemos de los demás porque en el punto de mejora quizás no lo identifico yo como persona directamente, porque siento que lo estoy haciendo bien, necesito para eso validarlo, y que otra persona me dé su feedback de cómo estoy haciéndome entender, si lo estoy haciendo bien, si puedo mejorar en esto, en el tono de voz, en la forma de tratar a la persona, de cómo transmitir los conocimientos, siempre necesito de esa información, es una evolución constante.		
--	--	---	--	--

	3. ¿Cree usted, que es efectiva la comunicación entre los integrantes de la Gerencia de Telecomunicaciones de Mercantil Banco?	Cat2.3.1 Sí, pero de cierto nivel hacia arriba, ok. Cat2.3.2 A nivel de las cabecillas sí; a veces hacia los colaboradores no. Yo pienso que tenemos que mejorar. De la gerencia principal hacia la gerencia que está por debajo de la principal y hacia los colaboradores. Cat2.3.3 En nuestra área me parece que sí, sin embargo hay cosas que mejorar sí; otras áreas de la organización cuesta, es duro. Hay mucho que mejorar en general dentro de la organización. Cat2.3.4 Sí, me parece que estamos trabajando bien, que si se podría mejorar, pero que todo se puede mejorar. Cat2.3.5 Eso es definitivo y llevarlo más allá, ósea en este caso en nuestras empresas tenemos que romper el paradigma del trabajo en equipo, nosotros nos vemos	2.3.1 Comunicación efectiva en niveles de mando 2.3.2 Comunicación afectiva desde la gerencia telecomunicaciones hacia abajo, desde la gerencia IT hacia abajo debe mejorar. 2.3.3 Comunicación en mejoramiento continuo. 2.3.4 Comunicación en mejoramiento continuo. 2.3.5 Comunicación efectiva debe ser visión común de todos en la organización. 2.3.6 La comunicación tiene que seguir avanzando y mejorando, todos tenemos que estar al nivel de la carrera, transmitir lo que sabemos, todos deberíamos ser. 2.3.7 Sí, realmente creo ha mejorado mucho en los dos últimos años, estamos más compenetrados e integrados. 2.3.8 Comunicación efectiva pero sin una retroalimentación. 2.3.9 Si, totalmente,	Ha mejorado mucho en los dos últimos años, estamos más compenetrados e integrados, gracias a la comunicación y a lo que se está fundamentando en ese aspecto, como aquí se maneja es efectiva, porque se mantiene esa comunicación entre todos, hemos logrado muchas cosas. Aunque aún hay personas que deben compenetrarse o integrarse más, en general es efectiva desde la gerencia telecomunicaciones hacia abajo, es un proceso continuo de mejoramiento y aprendizaje que tiene que seguir avanzando y mejorando, todos tenemos que estar al nivel. Los diferentes caracteres hace que la comunicación efectiva se pueda ver impactada sin no hay una retroalimentación.
--	---	--	---	---

		como trabajar en equipo dentro de nuestra gerencia, si todos los gerentes no tienen la misma visión va ser definitivamente cuesta arriba, porque aquí nos conseguimos con unas gerencias competitivas, que lo que hacen es daño a la organización en su totalidad, la comunicación efectiva, para que sea efectiva realmente en una organización todos tienen que estar manejando los mismos conceptos, eso es un proceso pues. Cat2.3.6 Sí, de verdad que sí con toda sinceridad lo digo, pero siento y siempre digo que uno tiene que seguir avanzando, seguir mejorando esa comunicación, como decía al principio también, todos tenemos que estar como dice tú, todos tenemos que estar al nivel de la carrera, todos tenemos que transmitir lo que	somos una sola gerencia de telecomunicaciones, estamos muy compenetrados y muy integrados, gracias a la comunicación y a lo que está fundamentando usted en ese aspecto. 2.3.10 Sí, por supuesto, no lograríamos las cosas que hemos logrado, estar donde estamos, yo en lo particular pienso que estamos siendo bien vistos. 2.3.11 Sí, como aquí se maneja es efectiva, que usted mantiene esa comunicación entre todos. 2.3.12 hay diferentes caracteres que hace que la comunicación efectiva se vea impactada. 2.3.13 Es un proceso de mejoramiento continuo. 2.3.14 Puede ser mejor, aún hay personas deben compenetrarse o integrarse más a	
--	--	---	--	--

		sabemos, todos deberíamos ser. Cat2.3.7 Sí, realmente creo ha mejorado mucho en los dos últimos años, pasa es que antes, no teníamos una gerencia como tal, nosotros no teníamos una comunicación tan así, antes no teníamos una comunicación como la tenemos ahorita, estamos más compenetrados uff a como éramos antes, eso sí me parece que ha fluido muy bien en estos últimos años y la integración. Si ha mejorado muchísimo en el sentido que estábamos antes, antes estábamos demasiado aislados a pesar de que estamos en el mismo piso. Cat2.3.8 Efectiva, efectiva, con los muchachos no he tenido tanto temas de trabajo, ahorita que les entrego las estadísticas, la mayoría no me han dado un feedback, solo cuando	los proyectos que estamos desarrollando.	
--	--	---	---	--

		necesitan la creación de un usuario en la herramienta o necesitan una asesoría en la gestión de la herramienta que ellos me llaman, se asesoran y ellos cumplen o quedan satisfecho con la asesoría que yo les brindo, pero ha sido muy, muy, muy poco. Cat2.3.9 Si, totalmente, bueno como le estoy diciendo desde un tiempo para acá, no digo que anteriormente no fuese, pero ahorita la estoy viendo mucho más, trabajamos de manera más sincronizada, no es solamente una gerencia con varias coordinaciones, yo creo que somos un grupo general y somos una sola gerencia de telecomunicaciones, creo que somos un grupo que estamos muy muy compenetrados y muy integrados y la comunicación		
--	--	---	--	--

		bárbara entre todos, el grupo de trabajo es muy, muy bueno y gracias a la comunicación y a lo que está fundamentando usted en ese aspecto. Cat2.3.10 Sí, por supuesto, no lograríamos las cosas que hemos logrado, estar donde estamos ahora mismos, yo en lo particular pienso que estamos siendo bien vistos, habrá momentos en que tardará una solución más que otra, por recursos que no tenemos como antes, por tiempo, pero personalmente pienso que si somos ahorita actualmente, dicen por allí que uno no es indispensable, pero se debe valorar. Cat2.3.11 Sí, sí, por la forma como aquí se maneja yo veo que es efectiva, usted mantiene esa comunicación entre todos. Cat2.3.12 No creo que sea, hay mucha gente como estábamos hablando		
--	--	---	--	--

		de diferentes caracteres que no le gusta que le digan las cosas, porque tú les dices la verdad se hieren, se pican, no la veo efectiva. Cat2.3.13 Todavía existen paradigmas, que no hemos terminado de lograr de que la comunicación sea más óptima entre las unidades de la gerencia. Cat2.3.14 Creo que puede ser mejor, porque hay, hay cierto, vamos a verlo ciertas personas de la unidad que quizás no se compenetran o no se integran más a, a los proyectos que estamos desarrollando y a esa parte de información adicional que a pesar de que siempre es como la lluvia, va cayendo y va fluyendo, va permeando hacia los niveles más bajo indudablemente hay posiciones que quizás no se llega a entender porque considera que la		
--	--	--	--	--

		información no le compete a él o no la entendió pero tiene miedo de preguntar sí, esa parte se puede mejorar. Porque hay posiciones que todavía creo que es un trabajo entre todos.		
--	--	---	--	--

	4. ¿Qué factores pudieran interferir en una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?	Cat2.4.1 En estos momentos los factores son externos, como por ejemplo la situación del país cada quien se toma o tienen sus problemas y muchas veces no lo saben expresar, para tener una convivencia más fluida a nivel de trabajo. Cat2.4.2 A todos obviamente que la situación país nos está afectando, pero eso no debería afectar o tratar de que no afectara la parte laboral, la comunicación pues, o sea, puede ser que no estés centrado en lo que se está hablando en la parte laboral, sino que te ves más afectado por el exterior. Cat2.4.3 La educación, indudablemente si tú no tienes el nivel de educación para dirigirte a otra persona estás grave; otro sin duda alguna tiene que ver, como te expresas, un lenguaje corporal ideal, un léxico de alguna manera	2.4.1 Comunicación se afecta por situación económica del país impacta convivencia y nivel de trabajo 2.4.2 Aprender a manejar situaciones. 2.4.3 La educación, el modo de expresarte, el léxico, el contexto. 2.4.4 El mal humor de una persona, la ocupación, difiere la comunicación. 2.4.5 La deshumanización de la comunicación, tratar de accionar como maquinas en busca de objetivos. 2.4.6 La dejadez, no informar, no aportar más, no ir al paso, no meterme en todos los procesos. 2.4.7 La comunicación puede ver afectada por conocimientos específicos de algún tema, aprender a escuchar puede mitigar. 2.4.8 La poca relación con las personas impacta el proceso de la comunicación, causa dudas de que	La comunicación puede verse afectada por muchos factores, el contexto que estén viviendo las personas, la situación económica, el mal humor, el estado de ánimo, el modo de expresarse, el léxico, la ocupación, tratar de accionar como maquinas en busca de objetivos, la dejadez, no informar, no aportar más, no ir al paso, falta de conocimientos específicos de algún tema, la poca relación con las personas, el no entender el mensaje, el no tener retroalimentación, lo motivacional y el miedo de algunos de afrontar los retos que se le asignan, es necesario aprender a manejar las situaciones externas que pueden afectar las relaciones y el proceso de comunicación entre
--	--	---	---	---

		bueno influye también. No es lo mismo hablarte con cierto nivel, que hablarte a nivel de pana. Son dos cosas diferentes. A lo mejor tomas la misma conversación de maneras diferentes. Cat2.4.4 Que la persona este de mal humor supongo yo, quizá si este muy ocupado, puedes mover la petición de conversar con esa persona. Cat2.4.5 Somos seres humanos, para que una comunicación a nivel laboral sea más eficiente, el ser humano tienen que también interactuar en otros ámbitos, donde se puedan conocer y hacer más efectivo el equipo laboral, el ser humano no es una máquina, aunque se pretenda siempre tratar como una máquina donde se switchea y empieza a trabajar en un contexto laboral, no es así. Si en el contexto laboral los equipos	preguntarles o como lo abordarlas. 2.4.9 El no entender el mensaje, el no tener retroalimentación entre las partes es una interferencia que pudiera afectar la comunicación. 2.4.10 Lo personal y lo motivacional. 2.4.11 Aprender a llegar a acuerdos en la comunicación, basados en la retroalimentación. 2.4.12 El estado de ánimo de las personas puede afectar las relaciones personales y de comunicación. 2.4.13 respeto y empatía en el trato con las personas. 2.4.14 El miedo de algunos de afrontar los retos que se le asignan, quizás por temas de conocimiento o no salir de la zona de confort.	el equipo de trabajo.
--	--	---	---	------------------------------

		de trabajo tuvieran una relación más allá de lo laboral sino más bien humana el equipo se integraría más sería un equipo más integral de lo que es ahora. Ósea tú ves imposible que tú no llegues aquí y converse de la cola, del carro, del vehículo, la familia, el hogar, eso te une como ser humano te une más y te permite trabajar mejor con más empatía con el otro compañero, pero si tu llegas aquí a trabajar solamente, tratas al otro como si fuera un PC igual que tú y eso nunca va ser eficiente, el trabajo podrá salir pero saldrá eh con un 10, no con un 20 con eficiencia pues, entonces seremos un 10. Cat2.4.6 Yo creo que es la dejadez por un lado y no informo o que a veces lo dejamos hasta allí pero podemos aportar más, el no ir al paso o la dejadez de no meterme en todos		
--	--	--	--	--

		los procesos yo creo que cada quien debería pararse en todas las coordinaciones, es meternos y que nos importe a todos la gerencia, compartir. Todos debemos meternos en carrera. Cat2.4.7 Entre los factores pudieran estar en algún momento el conocimiento de la materia de las cosas que se hablan, por ejemplo en mí caso, si conozco muchas cosas de la parte de telefonía yo conozco muchas cosas, pero no las conozco a profundidad, la parte técnica, entonces allí pudiera haber conflictos, porque por ejemplo un Anuar se va a comunicar con Jonathan o Juan Carlos, vamos a estar claros, están jojotos y están aprendiendo pero no conocen muchas cosas técnicas y tal, entonces Anuar como si conoce él los va apabullar a eso es lo que me		
--	--	--	--	--

		refiero, y cuando se quieran comunicar Anuar no los va dejar hablar hasta cierto punto, entonces allí no va a fluir una buena comunicación, a menos que estos niños comiencen a prender a escuchar a entender en ese sentido, es lo único que yo veo pero del resto. Cat2.4.8 El no saber que preguntarle a esa persona, o como lo abordo, lo que pasa es que no he tenido mucha comunicación con los otros, me faltaría poner más contacto con ellos, no sé si por la unidad o por el proceso que manejamos en la mesa de servicio, ahorita que me estoy metiendo con incidentes, estoy teniendo más contacto con la gente de desarrollo, aquí con los muchachos. Cat2.4.9 Bueno en ese aspecto lo que pudiese interferir en ese aspecto sería la no, codificación o		
--	--	--	--	--

		decodificar el mensaje que quieres dar a conocer, eso podría ser uno de los aspectos, el no tener ese feedback entre las partes, si usted me envía una comunicación y yo no la respondo o no la veo pudiese afectar mucho la gestión o lo que tuviésemos pendientes por realizar. Si no obtengo respuesta de la otra parte, no podemos lograr nada, yo veo eso como una interferencia o algo que pudiera afectar la comunicación. Cat2.4.10 Lo personal sería un factor, el otro factor sería tu desgano el no tener esa motivación. Factores pueden ser muchos, de repente muchas veces que no te tomen en cuenta en algo que tú estás haciendo, de repente puedes decaer un poco si eres sentimental. Cat2.4.11 Que de repente que a mí me digan es este el proceso y a usted le		
--	--	--	--	--

		digan que es totalmente lo contrario O que de repente usted me diga está bien y no es el punto porque usted lo ve de otra forma o de otra perspectiva pues. Cat2.4.12 Ese es como te digo, el tipo de persona, hay personas que llegan en buen estado, ósea en la mañana llegan bien, y tú hablas con ellos bien y hay personas que llegan totalmente todo el día amargados, ni que le entres como le quieras entrar, ni con los buenos días, ni con las buenas tardes, ni con las buenas noches, los caracteres de las personas son diferentes pues, una persona que a lo mejor durmió mal la noche anterior y en la mañana se paró amargado o no tiene lo que quiere, nunca vas a lograr comunicarte con él porque siempre va ser un cascarrabias. Cat2.4.13 El trato de las personas, eso		
--	--	---	--	--

		es una cosa que, que es así pues, tú me tratas mal, yo no te trato, y eso corta, uno debe pedir las cosas en un tono razonable y sin ofensas, sin afectar a las otras personas. Yo siempre he dicho, y siempre decía al principio en las encuestas que salen del clima organizacional, porque en telecomunicaciones no existía una cabeza de gerente, que de alguna manera tú llevas ahora y que tú nos proyectas, y que canalizara en la gerencia ese tipo de cosas. Cat2.4.14 Buenos, en principio yo creo que es la, la responsabilidad o el compromiso que tenga no solamente la persona que este expresando la información sino todos aquellos que están escuchándola, porque esto es un trabajo en equipo, sí, hay cosas que tú puedes decir ehh, en una reunión, asignar		
--	--	---	--	--

		responsabilidades y que esa persona a la que se le asignaron esas responsabilidades se sienta con el compromiso, de ejecutar esa responsabilidad a la cual fue asignada, eso no suele suceder siempre, eso no suele suceder siempre, es un poco complejo, es un tema de personalidad, es un tema de temor quizás de afrontar esos proyectos, o esos retos que le están asignando a las personas, eso es lo que considero.		
--	--	--	--	--

	5. ¿Considera usted que dentro de los equipos de trabajo hay personas que pudieran necesitar un apoyo adicional para mejorar su comunicación? Argumente su respuesta	Cat2.5.1 Sí, hay varias personas que necesitan un apoyo adicional, pero no por falta de liderazgo sino muchas veces es por problemas y falta de apertura de ellos en el grupo. Cat2.5.2 Bueno obviamente, siempre va haber alguien con el cual tienes que hacer más foco en la parte de comunicación, para que tenga claro los objetivos de la organización, de que entienda cual es el fin, la estrategia a seguir, la estrategia que nos estamos planteando como unidad, como gerencia, básicamente eso. Cat2.5.3 Sin duda, todos somos perfectibles, uno más que otro tendrán ese don de orador, porque a lo mejor es así; otros no serán tan oradores, pero a lo mejor son buenos comunicadores, pero eso es perfectible; sí hay claro que sí, inclusive yo dentro	2.5.1 Apoyo en mejorar la apertura 2.5.2 Apoyo para mejorar el foco sobre la estrategia y objetivos comunicacionales dentro de la gerencia. 2.5.3 Todos somos perfectibles. 2.5.4 todos somos diferentes y nos comunicamos distinto, apoyar al que se siente incómodo comunicándose. 2.5.5 Impulsar el respeto en la comunicación para lograr comprender, empatizar, escuchar y mejorar la interacción con el otro. 2.5.6 Incluir más inducciones, ir al ritmo de la tecnología para estar todos al mismo nivel de la carrera. 2.5.7 Sí, todos somos propensos al mejoramiento, tanto para enseñar, como para escuchar. 2.5.8 Poder relacionarse más con el entorno, Contar con retroalimentación	Ese aspecto es lo que se ha promovido en la gerencia, el compartir, tratar de crear ese ambiente de confianza. Se debe mejorar la apertura, el foco sobre la estrategia y objetivos. Todos somos perfectibles, somos diferentes y nos comunicamos distinto, se debe apoyar al que se siente incómodo comunicándose, potenciar el respeto en la comunicación para lograr comprender, empatizar, escuchar y mejorar la interacción con el otro. Impulsar más inducciones, somos propensos al mejoramiento, tanto para enseñar, como para escuchar y relacionarse con el entorno. Aquí todos estamos aprendiendo. Hay personas que deben mejorar y cambiar su forma de comunicarse con otros, por supuesto con talleres, con cursos inclusive
--	---	---	--	---

		de ese grupo levantaría la mano primero. Cat2.5.4 Sí claro, porque no todos nos comunicamos de la misma manera, todos somos diferentes, hay gente que es más tímida que otras, hay gente que se comunica mejor que otra persona entonces, sería de localizar quienes se siente más incómodo comunicándose y darle apoyo. Cat2.5.5 Creo que todos, necesitamos unos conceptos básicos de comunicación, uno y determinante es el respeto, entonces ¿que tendrá que ver el respeto con la comunicación? Claro si no hay respeto no puede jamás existir una buena interacción con el otro porque simplemente si uno no respeta, no comprende, no empatiza, no quiere ni siquiera escuchar al otro, podrá verle a los ojos pero nunca le va a	sobre sus acciones. 2.5.9 Ese aspecto es lo que se ha promovido en la gerencia, compartir, tratar de crear ese ambiente de confianza y que todos podamos como tal, tener ese mismo nivel. 2.5.10 Siempre hay alguien que necesita se le refuercen los conocimientos. 2.5.11 Aquí todos estamos aprendiendo, interactuando, enriqueciéndonos con todo lo que se va absorbiendo. 2.5.12 Sí, se debe dar apoyo especial a personas de difícil acceso comunicacional y relacional. 2.5.13 Hay personas que deben mejorar y cambiar su forma de comunicarse con otros. 2.5.14 Sí por supuesto con talleres, con cursos inclusive hasta con una simple reunión personal pueden ayudar al grupo a terminar de compenetrarse y	hasta con una simple reunión personal, darle retroalimentación sobre sus acciones.
--	--	--	---	---

		escuchar, nos oímos pero nunca nos escuchamos, y eso es parte de tener un respeto, así como el concepto de respeto, el tema de la soberbia y el tema de la verdad, cada quien tiene su verdad, es cierto, pero hay una verdad donde todo el mundo debería de alinearse para poder comprenderse. Cat2.5.6 Realmente sí, hace falta más inducciones, más procedimientos, más búsqueda de información, más ir al ritmo de la tecnología de la mano, ósea yo considero que nos estamos quedando con las cuestiones con el paso del tiempo y deberíamos todos actualizarnos para estar todos al mismo nivel de la carrera. Cat2.5.7 Sí, hasta yo jajá porque todos somos propensos. Cat2.5.8 Pasa que cada quien está como metido en lo suyo, en mi caso	poder hacer el trabajo de una manera eficiente.	
--	--	--	--	--

		personal tener más libertad para poder relacionarme, con el entorno aquí en el banco. Yo diría que dentro del proceso que estoy manejando es tener más feedback, para saber si está de acuerdo o no está de acuerdo, porque si no me responden yo lo tomo que está bueno, pero tener una respuesta de alguien. Cat2.5.9 Buenos de los que tengo conocidos en el aspecto laboral, todos los compañeros tenemos muy buena comunicación, siempre habrá uno que otro que es más reservado o a lo mejor es una persona que es mucho menos como decirlo, comunicativa, y allí en ese aspecto eso es lo que se ha promovido en la gerencia, del compartir, tratar de crear ese ambiente de confianza y que todos podamos como tal, tener ese mismo, vamos a		
--	--	--	--	--

		decir que ese mismo nivel en ese aspecto. Cat2.5.10 Pienso que siempre hay alguien en el grupo, la unidad, el equipo, que necesita se le refuercen los conocimientos, las actividades, conversar, yo he conversado con algunos que debemos mejora esto aquello, tú los has dicho en otros momentos, el problema así no sea de nosotros vamos atenderlo y de verdad va ser muy bueno para todos. Todos nos necesitamos, yo, te digo otra vez he quedado gratamente sorprendido contigo que vienes de un área distinta y como estas empapado en las telecomunicaciones, en la tecnología, como manejar la parte IP, con criterio, tener coherencia de donde salen las cosa, como van conectadas, manejas de ancho de banda, que es un		
--	--	--	--	--

		firewall, tantas cosas que tú dices, veo que estas en muchas cosas, estas metido y te quedas allí hasta que se resuelva, hasta tarde a veces. Cat2.5.11 Yo creo que aquí todos estamos como aprendiendo, siempre tenemos algo nuevo, no puedo decir que yo todo me lo sé, yo creo siempre uno está aprendiendo, siempre hay otra persona que tiene otro punto de vista y uno lo ve, y cuando viene a ver este, uno va aprendiendo acatando eso realmente. Cat2.5.12 Sí hay personas aquí que, no es que tengan que ir a un psicólogo, pero deberían tratar más a las personas, porque yo creo que es que no tienen ese don de palabra a veces, no le gusta hablar mucho, no le gusta que le hablen y andan amargado lo que estábamos hablando.		
--	--	---	--	--

		Cat2.5.13 Sí, en la gerencia sí, y hay casos, hay casos puntuales. Aquí hay personas que todavía en la gerencia ósea o no han entendido o es que no quieren cambiar su forma de ser y yo creo que ellos tienen que mejorar, porque no puede ser que estamos tres unidades que son las que manejan telecomunicaciones y cada quien este por su lado o yo hago esto porque esto es mío y si esto es tuyo bueno tu resuelves cuando tú puedas, hay que tratar de mejorar, la falla está aquí, ósea como el caso de ahorita, El POS, nos están reportando a nosotros pero es un problema que no tiene que ver, pero que nos incluye a todos. Cat2.5.14 Sí por supuesto claro, todo lo que hemos expresado, hay personas que tienen más facilidad de expresión verbal,		
--	--	---	--	--

		que escrita sí, o hay personas que tiene o hacen empatía más fácil con una persona y a la cual se le hace más sencillo trabajar con esta, y por ende entender o apoyar así no tenga conocimiento global de lo que se necesita. Indudablemente que esas son cosas que se puede mejorar. Por supuesto con talleres, con cursos inclusive hasta con una simple reunión personal, mira vamos a tomarnos un café, como te puedo ayudar, que es lo que tú necesitas, como te sientes, sencillamente esas cosas pueden ayudar al grupo a terminar de compenetrarse y poder hacer el trabajo de una manera eficiente.		
--	--	---	--	--

Dominio mejoramiento comunicacional	1. ¿Desde su punto de vista, que cambios sugiere usted para optimizar las relaciones personales con sus compañeros de trabajo?	Cat3.1.1 Tener procesos de reuniones frecuentes de cada uno de los objetivos o actividades planteadas, eso se escapa por el mismo ritmo del día a día, las reuniones no necesariamente tienen que ser formales, pueden ser el sentarme con cada uno de ellos compartir cierta información que necesariamente no tiene que ser de trabajo para que haya mejor efectividad en la comunicación. Cat3.1.2 Reuniones generales, de toda la gerencia, y enfocados en temas muy específicos, y que en vez de que los receptores sean los cabecillas, sea de los colaboradores hacia los supervisores, creo que una vez lo hicimos así, me parece que eso también ayuda a que fluya la comunicación, ver si realmente están claros con los objetivos, que	3.1.1 Reuniones con más frecuencia, compartir. 3.1.2 Empoderar al equipo para que sean los protagonistas de algunas reuniones. 3.1.3 Entender las relaciones humanas, para ser un buen comunicador. 3.1.4 Reunión general mensual puede mejorar la comunicación entre todos. 3.1.5 Interacción más allá de lo laboral, para acercarnos, en lo humano y profesional. 3.1.6 Retomar reuniones para todos ponernos en el contexto de que logramos, sobre la comunicación unirnos y que cada quien de su punto de vista. 3.1.7 Hacer énfasis en la comunicación con todos, para estar todos engranados y enterados, más integración. 3.1.8 Compartir, reunirse, conocerse los unos con los otros.	Promover la buena comunicación, esa manera de poder dar un mensaje, una información y que sea recibida de la manera en que uno quiere ofrecerla. En esta gerencia la estamos recibiendo. Realizar reuniones con más frecuencia, empoderar al equipo para que sean los protagonistas de algunas reuniones, entender las relaciones humanas para ser un buen comunicador, compartir más allá de lo laboral para acercarnos los unos con los otros y ganar más comprensión hacia los demás, ofrecer nuestro punto de vista, mantener el contacto tanto en lo laboral como fuera del trabajo, eso enriquece y da fuerza. Identificar claramente la importancia del trabajo que realizan algunas personas y que se espera de ellos.
--	---	---	---	--

		piensan ellos que nosotros podemos mejorar, yo pienso que ese tipo de feedback de ellos hacia nosotros ayuda mucho. Incluso hasta mejorar las relaciones interpersonales. Cat3.1.3 Cuando tú hablas el tema de las relaciones humanas a la gente le da ladilla, pero parte de la meta de que tú seas un buen comunicador, que te sepas expresar es entender un poco las relaciones humanas. Si tú no entiendes bien esos conceptos, esa parte, para ti, no le vas a sacar provecho. Para mí un buen curso de relaciones humanas, que suena fastidioso, tú me pones a escoger entre un curso de relaciones humanas y algo tecnológico, yo prefiero lo tecnológico, pero nunca está demás, porque esa parte es bien, bien importante. Cat3.1.4 Eso	3.1.9 Promover la buena comunicación, esa manera de poder dar un mensaje, una información y que sea recibida de la manera en que uno quiere ofrecerla. En esta gerencia la estamos recibiendo. 3.1.10 Debe haber más comprensión hacia el otro, conversar con el otro, ofrecer nuestro punto de vista. 3.1.11 Mantener siempre la comunicación, el contacto, tanto en lo laboral como fuera del trabajo, eso enriquece y da fuerza. 3.1.12 Compartir fuera del ambiente laboral. 3.1.13 Retomar las reuniones generales. 3.1.14 Identificar claramente la importancia del trabajo que realizan algunas personas y que se espera de ellos.	
--	--	---	---	--

		depende de los modelos de trabajo que se manejen en el ámbito empresarial, ósea yo he visto que hay algunas empresas que suelen reunirse una vez a la semana, claro depende de los modelos, también reunirse una vez a la semana a veces no es factible, pero una reunión que si mensual puede ayudar a comunicarse mejor. Cat3.1.5 Yo creo debemos hacer tareas de interacción más allá de lo laboral, más allá de aquí del trabajo, esa cercanía como seres humanos nos va a permitir acercarnos, más a nivel profesional, Pero todo eso son primero conceptos, es como el clima organizacional, el clima organizacional en una empresa no mejora porque mejoran los números, mejora precisamente porque mejora la		
--	--	--	--	--

		comunicación, mejora porque mejoran las palabras, eso cambia a una organización, no cambia el hacer grandes inversiones en dinero, con tecnología, con talleres, sino se concientizan a las personas. Creo que por allí debe ir más o menos la cosa. Cat3.1.6 Considero importante que deberíamos retomar el tema de las reuniones, lo veía cuando las hacías allá arriba y todos ponernos en el contexto de que logramos que hicimos, que cada quien plantee lo que estamos haciendo, porque a veces veo que a hay desbalanceo, pero sobre todo el punto de comunicación unirnos y que cada quien de su punto de vista de que estamos viendo. Para mí las reuniones son importantes. Cat3.1.7 Realmente no veo así un cambio, ósea algo		
--	--	--	--	--

		que sea como drástico no lo veo, nosotros nos llevamos relativamente bien, sí de repente hacer énfasis en la comunicación con todos, ósea seguir haciendo lo que estamos haciendo, que todos estemos enterados de todo, para estar todos engranados y enterados, ósea más integración. Cat3.1.8 Compartir, reunirnos para conocernos los unos a los otros. Cat3.1.9 Promover esa buena comunicación que estamos llevando últimamente y que nos ha permitido trabajar todos esto últimos años de una manera muy, muy efectiva y eficiente, sería seguir promoviendo entre nosotros mismos esa manera de comunicarnos, esa manera de poder darte un mensaje, una información y que sea recibida de la manera en que uno quiere ofrecerla. Muchas		
--	--	---	--	--

		veces la información es tomada como una lo quiere, pero en esta gerencia la estamos recibiendo. Cat3.1.10 Pienso que debe haber más comprensión de uno, de nosotros, hacia el otro, ir más allá conversar con el otro, decirle disculpa pienso que esto es así, no debiste, es mi opinión, decirle, te parece que lo podemos hacer de estas forma;. Cat3.1.11 Yo digo que mantener siempre esa comunicación, estar siempre en contacto no solo en la actividad laboral sino también en un momento de compartir como compañeros de trabajo, equipo todo eso también enriquece y da fuerza Cat3.1.12 El único cambio que yo sugeriría aquí es, es no sé, invitar a las personas a compartir afuera ósea no solamente aquí, compartir		
--	--	--	--	--

		afuera, pero es también difícil buscar a alguien que los fines de semana tú puedas decirle mira vamos a jugar dominó por decir algo, porque es la única forma que yo veo, sin embargo costaría, porque esa misma persona que estamos hablando que n tiene la parte comunicacional bien así, donde lo pongas va estar agresivo. Cat3.1.13 Es muy importante la última reunión que hiciste, yo creo que eso tiene que ser más continuo, ósea no todas las semanas, ni todos los días, pero ese encerramiento, allí como de ese día, por lo que pasó, yo creo que eso tiene que ser un poco más a menudo, no todos los días pero si por un tiempo prudencial para que la gente se vea involucrada, pareciera que la gente anda muy apática, cumple por su lado, cumplo con		
--	--	---	--	--

		mi horario, todos vivimos la situación económica que tenemos y cada quien es responsable de sus actos y hay mucha gente que es muy apática a eso, que sabemos que la situación no está fácil, me quiero ir del banco, bueno decide y te vas, porque si no te sirve como estamos en el banco, toma otra decisión y te vas pues, pero te quedas aquí con un comportamiento no muy adecuado. Yo siempre he dicho, y siempre decía al principio en las encuestas que salen del clima organizacional, porque en telecomunicaciones no existía una cabeza de gerente, que de alguna manera tú llevas ahora y que tú nos proyectas, y que canalizara en la gerencia ese tipo de cosas. Cat3.1.14 Bueno, una de las cosas que tú puedes hacer para lograr ese tipo		
--	--	--	--	--

		de compenetración, considero yo, es básicamente darle importancia a cada uno de los recursos en el trabajo que está haciendo, pero obviamente tratando de que esa persona entienda que tiene que devolver ese compromiso que se le está dando o esa confianza que se le está dando con su trabajo y responsabilidad que le fueron asignada. Eso es sumamente importante porque yo te puedo decir, José Luis oye yo necesito que tú me apoyes con tal cosa y yo puedo decir, pero bueno me están pidiendo un apoyo y yo no sé nada, yo no sé de qué me están hablando, yo tengo que de alguna manera hacerte participe, de eso que te estoy solicitando, para que tú te sientas cómodo y sientas de que lo que tú vas hacer que vas aportar, para ese proyecto realmente		
--	--	--	--	--

		es importante, que n te sientas que me están dando una responsabilidad que no me importa. Con todo, no solamente es decirte tú tienes esto, esta función, tú vas a cumplir esto, sino qué importancia tiene eso que tú estás haciendo sobre esto, no sientas que porque yo te mando oye revisa el monitor, un servicio, oye pero que fastidio ;no, no eso es importante, lo que tú estás haciendo, hay que tratar de hacerle entender a la persona que no solamente es por delegarte una función, te estoy delegando algo que considero que es importante y te la estoy dando a ti porque confío en ti para que lo hagas.		
	2. ¿Considera usted, que las actividades de interacción o convivencia, fuera del ambiente laboral apoyan las relaciones personales?	Cat3.2.1 Si, de hecho lo hemos vivido con los poquitos momentos que hemos compartido se ve, se nota quien es quien en ese momento muchas	3.2.1 Compartir más para conocerse más. 3.2.2 Salir de la rutina, estar en otro ambiente, conocer más a las personas. 3.2.3 Manejar el contexto dentro y	Sí definitivamente, manejar el contexto dentro y fuera de la oficina ayuda a salir de la rutina, a estar en otro ambiente para conocerse más, no todo es trabajo. Las

		veces hasta el mismo ritmo de trabajo no te deja conocer a las personas. Cat3.2.2 Sí, claro, porque nada más no te enfocas en la parte laboral, sino que ves otros aspectos, estas en otro ambiente, estás más relajado, tienes otra visión pues, y conoces más a la persona. Pienso que ayuda mucho. Cat3.2.3 Sin duda, Sin duda, para mí sí, porque este, si tú estás en tú casa y tuviste un problema con tu esposa y viniste molesto vas a pasar el día molesto aquí y cualquiera que te hable, la vas a pasar mal, la vas a pagar mal, el que te hablo y te hablo golpeado, tú le vas hablar golpeado. Sin duda influye muchísimo, igual al revés si tú sales de aquí cargado y llegas a tú casa y tu hijo te sale con algo, puede pagar los platos rotos, es bidireccional. Cat3.2.4 Sí yo creo	fuera de la oficina. 3.2.4 Si ayuda, se debe tener en cuenta a las personas que pudieran no gustarle compartir. 3.2.5 Sí, definitivamente. 3.2.6 Sí, las actividades fuera apoyan. 3.2.7 Sí, porque te ayudan a conocerte más en otro ámbito que no es en el que siempre estás. 3.2.8 Ayuda a conocerse fuera del área laboral. 3.2.9 Sí totalmente de acuerdo, no todo es trabajo, para obtener y optimizar el ambiente de trabajo es necesario compartir como una familia para así darnos a conocer. 3.2.10 Si, por supuesto sí hay que de vez en cuando compartir fuera, tomarnos algo, una actividad, pienso que es muy importante, mi familia son ustedes. 3.2.11 Hay un trato más directo y amigable, no solo lo estrictamente laboral, eso ayuda,	actividades fuera son muy importantes para optimizar el ambiente de trabajo porque se da un trato más directo y amigable, se crea más afinidad entre el grupo, más lazos y lograr una amistad sin que esté la confusión de que ahora porque soy amigo ya no soy tu jefe. También se debe tener en cuenta a las personas que pudieran no gustarle compartir.
--	--	---	---	--

		que sí, depende igual de la persona, hay gente que no le gusta tanto relacionarse con sus co-workers, con sus compañeros de trabajo, pero hay otras que sí, y creo que eso puede ayudar. Cat3.2.5 Sí definitivamente. Cat3.2.6 Sí, las actividades fuera apoyan. Cat3.2.7 Si, si lo considero, aunque no participo, estoy consciente de que no participo, pero no participo es por costumbre yo soy así, yo soy ermitaña, pero si por supuesto que sí, este porque te ayudan a conocerte más en otro ámbito que no es en el que siempre estás y a veces tú en tu casa, porque yo trato de ser igual en todas partes, pero si en tu casa te portas diferente porque estás más relajada, entonces por supuesto que eso es una buena forma, sé que tengo esa tarea que cumplir en	aumenta el desempeño laboral y hay más integración. 3.2.12 Eso es correcto, sí apoya bastante. 3.2.13 Sí, debemos crear el ambiente, una reunión y vamos todos, una actividad deportiva, una actividad cultural. 3.2.14 Claro para crear más afinidad entre el grupo, creas más lazos, lograr la amistad sin que esté la confusión de que ahora porque soy amigo ya no soy tu jefe.	
--	--	--	---	--

		algún momento, pero yo siempre he sido así toda la vida, mi abuela siempre me decía. Cat3.2.8 Sí claro que sí por supuesto, te ayuda a conocer al otro, como se maneja el otro fuera de su área laboral. Cat3.2.9 Sí totalmente de acuerdo, muy, muy de acuerdo, ya que bueno este ehh, yo digo que no todo es trabajo y a veces también para obtener y optimizar lo que es el ambiente de trabajo es necesario ese compartir, ese esparcimiento entre nosotros como una familia ya que prácticamente duramos aquí más tiempo juntos, más tiempo duramos aquí en la oficina en el trabajo en la empresa que en casa, buenos y como una familia no solo deberíamos trabajar sino seguir compartiendo para así darnos a conocer. Cat3.2.10 Si, por supuesto no		
--	--	--	--	--

		digamos que tiene que ser todo el tiempo, porque uno tiene sus cosas el fin de semana, por lo menos ahorita aunque suene a palabras gastadas, la situación que estamos viviendo, sí hay que de vez en cuando compartir fuera, tomarnos algo, una actividad, pienso que es muy importante, que lo hagamos en el año, no en diciembre solamente. Colaboramos entre todos. Pienso que no solo debe ser en diciembre, y en los cumpleaños. Mi familia son ustedes. “lágrimas del entrevistado” Cat3.2.11 Sí, sí, porque esa comunicación ese trato un poco más directo más como amigable pues, no como en el trabajo que hay como un compañerismo así estrictamente laboral y eso son también puntos que ayudan, sé dan como más desempeño en el área laboral se		
--	--	--	--	--

		sienten como más integrados. Cat3.2.12 Eso es correcto, si apoya bastante, pero es lo que te digo dependiendo igual de la persona, si el burro tiene orejas ni que se las moches deja de ser burro. Cat3.2.13 Bueno, yo casi no participo en esas actividades fuera del ambiente de trabajo, a mí no me es necesario esa actividad, para yo mantener mi relación, por lo menos con mi grupo más reducido que somos los de telefonía, con los demás siempre he tratado de dar más de lo que damos. Pudieran ayudar claro, si creamos el ambiente, una reunión y vamos a ir todos, bueno vamos a ir todos, si es de ir a una actividad deportiva, una actividad cultural. Cat3.2.14 Claro ; eso es muy importante porque cierras las brechas de afinidad entre el grupo, creas más		
--	--	--	--	--

		lazos, donde, ya no eres tu jefe, ya no soy el empleado, sencillamente soy el amigo indudablemente que cuando tu entras en ese círculo que logras tener la amistad sin la confusión, sí, sin la confusión de que ahora porque soy amigo ya no soy tu jefe no, tienes responsabilidades y tienes escalafones dentro de la institución, el trabajo es una cosa que tienes que responder, y aquí obviamente estamos haciendo un círculo donde podemos hacer más que la amistad es un círculo de compenetración dentro del grupo donde nos hagamos más amigos , donde nos entendamos, donde nos abramos al grupo, entonces tú me puedes decir las cosa que sientes sin tener temores de que oye tal cosa, no, no , aquí estamos sencillamente abiertos a que tú me		
--	--	--	--	--

		digas las cosas que tu sientes y obviamente eso lo vamos a mejorar porque esas cosas que hablamos allí en confianza, es la que vamos a utilizar para mejorar el trabajo		
	3. ¿Cómo o cuales serían sus recomendaciones para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo entre todos los integrantes de la Gerencia de Telecomunicaciones de Mercantil Banco?	Cat3.3.1 Creo que mejoraría mucho el hecho que cuando hay proyectos como de la actualización tecnológica, que todo el mundo este informado yo creo que el hecho es hacer que la gente se sienta útil e informada de lo que se está haciendo en la gerencia. Cat3.3.2 El tener reuniones bien sea acá o fuera, realizar actividades que te ayuden a mejorar esa comunicación o esas relaciones interpersonales, pueden ser incluso actividades enfocadas a los objetivos, tipo juegos, sin presiones. Tanto colaboradores y supervisores. Cat3.3.3 Yo creo que el secreto de todo esto es	3.3.1 Comunicar e informar a todos para impulsar al equipo. 3.3.2 Realizar actividades o juegos, sin presiones, que ayuden a mejorar la comunicación. 3.3.3 Entenderse, expresar lo que se quiere y sienta, Ser sinceros. 3.3.4 Reunión mensual, donde cada quien dé su opinión con respecto a lo que se hizo en ese mes. 3.3.5 Desarrollar la motivación en cada una de las personas, sacar a todo el equipo fuera del entorno laboral. 3.3.6 Compartir en reuniones, los cumpleaños y salir del tema rígido del trabajo, eso nos ayuda a todos. 3.3.7 Mantenernos	Como se está manejando ahorita me parece muy bien, todos estamos aprendiendo, es importante apoyar a las personas con problemas de comunicación para ayudarles a mejorar el aspecto relacional y comunicacional, darles más herramientas para que desarrollen esos aspectos de comunicación y relación entre las personas. Que toda la información que llegue a la gerencia la canalicemos todos para que fluya entre todo el personal de la gerencia. Entenderse, expresar lo que se quiere y se sienta, ser sinceros. Realizar reunión mensual donde

		entenderse, y expresar lo que uno quiere, yo creo que eso es importante, si tú quieres de alguna manera, cubrir con ciertos objetivos, entonces una de las maneras de mejorar esto es que la gente se exprese y diga lo que siente. Yo creo que la sinceridad es buena parte de esto. Cat3.3.4 Yo creo que podría ser lo que dije en la primera, puede ser una reunión ya sea mensual, para que cada quien dé su opinión con respecto a lo que se hizo en ese mes, bueno eso podría servir aquí y en cualquier empresa. Cat3.3.5 Cuando tú iniciaste aquí esta teoría de la comunicación transversal, también viene acompañado de que todos de alguna manera, sin dejar de ser cada quien lo que es su especialidad, cada quien conozca todas las áreas donde está el otro, eso es parte de lograr la	comunicados en el equipo, seguir formándonos como equipo y al que viene darle ese tipo de formación. 3.3.8 Potenciar la retroalimentación en la comunicación, compartir más. 3.3.9 Involúcranos y comprometernos mucho más, necesitamos estar más compenetrados para seguir brindando el mejor servicio como gerencia. 3.3.10 Continuar haciendo reuniones de la gerencia con sus integrantes para mejorar cada día, tener más confianza hacia la gerencia porque la gerencia nos ha dado confianza. 3.3.11 Como se está manejando ahorita me parece muy bien, más bien soy yo quien está aprendiendo, necesito un poco más de tiempo para sugerir. 3.3.12 Apoyar a las personas con problemas de comunicación para ayudarles a mejorar	cada quien dé su opinión, sacar a todo el equipo fuera del entorno laboral, seguir formándonos como equipo y al que viene darle ese tipo de formación. Potenciar la retroalimentación en la comunicación, involucranos y comprometernos mucho más, tener más confianza hacia la gerencia porque la gerencia nos ha dado confianza.
--	--	--	--	---

		integración entre la gerencia, hay que desarrollar en cada una de las personas, teniendo claro los conceptos de motivación, creo que una de las cosas que deberíamos empezar a trabajar es sacar a todo el equipo del banco. Cat3.3.6 Bueno antes se hacían aquí cosas como juegos, que se ha ido perdiendo por la misma situación del país, compartir en reuniones, el tema de los cumpleaños y salir del tema rígido del trabajo, eso nos ayuda a todos Cat3.3.7 Creo que mantenernos comunicados entre lo que hace el uno y que hace el otro, así en el equipo, seguir formándonos como equipo y al que viene darle ese tipo de formación, aprender lo bueno, como dicen por allí. Seguir afianzándonos en lo que estamos haciendo. Realmente creo que no lo estamos haciendo mal, si lo	el aspecto relacional y comunicacional. 3.3.13 Es muy importante que toda la información que llegue a la gerencia, la canalicemos todos, que fluya entre todo el personal de la gerencia. 3.3.14 Darle más herramientas a las personas para crecer en aspectos de comunicación y relación entre las personas.	
--	--	--	--	--

		estuviéramos haciendo mal, bueno en el proceso de auditoría que tuvimos salimos como salimos, considero que es eso tratar de engranarnos más los que estamos un poquito más separados, ósea tratar de no seguirlo viendo de esta manera como yo lo veo, porque yo lo veo como esta ala y aquella ala. Cat3.3.8 Generar más la parte de feedback, en el trabajo que yo hago, de las unidades para saber si está bien o está mal o en que puedo yo mejorar para darle un aporte y en lo personal hacer más, compartir. Cat3.3.9 Sí bueno para mejorar, seguir ehh, involúcranos mucho más y comprometernos más con lo que es los requerimientos que día a día tenemos. Como sabemos cada día hay más rotación de personal y bueno necesitamos estar		
--	--	--	--	--

		más compenetrados en ese aspecto para poder seguir brindando lo que es el mejor servicio ehh, como gerencia en el aspecto laboral, lo veo desde ese punto de vista. Cat3.3.10 Yo venía viendo que semanalmente se venían haciendo reuniones de la gerencia con sus integrantes, no sé si eso se perdió un poco, pero desde el punto de vista mío caramba ehh, Yo soy participe que bueno debemos en constante, este, involucración con nosotros mismos con nuestros supervisores y jefes, debemos actualizarnos en lo que nos corresponde como ente de servicio, este para mejorar cada día, este, ser más este, tener más confianza hacia la gerencia, digo uno, la gerencia nos ha dado confianza. Cat3.3.11 Yo digo que como se está manejando ahorita		
--	--	--	--	--

		me parece muy bien, como se está manejando la actividad aquí ahorita más bien soy quien está aprendiendo. De repente no diría perfecto pero si cómo se maneja la, unidad el departamento y eso me parece muy bien, mejorarlo. A lo mejor puede ser más adelante necesito un poco más de tiempo para sugerir. Cat3.3.12 Mira la única forma que yo buscaría de, de no sé sería cambiarle el cerebro a esa persona, si tú lo llevas a un sitio de esparcimiento de alguna forma es tratable, pero cuando llegas al trabajo te sientes mal, o es que no te gusta el trabajo o es que no te gusta alguien en el trabajo, la recomendación que yo daría es hablar con esa persona o con el grupo, mira vamos a ver que hacemos aquí, porque no te gusta		
--	--	--	--	--

		esto, vamos a llegar a un consenso, que hacemos contigo, como te ayudamos, no hay otra forma. Cat3.3.13 Es muy importante que toda la información que llegue a la gerencia, la canalicemos todos, porque a la hora de tú hacer una pregunta o buscar un soporte o busca una ayuda, todo el mundo este enterado de lo que estamos haciendo. Que fluya la información, eso es muy importante para que esto mejore y ha ido mejorando, pero para que sea más óptimo, eso es muy importante, toda la información que a nivel gerencial o todo que llegue a la gerencia la información fluya entre todo el personal de la gerencia. Cat3.3.14 Yo creo en principio, a la gente hay que darles herramientas, hay que darles herramientas pueden ser cursos, pueden ser cursos		
--	--	--	--	--

		de orientación, pueden ser talleres de oratoria, porque una de las cosas que limita mucho a la gente es ese temor al miedo escénico, ese miedo escénico por lo general bloquea a la persona, obviamente la persona tiene que tener quizás un léxico, no quizás un léxico como el Larousse, pero si un léxico para que lo puedas utilizar en las posiciones depende de cual sea el cuórum en el cual te vas a expresar, porque no es lo mismo hablar con mi amigo de al lado que hablar con el presidente de una empresa, tienes que tener un léxico para es cuórum, hay que darles herramienta a la gente para que puedan tener esa facilidad de expresión en los distintos ámbitos y con las distintas herramientas que puedan utilizar.		
--	--	--	--	--

Anexo D. Matriz análisis grupo focal 1

Ámbito	Ítem	Codificación	Análisis interpretativo de las respuestas de sujetos de estudio
Dominio La comunicación interpersonal y la relación entre las personas	1. ¿Cómo te comunicas en tu trabajo?	AR-1 Bueno hay formas de comunicarse, escrita, oral, o de repente a lo mejor llegaste bravo, llegaste con tu cara, dependiendo de las condiciones externas, te comunicas con la gente no te comunicas, en mi caso, yo trato de ser lo más cordial con la gente, de saludar, convivir, es importante que te comuniques con tus compañeros de trabajo, con los usuarios que te llaman. JD-1 En el tema de la comunicación primero lo hace con gestos, el segundo verbal y luego comunicación visual. Aquí en el banco utilizamos la comunicación escrita para afirmar y plasmar una información o idea que queramos compartir con	Me Comunico con los demás para afirmar o plasmar algo de forma escrita, oral, corporal, gestual, visual, saludos, emocional positivo, emocional negativo, redes sociales, llamadas telefónicas.

		alguien, pero lo importante es más de si me comunico es como te comunicas, una cosa es escribir cháchara y otra es tratar de escribir para que la gente entienda lo que tú quieras tratar de transmitir. HM-1 Comunicarse simplemente es llegar al trabajo dices buenos días ya te estas comunicando, te comunicaste y bien, porque si vienes con problemas lo más seguro es que entras bravo, te sientas y das esa mala vibra al resto de las personas. VR-1 Sin duda de manera verbal, creo que hay una especie de un top ten de maneras de comunicarse, creo que la más importante es la verbal, pero ahorita con este boom de tecnología otra manera importante son las redes sociales. JA-1 Verbal, escrito. Como dijo el amigo Humberto,	
--	--	--	--

		cuando uno dice buenos días ya uno se está comunicando, claro uno dice buenos días y uno espera a ver si te lo responden, no te lo responden, o está ocupado o no te escucho. KP-1 Bueno en el trabajo de manera escrita, y verbal, en nuestra área nosotros como que tenemos un poquito más de relación de la parte laboral con nuestros usuarios, la gran mayoría nuestras conversaciones o comunicaciones viene dada por llamadas telefónicas, persona a persona y escrito. HD-1 Básicamente la mayoría de la comunicación que tenemos es verbal, escrita. JV-1 Verbal, escrito, hay maneras cortas los chats, cosas urgentes, de repente hay algo con más detalles ya uno va a la parte verbal, para entender o darse a entender como	
--	--	---	--

		decía José Luis para dar entender alguna explicación o algo que necesitas plantear, o también para entender los requerimientos que puede estar un usuario interno solicitando y allí la parte de la importancia porque si se entienden bien los requerimientos y las necesidades del cliente interno uno cumple con los objetivos y en cambio si no hay la comunicación efectiva por decirlo así siempre va a quedar algo pendiente o va a quedar insatisfecho, tanto por el cliente como por parte de nosotros. JC-1 Verbal, oral, escrita, a través del chat, a través de todas las redes sociales, puedes grabarte también, esa es una señal, hay distintas formas de poder comunicarnos. YM-1 Me comunico en mi trabajo a nivel verbal, a nivel escrito y mi	
--	--	---	--

		lenguaje corporal tal vez comunica y el de cada uno de nosotros comunica, yo no puedo disimular cuando algo me incomoda, me molesta al igual cuando algo me he satisfactorio, soy una persona muy kinestésica me gusta saludar a la gente tocar a la gente, tocarle la mano, abrazarlo si es posible.	
--	--	--	--

	2. ¿Es importante para ti la comunicación?	AR-2 Es importante, ¿porque si no te comunicas como llevas adelante todos los proyectos?, Todas nuestras actividades diarias, sino tienes relación con tus compañeros, con tus clientes internos o externos dependiendo de las actividades que tu tengas que hacer. JD-2 Por supuesto, es importante siempre que se entienda, no pierdas horas discutiendo cosas donde es infructuosa y no llegas a ningún sitio, la comunicación debe ser corta, precisa, concisa y que sean claras, no tienes que extenderte mucho en un tema de comunicación. HM-2 Sí, lo que yo veo acá es que muchas veces nos comunicamos más por escrito, hay que llamar a la persona y hacerle saber lo que se quiere comunicar para obtener el logro. VR-2 Sí, importantísimo,	La comunicación es importante: Para llevar adelante todas nuestras actividades, para entendernos mejor, relacionándonos con clientes internos y externos. Para obtener feedback de las personas alrededor, para saber del otro e interactuar con él, en lo emocional, para alcanzar metas, objetivos organizacionales y personales, en fin para lograr el objetivo de la comunicación, debe ser clara y efectiva. Sin la comunicación estaríamos en un mundo aislado, fuera de un mundo normal.
--	---	---	--

		sino es importante eso, jajaja, entonces estamos en un mundo aislado, estas aparte, estas aparte, fuera del mundo normal, eso es. JA-2 Sí, tanto escrita, como redes sociales, correo, yo por mi parte no espero mucho, ustedes me conocen, yo me comunico a veces verbalmente, pero la comunicación es importante en el grupo de trabajo y así uno se entiende mejor. KP-2 Sí importantísimo para nosotros, ya que podemos tener conocimiento de cualquier requerimiento o inquietud que puedan tener nuestros usuarios o clientes, también importante saber desde su punto de vista si cumplimos o no, con su requerimiento en ese caso. Y en lo personal, bueno importantísimo la comunicación ya que sí no nos damos	
--	--	---	--

		a conocer o tenemos ese feedback con las otras personas que tenemos alrededor prácticamente estaremos apartados de un universo en el que estamos. HD-2 Para nosotros es importante la comunicación, para poder entender no nada más los requerimientos, muchas veces los usuarios nos llaman para saber cómo estamos, como nos sentimos y esa interacción también es importante, cuando uno trabaja en una organización tan grande, no todo está limitado al trabajo y es mentira que en las ocho horas lo único que hacemos es trabajar, obviamente que tenemos que conocer a los que están alrededor y forman parte del equipo con el cual estamos el día a día, porque básicamente que esta es nuestra segunda casa. JV-2 Si considero que es importante porque si no, no	
--	--	---	--

		logramos los objetivos de la de lo que es la comunicación. JC-2 Desde mi punto de vista sí, como dijo Hiliana, me permite interactuar con el otro, darnos a entender para poder alcanzar la meta los objetivos, no solamente en nuestras labores sino también en nuestra cotidianidad porque si no nos comunicamos nos quedaremos aislados y no pasará lo que realmente queremos. YM-2 Si por supuesto, si no nos expresamos como sabemos que piensa, que opina, que necesita el otro y eso va estar ligado directamente con los objetivos que esperamos en la organización. El punto que mencionó Humberto me parece importante porque si venimos a esta mesa a decirnos que tenemos una comunicación	
--	--	---	--

		integral y perfecta entonces seria cubrir un requisito más de una reunión, yo creo que si podemos mejorar muchísimo, muchísimo, muchísimo, pero eso implica cambios y los cambios implican consecuencias y si no estamos dispuestos a asumirlos entonces seguirá siendo un requisito más.	
--	--	--	--

	3. ¿Te gustaría mejorar la comunicación con tu equipo de trabajo?	JC-3 En mi caso a mi gustaría recibir el feedback de ustedes cuando les mande los indicadores, indistintamente salgan mal o salgan bien y decirme necesito hacer estos ajustes en mi gestión y yo con mucho gusto podemos hacer una reunión y allí realizar los ajustes para plasmar la mejora en cuanto a la gestión. JV-3 Bueno se puede decir que hay dos aspectos lo que es la coordinación hacia abajo y la coordinación hacia arriba, mejorar la comunicación con los que están supervisados, pues si me gustaría tratar de mejorar más los requerimientos, obtener mejores resultados en algunas de las actividades que hacemos y en cuanto al nivel superior podría ser recibir la información más a tiempo, pues la estamos recibiendo	Sí, para recibir feedback, mejorar la comunicación en distintos niveles de la organización, con el equipo de trabajo, con las demás unidades. Esto, tiene mucha relación con la parte psicológica, un equipo pesimista, que a todo le vea el lado negativo, la comunicación no fluye, en cambio si estás con un equipo donde todo el mundo es positivo, donde todo el mundo ve el trabajo con agrado, la comunicación fluye más. Es importante mejorar la comunicación y eso tiene que venir de todos lados, no de un grupo, de unas personas hacia y otras, debe haber integración de todos, tanto de nosotros los que tenemos mucho más tiempo en el banco, como las nuevas generaciones.
--	--	---	--

		muy cerca a los tiempos de entrega, creo que eso pudiera ser mejor. HD-3 Bueno, yo pienso que sí, obviamente uno siempre tiene que mejorar la comunicación ya sea con tu equipo de trabajo con el que estas día a día trabajando, por lo menos con el resto del equipo pues, en mi caso particular obviamente Keibel que trabaja conmigo el día a día, José Luis quien está a mi lado, pero del otro lado del pasillo a menos que Leonardo, nos llame básicamente es muy poco lo que pudiéramos interactuar. KP-3 Igual como todos estamos de acuerdo, me gustaría mucho mejorar la comunicación más que todo hacia el área de las demás unidades que integran la gerencia, estamos de acuerdo en ese aspecto. Yo también opino, desde mi punto de	
--	--	---	--

		vista es el día a día que nosotros llevamos son muchos temas que hay que estar allí y estar muy pendiente yo creo que la cuestión del tiempo, actividades pendientes o por realizar, nos cohibe un poquito el poder integrarnos más y comunicarnos más, ósea lo digo porque yo vengo de otra unidad era totalmente diferente era control de cambio, era menos operativo y había más integración pero era por el tipo de unidad o desempeño que se realizaba allí, ósea no era tan prioritario, aquí tenemos un sinfín de actividades que tenemos que estar pendiente día a día, salir corriendo, solventar, yo digo que esa son las cosas que nos cohiben y que deberíamos mejorar siempre y cuando busquemos unas alternativas que nos permitan, oye mira, actividades, bien	
--	--	--	--

		sea reuniones, ese tipo de cosas que nos permitan integrar. En relación a la parte como dice la señora Hiliana, con mi grupo de trabajo, ustedes se habrán dado cuenta que yo más tiempo me la paso yo metido en HP con los técnicos en el piso compartiendo y comunicándome que con mi grupo de trabajo. Entonces yo desde mi punto de visto yo lo veo mejorar la comunicación con las otras coordinaciones que integran la gerencia, bueno sería buscar alternativas. VR-3 Bueno sí, si me gustaría por supuesto que sí, yo creo que esta pregunta tiene mucha relación con la parte psicológica no, porque si tú estás con un equipo que sea pesimista, que todo le vea el lado negativo a la cosa, creo que esa comunicación no fluye, en cambio si estás con un equipo	
--	--	---	--

		donde todo el mundo es positivo, donde todo el mundo ve el trabajo con agrado, creo que la comunicación fluye más, y por supuesto si me gustaría, estee, por ejemplo hay casos aquí de jefes por no decir nombres que con el solo entrar ya en una sala te hecha a perder, te sientes incomodo JA-3 Bueno estee, hay que mejorar la comunicación entre, ya lo han dicho entre diferentes unidades, en el equipo de nosotros, tiene que haber más comunicación, de diferentes índoles, saber por lo menos de la unidad de Hiliana, saber a qué se dedica, pero también tenemos que saber qué es lo que hace, que no hace, tenemos que saber si le hace falta algo de parte de las otras unidades de redes, de teleproceso, comunicaciones, yo creo que eso es importante, yo creo	
--	--	--	--

		que no sé, llenarnos de información... JD-3 Obvio, lo que sí es importante entender una cosa es interactuar y otra cosa es comunicar, yo puedo interactuar contigo, contigo, pero no contigo porque tengo calentura contigo, pero diferente es comunicación a nivel de un equipo de trabajo, una cosa es interpersonal y otra cosa es a nivel profesional, que son dos cosas completamente diferente, y bien es cierto como dice Víctor, los caracteres, de cada persona son diferentes, mi carácter es fuerte. AR-3 Yo creo que es importante mejorar la comunicación como dicen todos, cada quien tiene su parcela, pero indiferentemente de cada parcela, como dice José Luis, y cuando actuamos prácticamente somos afines, igual como lo hace	
--	--	---	--

		Hiliana con JL Villar, también son afines con la actividad que realizan, y esa información tiene que venir de todos lados, no es que un grupo, de unas personas hacia y otras, creo que hace falta que todo el grupo se integre también, nosotros los que tenemos mucho más tiempo en el banco, como las nuevas generaciones, en el caso de nosotros tenemos tres personas incluyendo a Juan Carlos que esta reciente	
--	--	--	--

	4. ¿Qué opinas sobre optimizar la comunicación para mejorar la productividad?	HD-4 Podríamos mejorar esa comunicación, involucrando a los especialistas, como creo que una vez lo hicimos contigo, que vinimos a una reunión estábamos todos y vinieron varios especialistas, entonces cada quien que dé su opinión, que aspectos podemos mejorar, porque a lo mejor yo tengo un procedimiento, lo explico, y bueno en base a eso me dan algunas mejoras me dan su opinión en relación a mejorar, a veces también por el día a día nosotros no, tenemos el tiempo, o no buscamos el tiempo para ver, sentarnos con el equipo a ver que o en que otros aspectos podemos mejorar. Pienso que eso puede ayudar. JD-4 Muchas veces sucede que el equipo, los que participan en cada una de las unidades nuestras, ven a alguien, cualquiera, no necesariamente tiene que ser su	Podríamos mejorar esa comunicación, involucrándonos todos, como una vez lo hicimos en una reunión, entonces cada quien dé su opinión, sobre aspectos que podemos mejorar, a veces por el día a día no, tenemos el tiempo, o no buscamos el tiempo para sentarnos con el equipo, a ver que o en que otros aspectos podemos mejorar. También que las personas nuevas que están llegando quienes tienen una visión diferente, ayuden hacerlo mejor. De igual forma, no dejar al correo toda la actividad, ósea si queremos hacer algo, queremos solicitar algo, lo hacemos por correo y olvidamos, abandonamos totalmente la actividad, muchas veces nunca llamamos y las cosas siempre se han hecho a destiempo por ese tipo de acción. Una de las maneras de optimizar la comunicación, es, el cómo dices las cosas, yo creo que eso es importantísimo, porque si necesitas algo y lo comunicas de mala manera, seguro no lo vas a obtener como tú lo quieres, pero si lo dices de buena manera, ya cambian las cosas. Tiene que haber un cambio en la persona, a muchos les cuesta cambiar, y, para que esto mejore tenemos que estar conscientes de que tenemos que comunicarnos entre todos. Nosotros dependemos de todos. Fomentar la retroalimentación de la comunicación, que se dé con mayor afinidad entre especialista y coordinador, claro con el debido respeto siempre entre ambos. Realizar más sesiones, donde cada uno se exprese libremente después de un tema, y que cada uno acuerde, cumplamos el objetivo, compartamos y tener metas claras.
--	--	---	---

		supervisor, lo ven como la persona que tiene, tiene mayor experticia, y creen que él lo sabe todo, y perdemos el aprovechar de los nuevos recursos que están llegando, esa mente en blanco fresca, ese lienzo en blanco que pueden aportar mucho más cosas de las que uno posiblemente tenga, los muchachos nuevos que están llegando nos ven oye lo que ustedes digan es, no, no es así, yo puedo estar equivocado, a lo mejor yo vengo 20 años haciéndolo mal, a lo mejor ustedes tienen una visión diferente, y me ayudan a decir mira, vamos hacerlo de esta forma que es mejor, esa comunicación tiene que ser parte integral dentro del equipo, que eso no solamente debe permear en la unidad, sino en toda la estructura de la gerencia. Yo puedo recibir un feedback de Keibel, que a lo	
--	--	--	--

		mejor no es del área, pero que el basándose en su posición y el manejo de lo que el cómo concepto tiene me da el aporte. Entonces no solamente es confiar de lo que diga tu supervisor inmediato, porque tú lo ves como el que tiene más, antigüedad, lo que sea, más experticia, no, siempre hay alguien que puede aportar y mejorar lo que uno cree y yo puedo estar equivocado, y yo puedo decir vamos hacer este proceso de esta manera, porque es lo yo considero que se debe hacer y lo he hecho varias veces y me ha funcionado, y al mejor es el camino más largo, como en alguna oportunidad dice Leonardo, yo lo puedo estar haciendo en 5 pasos pero viene Ydelfonso y a lo mejor en dos pasos lo podemos hacer, a bueno perfecto ese es, es ahí donde	
--	--	--	--

		entra lo que decía Leonardo lo de la acera de al frente, no es que ellos lo están viendo mal, sino que lo están viendo como otra oportunidad que a lo mejor yo no lo estoy visualizando desde el lado donde yo estoy parado. JA-4 Mi opinión sería, que deberíamos un día exacto reunirnos, a lo mejor no todos, y plantear el día a día, mira tengo esto, que podría mejorar en el trabajo, creo que también podríamos mejorar esa comunicación en toda el área. HM-4 Yo pienso que para mejorar la productividad, es algo que he observado siempre, que le dejamos al correo toda la actividad, ósea queremos hacer algo, queremos solicitar algo, y lo que hacemos es escribimos y olvidamos, abandonamos totalmente la actividad, simplemente,	
--	--	---	--

		confiando en que la persona que está del otro lado a la que tú le diriges el correo, es la que tienen la solución. Muchas veces nunca llamamos y las cosas siempre se han hecho siempre a destiempo por ese tipo de acción. VR-4 Yo creo que una de las maneras de optimizar la comunicación, es el cómo dices las cosas, yo creo que eso es importantísimo, porque si tú necesitas algo, y lo comunicas de una mala manera, la persona podrás ser tu jefe y tendrás a tus supervisados por debajo, pero seguro no lo vas a obtener como tú lo quieres, pero si tú lo dices de una buena manera, ya cambian las cosas. Yo creo que la manera como se dicen las cosas es importantísimo. KP-4 Comparto lo que dice José Luis, en ese caso yo diría como eliminar esas barreras comunicacionales?,	
--	--	---	--

		que afectan en un momento dado el buen desempeño de las comunicaciones y aparte de eso fomentar la retroalimentación de la comunicación, como dicen los muchachos no recuerdo quien comentaba que no se llevara esa escala entre especialista y coordinador sino que, claro con el debido respeto siempre entre ambos cargos, se dé como que una mayor afinidad a los efectos de las comunicaciones. YM-4 Yo creo que para mejorar la productividad, tiene que mejorar la comunicación entre el equipo de trabajo, yo creo que en principio nosotros tenemos que definir que llamamos nosotros equipo de trabajo, porque equipo de trabajo no somos los que estamos aquí nada más, y lo mencionó Keibel, el equipo de HP es nuestro equipo de trabajo, nosotros	
--	--	---	--

		dependemos de ellos y ellos dependemos de nosotros, si la comunicación con ellos no es en armonía, porque existe un paradigma viejo y ustedes lo saben y lo anote aquí, “En el trabajo no hay amigos”, entonces si en el trabajo no hay amigos entonces, ¿con quién se hace equipo? ¿Con los enemigos? Esos son paradigmas que hay que borrar, porque si no, no funciona, ni va a funcionar, entonces, ¿porque seguir persistiendo en lo mismo? definitivamente, yo creo que para, nosotros no solamente, no solo la diferencia de los recursos materiales, financieros, nosotros que somos recursos humanos o talento humano, la diferencia de nosotros con ellos es que nosotros pensamos, nosotros proponemos mejoras, damos ideas, nosotros no nos comunicamos	
--	--	---	--

		solamente aquí en el trabajo, para hacer una comunicación integral deberíamos tener sesiones de entretenimiento o sesiones extra laborales, nosotros deberíamos de compartir fuera del trabajo, que de aquí afuera en un parque, de alguna manera se toca algo de trabajo eso es parte también de nosotros, pero eso ayudaría a esta comunicación, porque nosotros pasamos 20 o 30 años aquí, lamentablemente ustedes lo saben y no somos amigos, ojala fuéramos amigos, pero no somos amigos, entonces que interesante como repercutir en la productividad de la gerencia, de la organización, si trabajáramos como amigos, entonces, eso es algo que son paradigmas que superar, si no seguiremos en lo mismo, seguiremos buscando la	
--	--	--	--

		productividad en las organizaciones, mejorando los números a punta de ecuaciones, pero debemos mejorar los números a punto de trabajar en armonía, esa armonía va en relación con nuestro clientes internos y externos. AR-4 Tiene que ver un cambio en la persona y no todos estamos acostumbrados a esos cambios, a muchos les cuesta el cambios, porque estamos en otra era y, para que esto mejore tenemos nosotros que estar conscientes de que tenemos que comunicarnos entre todos, y a veces nos pasa, estando dentro de la misma gerencia. JC-4 Hacer más sesiones así, donde cada uno se exprese libremente después de un tema y que cada uno, acuerde y cumplamos el objetivo, como lo dice el señor, compartir, tener clara las metas.	
--	--	---	--

		JV-4 La productividad con la comunicación, yo lo veo en saber si las unidades comunican, como el ejemplo que salió si uno manda un correo y las unidades no saben ni lo que hace la otra o cuáles son sus objetivos o cómo me puede ayudar, posiblemente ahí la comunicación no es tan productiva, entonces también, teniendo una comunicación con todas la unidades por ejemplo las del piso 10, que cosas hacen, entonces uno puede por ejemplo a nivel de las unidades solucionadoras, uno puede saber cuál es la unidad idónea que puede ayudar en ciertos incidentes o en ciertas cosas, eso podría ser también un tema de cómo comunicar lo que hacen las gerencias en reuniones y eso.	
--	--	--	--

	5. ¿Te ha servido de ayuda?	JV-5 ¡Claro! Creo que sesiones así es lo que nos permite mejorar la comunicación y a obtener mejoras en lo que es, lo que hemos hablado. HD-5 Bueno, yo si pienso que estas sesiones ayudan, siempre y cuando uno sea sincero con uno mismo, porque de nada vale, todos somos chéveres y todos nos ayudamos, pero tenemos que ser sinceros. JA-5 Sí ha servido porque nos permite o nos va a permitir, comunicarnos entre nosotros y entre cada unidad. KP-5 Sí me ha servido de gran ayuda, gracias a la sesión son temas de gran interés no solamente en el área laboral para optimizar el rendimiento, sino a nivel personal también, más que todo yo ahorita que estoy estrenándome como padre, con dos niños de dos tres años es difícil el tema de	Claro, sesiones así es lo que nos permite mejorar la comunicación y obtener mejoras. Va a permitir, comunicarnos entre nosotros y entre cada unidad. Son temas de gran interés no solamente en el área laboral para optimizar el rendimiento, sino a nivel personal. Todo lo que sea para aprender nos va a servir, incluyendo todas estas sesiones que pueden ser hoy, mañana, pasado. Este tipo de charlas, nos permite enriquecer como persona y cortar esas barreras que existen hoy en día entre las distintas unidades. Hay personas que tienen muchos años de experiencia, que va a permitir tocar esa puerta y adquirir algún conocimiento no solamente la parte laboral sino también personal. El conocer la opinión de cada uno ha sido muy interesante y resulta que cuando uno emite una opinión, uno conoce bien a la persona, y no desde el punto de vista solamente de lo que se está hablando aquí sobre comunicación, sino de cómo puede uno entrarle a esa persona para tratar de pedirle algo. Siempre y cuando uno sea sincero con uno mismo, porque de nada vale, todos somos chéveres y todos nos ayudamos, pero tenemos que ser sinceros, y pues pienso que cada quien aquí sabe, cuáles son sus debilidades. Realmente, esto no es primera vez que uno lo ve, estudia, lee y todas esas cosas, lo que pasa que en el camino del día a día, uno va olvidando el proceso.
--	------------------------------------	--	---

		comunicación. VR-5 Sin dudas, creo que el conocer la opinión de cada uno de ustedes ha sido muy interesante y resulta que cuando uno emite una opinión uno conoce bien a la persona no, y no desde el punto de vista solamente de lo que se está hablando aquí de comunicación, sino de cómo puede uno entrarle a esa persona para tratar de pedirle algo. HM-5 Realmente, esto no es primera vez que uno lo ve y lo estudia y lo lee y todas esas cosas, lo que pasa que en el camino del día a día, uno va olvidando el proceso. JD-5 Sí por supuesto, todo lo que sea para aprender nos va a servir, incluyendo todas estas sesiones que pueden ser hoy, mañana, pasado. AR-5 Si, este tipo de, actividades son importantes no, porque uno conoce más, asumiendo que	
--	--	--	--

		yo estoy más en el 8. YM-5 Por supuesto que sí, me ha servido de ayuda, bastante, siempre que se abre una puerta para nosotros mejorar maravilloso es satisfactorio. JC-5 Si me sirvió para conocer distintos puntos de vista, me llama mucho la atención de que hay personas que tienen muchos años de experiencia aquí, por lo menos en mi caso que tengo 5 años, me va a permitir por lo menos tocar esa puerta y adquirir algún conocimiento no solamente la parte laboral sino también personal, hay que hacer de alguna manera más este tipo de charlas, que nos permite enriquecer como persona y cortar esas barreras que existen hoy en día entre las distintas unidades.	
--	--	---	--

Dominio habilidades de comunicación relacional	6. ¿Qué concluyes de esta actividad de interacción?	JV-6 Conclusiones, yo basado en todo lo que hemos dicho lo que veo es que hay que hacer más interrelación entre las coordinaciones porque se nota que es lo que ha salido del punto o de la sesión y pienso que eso es lo que pudiera ayudar a mejorar la comunicación y es un punto de mejora que pudiéramos aplicar. HD-6 Bueno lo de las conclusiones, es que son importantes estas interacciones, es importante saber de repente que piensa un Ydelfonso, un Anuar, que realmente poco lo vemos por ahí. JA-6 Conclusiones, bueno mira, yo recomendaría que hagan un día, no a las 4:30 por supuesto, aunque sea una hora cada quien hable de su trabajo y de las actividades de cada quien. KP-6 Las conclusiones de la actividad, muy	Basado en todo lo que hemos dicho hay que hacer más interrelación entre las coordinaciones porque se nota que es lo que ha salido del punto o de la sesión y pienso que eso es lo que pudiera ayudar a mejorar la comunicación y es un punto de mejora que pudiéramos aplicar. Son importantes estas interacciones, muy buenas, me llevo, puntos de vista diferentes, no solamente para tenerlos, no solamente como conocimiento adicional, sino para reflexionar. Sin duda, hacer interacción seguida de este tipo de trabajo. Si nosotros aplicamos esto, creo que siempre vamos a estar en el rumbo para lograr los objetivos inmediatos. No solamente que quede allí, sino que de alguna manera lo practiquemos. Más relaciones fuera del banco, eso nos va a permitir tener otro tipo de conocimiento de cada uno de nosotros.
---	--	---	---

		buena, me llevo, puntos de vista diferentes, tanto de José Luis, Humberto, Víctor, el amigo Añez, Ydelfonso, no solamente para tenerlos, no solamente como conocimiento adicional, sino para reflexionar. VR-6 ¿Que concluyo de esta actividad? o ¿qué puedo yo aportar como recomendación? Yo creo que sin duda, hacer una interacción seguida de este tipo de trabajo. HM-6 Yo pienso que si nosotros aplicamos esto, aunque sea un trabajo de tesis de Leonardo, yo creo que siempre vamos a estar en el rumbo para lograr los objetivos inmediatos. JD-6 Las conclusiones, obviamente de esta actividad lo que hay que hacer es no solamente que quede allí en esa pantalla, que salga	
--	--	--	--

		escrita y que salga con honores el jefe en su tesis, sino que de alguna manera lo practiquemos realmente acá como dice Ydelfonso que seamos honestos y que no solo cuando los discutamos acá, decir me gusto, chévere y que cuando salgamos de la puerta, digamos oye que ladilla, sabes, eso no debería ser así. AR-6 Dependiendo de las personas, yo creo que esto se debe mejorar, debemos ser más continuos en este tipo de actividad. YM-6 Como puedo hacer un aporte para mejorar esto, insisto que ojala tengamos más relaciones fuera del banco, que intentemos hacer aunque sea una parrillada en el junquito, cualquier cosa pero fuera del banco, jugar bowling, y eso nos va a permitir tener otro tipo de conocimiento de cada uno de nosotros.	
--	--	---	--

	7. ¿Cómo nos puedes ayudar a mejorar nuestra relación interpersonal?	JV-7 ¿Cómo podría yo ayudar? Bueno determinando cuales serían los puntos de mejora colaboraría en ese plan de acción. HD-7 Pienso que estas interacciones tanto laborales, como personales si deberían de darse, a lo mejor no nada más todos los Diciembres, podemos no sé, hacer algún tipo de actividad, obviamente que los fines de semana son los únicos día que tenemos para con la familia, pero no se cada seis meses algo, insisto tenemos más días aquí que en la casa, tenemos más horas aquí nosotros que con la familia, KP-7 Es muy importante, me gustó mucho la intervención de Ydelfonso en relación a lo de poder tomar esa recomendación para futuro, o no solamente aunque yo apenas tengo 10 años en el banco, pero las nuevas	Determinando cuales serían los puntos de mejora y colaborar en ese plan de acción. Aportar las pocas cosas que pueda o las que yo crea que sé, que a lo mejor mañana le pueden servir a alguien. Continuar con este proceso donde estas interacciones tanto laborales, como personales deberían darse, no nada más todos los Diciembres, hacer algún tipo de actividad, cada seis meses, insisto tenemos más días aquí que en la casa, tenemos más horas aquí nosotros que con la familia. No esperar tanto. Ponerlo en práctica.
--	---	--	--

		generaciones o que se nos están integrando nuevos compañeros, podamos ponerlo en práctica. HM-7 No esperar tanto. JD-7 ¿Cómo yo puedo ayudar? Nada, tratando de aportar las pocas cosas que pueda o las que yo crea que sé, que a lo mejor mañana le pueden servir a alguien. AR-7 Secundo a Humberto, deberíamos continuar con este proceso, a lo mejor lo hacemos hoy y a lo mejor en dos o tres meses, no lo hacemos por nuestro cotidianidad diaria nos quedamos en el olvido, o mucha gente por su cantidad de actividades lo pasa a un segundo plano.	
--	--	--	--

Anexo E. Matriz análisis grupo focal 2

Ámbito	Ítem	Codificación	Análisis interpretativo de las respuestas de sujetos de estudio
omino La comunicación interpersonal y la relación entre las personas	1. ¿Cómo te comunicas en tu trabajo?	Joel-1 Bueno en mi trabajo me comunico de forma personal, verbalmente con mi jefe que es la señora Hiliana, que es con la que tengo contacto y trabajo con ella directamente, con los proveedores también me comunico vía correo, vía telefónica. Obed-1 Me comunico personal con mi equipo, con Juan, Jonathan, con Víctor, en cuanto a las dudas que surgen de la parte de telefonía, así si hay otra área así como teleproceso, con el CAM, también, me comunico con el equipo para de una forma ver como se desenvuelve cada departamento en la cual nosotros tenemos competencia en el área. Franco-1 La tecnología nos ha permitido hoy en día comunicarnos vía correo, Facebook, JuanCP-1 Yo me comunico con mi equipo de trabajo, vía	Me Comunico de forma personal, escrita, oral, corporal, gestual, visual, saludos, emocional positivo, emocional negativo, redes sociales, llamadas telefónicas.

		personal, vía correo, por chat. JCh-1 Me comunico principalmente de manera presencial, posteriormente trato de comunicarme vía telefónica manteniendo la intención de hablar directamente con la persona, porque eso me permite una comunicación más fluida y un mejor entendimiento y como último recurso, la parte escrita como para dejar por sentado las cosas que se hayan hablado. Edgar-1 Verbal, escrito Arnaldo-1 Siempre valiéndonos de las herramientas, la primera es la presencial, los aparatos electrónicos, redes sociales etc. etc. Karen-1 Bueno indiferentemente de cual sea la vía, sea telefónica, correo, trato de ser bastante concisa, y no poner adornos y palabras, sino poner lo que realmente quiero o lo que se necesita.	
--	--	---	--

	2. ¿Es importante para ti la comunicación?	Joel-2 Sí, es importante, la comunicación, porque hay muchas cosas que uno no sabe y es parte para uno aclarar las dudas. Obed-2 Para mí la comunicación es muy importante, porque es lo más esencial, es la primera premisa más importante para todo, porque de alguna forma nos permite aclarar y tener una buena visión de que queremos decir, que respuestas queremos de nuestros receptores, así para tener unas acciones de manera positiva. Franco-2 Pienso que la comunicación es importante, porque sin ella no podríamos llegar a ningún acuerdo, cada uno de nosotros pensamos diferente, tenemos opiniones diferentes, en lo que a trabajo se refiere en la actividad que realizamos, y esto puede llevar a través de la comunicación a mejorar las funciones de cada uno, quien tiene la información tiene el poder y la comunicación forma parte de él.	La comunicación es muy importante, porque es lo más esencial, es la primera premisa más importante para todo, porque de alguna forma nos permite aclarar y tener una buena visión de que queremos decir, que respuestas queremos de nuestros receptores, así para tener unas acciones de manera positiva. Sin ella no podríamos llegar a ningún acuerdo, cada uno de nosotros pensamos diferente, tenemos opiniones diferentes, en lo que a trabajo se refiere en la actividad que realizamos, y esto puede llevar a través de la comunicación a mejorar las funciones de cada uno, quien tiene la información tiene el poder y la comunicación forma parte de él. Es la única forma de conocernos, de entendernos.
--	---	--	--

		JuanCP-2 Si es muy importante, la comunicación para el equipo. JCh-2 La comunicación es considerablemente importante, sobre todo que sea clara, que ambas personas entiendan lo que quiere decir la otra persona, para que no se genere después problemas. Edgar-2 Sí, sí es, porque es la única forma de conocernos, de entendernos, sino no tenemos chance. Damos a conocer o tenemos ese feedback con las otras personas que tenemos alrededor prácticamente estaremos apartados de un universo en el que estamos. Arnaldo-2 Es importantísima la comunicación, creo que es la única manera en que dos estaciones, o dos personas o dos entes pueden ponerse de acuerdo de alguna manera y no solamente la comunicación, sino la manera como se usa la comunicación. Creo que es la mejor manera de llevar	
--	--	---	--

		adelante cualquier proyecto, cualquier tarea. Karen-2 Si por supuesto, es la manera cómo puedes interconectar varias áreas para lograr un fin, sino no hay comunicación entre esas áreas entonces no lo logramos.	
--	--	---	--

	3. ¿Te gustaría mejorar la comunicación con tu equipo de trabajo?	JCh-3 Yo creo, que en lo que respecta al equipo de telefonía, tenemos una comunicación, bastante, bastante clara, sí creo que podemos mejorar la comunicación con las áreas vecinas, inclusive con la parte de soporte, donde no hay una comunicación tan constante y a veces es un poco más complicado. Edgar-3 Claro, claro, si de alguna forma se puede mejorar la comunicación en el trato, en conocerse, verse, hay mucha gente que se saluda nada más, no se habla, es bueno conocerse y tratarse, es la mejor forma de ver la vida. Arnaldo-3 Yo pienso que, el poco tiempo que llevo aquí, porque apenas llevo un mes, siento que ha habido un buen feedback en cuanto a la comunicación, lastimosamente no he tenido la oportunidad de compartir con las demás unidades, para saber exactamente de qué se trata, que hace cada uno, pero de momento si hay	Sí, creo que podemos mejorar la comunicación con las áreas vecinas, de modo tal que seamos un equipo más fuerte, más unido y que podamos ser una gerencia más elite. La comunicación va a mejorar en la medida en que nosotros nos enfoquemos y nos comuniquemos más para resolver los problemas, no somos uno solo. Se puede mejorar la comunicación en el trato, en conocerse, verse, es bueno conocerse y tratarse, es la mejor forma de ver la vida.
--	--	--	---

		oportunidad de mejorar siempre uno está dispuesto a hacerlo, pero me siento muy bien en cuanto a la comunicación, tanto con mi unidad y en las oportunidades que he tenido de compartir con las demás unidades. Karen-3 Por lo menos en las tardes nosotros tratamos de hacer estee, súper sinceros y siempre decimos, estee, si no entendemos algo, preguntarlo y no guardarlo antes de que pase algo, si trabajamos entre nosotros, con las demás áreas si podría mejorar la comunicación, pero en general nuestra área, creo que estamos bien. JuanC-3 Sí, es importante mejorar, comparto lo que comentó Jonathan, sobre todo mejorar la comunicación con otros departamentos, teleprocesos, redes, es importante, porque todos somos un solo equipo al final. Franco-3 Muchas veces, con nuestro día a día fallamos en	
--	--	---	--

		comunicar, en no decir las cosas, por el tema de que estamos tratando una actividad, o a veces ves que el grupo está enfocado en su trabajo y, la comunicación va a mejorar en la medida en que nosotros nos enfoquemos y nos comuniquemos más para resolver los problemas, no somos uno solo, pero si nos comunicamos vamos a estar más fuertes. obed-3 Sí, considero mejorar la comunicación con las otras unidades, por ejemplo con el área de soporte en sitio, porque muy pocas veces hemos tenido comunicación con el departamento y nos gustaría integrarnos y que soporte en sitio nos conozcan y se integren también de modo tal que seamos un equipo más fuerte, más unido y que podamos ser una gerencia más elite y más fuerte y podamos tener un objetivo común que es el servicio que le estamos prestando a los usuarios en la torre Mercantil y en las	
--	--	--	--

		oficinas. Joel-3Bueno yo pienso que en mi coordinación, la comunicación entre nosotros es muy buena, siempre la señora Hiliana está abierta ante cualquier duda, si pienso que es importante, si cabe una mejora es integrarnos más con otras unidades.	
--	--	---	--

	4. ¿Qué opinas sobre optimizar la comunicación para mejorar la productividad?	Arnaldo-4 Tenemos que tratar siempre que si se da algún aspecto que se pueda mejorar, atacarlo inmediatamente en pro de mejorar, bien sea por la productividad, en pro de mejorar inclusive en la relaciones interpersonales, porque como bien estabas exponiendo ahorita Leo, las relaciones interpersonales afianzan mucho la comunicación y en la medida que nosotros nos conocemos más entre nosotros mismos, en la medida que compartimos más, nos sentimos como que más parte de algo y eso hace que crezca tu responsabilidad a la hora de ejecutar cualquier tipo de actividad y más si es en pro de una organización, creo que optimizar la comunicación siempre que se pueda hay que hacerlo. Edgar-4 Mientras más se pueda optimizar la comunicación, mientras más nos conozcamos, mientras más estemos en este	A mayor comunicación, mayor trabajo en equipo, cuando tenemos un mejor trabajo en equipo en todas nuestras áreas de telecomunicaciones mejor será la productividad, y, la productividad nos dará los resultados de nuestra forma de trabajo, la formas que nos estamos comunicando entre nosotros, va ser como un modelo para los demás departamentos que no pertenecen al área de telecomunicaciones para ampliar la comunicación y la productividad. Las relaciones interpersonales afianzan mucho la comunicación y en la medida que nosotros nos conocemos más, mientras más estemos en este tipo de reuniones, en la medida que compartimos más, nos sentimos como que más parte de algo y eso hace que crezca tu responsabilidad a la hora de ejecutar cualquier tipo de actividad y más si es en pro de una organización, creo que optimizar la comunicación siempre que se pueda hay que hacerlo. Optimizar la comunicación significa, comunicar, dialogar, respetar las opiniones de los demás para llega a un acuerdo, ver dónde están las fallas y logremos estar bien, tanto para el equipo de trabajo como toda la entidad. Significa hacerlo de mejor manera. Es importante, sobre todo si hay alguna duda, alguien tiene alguna duda, y uno tiene ese conocimiento, comunicárselo, explicarle, de buena forma. De alguna u otra manera va terminar generando un beneficio, un impacto positivo en la productividad como en el ámbito laboral.
--	--	--	---

		tipo de reuniones, mientras más yo sepa, no el problema de todos, sino que de alguna forma yo, pueda ayudarlos en algo, me imagino que la comunicación es lo mejor que hay, puede haber mucha gente que tenga problemas, tenga esto, tenga esto otro, que necesite una ayuda en el mismo trabajo, pero a lo mejor por pena no me dice por miedo, mira la única forma de solucionar los problemas es comunicándose, no hay otra, no hay que buscar un abogado, porque si lo buscas tienes que comunicarte con él, si buscas un doctor tienes que comunicarte con él, hay que comunicarse y entenderse, utilizarla es lo mejor que hay, y entenderse. JCh-4 Optimizar la comunicación muy importante de cualquier manera, para cualquier fin, si no te sabes expresar, sino logras decirle las cosas a la otra persona y que la otra persona te entienda y sepa	
--	--	---	--

		cómo responderte yo creo que es bastante complicado la interacción, más allá de que sea para la productividad yo creo que hay que optimizarla para todo, y de alguna u otra manera va terminar generando un beneficio un impacto positivo en la productividad como en el ámbito laboral. JuanC-4 Es importante, y sobre todo si uno tiene alguna duda, o un compañero tiene alguna duda y uno tiene ese conocimiento, comunicárselo, explicarle y que esa persona se sienta en agrado y no que te la expliquen de mala forma o de mala manera, que al final no le quieres volver a preguntar, es muy importante y la forma como se lo dices, es importante. Franco-4 En el área de nosotros teleprocesos, básicamente significa utilizar las herramientas que tenemos, esto lleva a ser más productivo, y mejoramos con los	
--	--	--	--

		grupos, las unidades, los departamentos, en nuestras actividades diarias, optimizar la comunicación significa, comunicar, dialogar, como decía Leonardo, respetar las opiniones de los demás para llegar a un acuerdo, ver dónde están las fallas y logremos estar bien. Obed-4 Yo digo que a mayor comunicación, mayor trabajo en equipo, cuando tenemos un mejor trabajo en equipo en todas nuestras áreas de telecomunicaciones mejor será la productividad, y, la productividad nos dará los resultados de nuestra forma de trabajo, la formas que nos estamos comunicando entre nosotros, va ser como un modelo para los demás departamentos que no pertenecen al área de telecomunicaciones para ampliar la comunicación y la productividad. Joel-4 Seria Excelente, optimizar la comunicación tanto para el equipo de trabajo como para	
--	--	---	--

		toda la entidad, porque al final uno trabaja con toda la organización, uno no trabaja en una sola área o con una sola persona y sí sería importante. Karen-4 Optimizar significa hacerlo de mejor manera, entonces sería comunicarse de mejor manera, yo creo que tiene totalmente sentido, porque si tienes problemas para entenderte con las demás personas o con las demás áreas simplemente no vas a llegar a ningún fin, y no vamos saber hacer ninguna actividad. Por eso estos ejercicios tenemos que seguir haciéndolos.	
--	--	--	--

	5. ¿Te ha servido de ayuda?	Karen-5 Buenos yo creo que estos es como un abrebocas para tener más en cuenta, más conciencia de cómo comunicarte con los demás, así que si me sirvió, me puede servir para futuro para expresarme mejor. Joel-5 Bueno, sí me ha servido de ayuda, conocí parte de mis compañeros, muy buena para la integración. Obed-5 Sí me sirvió de mucha ayuda, nos permite ver cómo debemos manejar la comunicación. Franco-5 Siempre vamos a estar en constante aprendizaje y por supuesto que me ha servido de ayuda. JuanC-5 Sí me ha servido de ayuda, uno siempre está adquiriendo nuevos conocimientos, escuchar las opiniones de mis compañeros. JCh-5 Sí me parece que ha servido de ayuda la dinámica, sobre todo para conocer diferentes opiniones sobre el tema. Edgar-5 ¡Sí, ya sé que a todos les gustan las	Sí, me sirve para en el futuro expresarme mejor, esto es como un abrebocas para tener más en cuenta, más conciencia de cómo comunicarte con los demás, para la integración, nos permite ver cómo debemos manejar la comunicación. Siempre vamos a estar en constante aprendizaje. Siempre estás adquiriendo nuevos conocimientos, escuchar las opiniones sobre el tema. Hay muchas cosas, muchos conceptos que uno da por sentado, y, un concepto que puede ser tan fácil para uno, como es la comunicación en primera instancia, es algo que uno nunca se va a preguntar, entonces sirve como una especie de ejercicio, de adentrarse en un concepto que uno lo usa muy a menudo.
--	------------------------------------	--	--

		Donas, jajaja!, ¿que más quiero?... Arnaldo-5 Bueno pues sí, hay muchas cosas, muchos conceptos que uno da por sentado, y, un concepto que puede ser tan fácil para uno como es la comunicación en primera instancia, es algo que uno nunca se va a preguntar, entonces sirve como una especie de ejercicio de adentrarse en un concepto que uno lo usa muy a menudo, pero cuando empiezas hacer reflexión acerca de eso, entonces sí sirve y siento que si me ha servido.	
Dominio habilidades de comunicación relacional	1. ¿Qué concluyes de esta actividad de interacción?	Karen-6 Me parece que está bien, me parece que hay que hacer más de este tipo de actividades y si se puede interactuar más con las personas, no tan puntual, más iteraciones entre todo el equipo, pero me parece que está bien. Joel-6 Deberíamos hacer más reuniones como estas con toda la gerencia para conocerse más y mejorar la comunicación.	Mi conclusión es que estamos excelente, nos falta ese granito de que nada más llevo hasta los buenos días y hasta ahí, no te conozco, la idea es llegar, tocar como estas, amanecí con esto, ayúdame en esto, necesito aquello, esa es la idea, nosotros no estamos solos en una gerencia, como dice mi amigo aquí, si es un problema con los rangos uno se va acercando. La comunicación es básica, importante, sin ella no vamos a lograr nuestras metas nuestros objetivos. Es una actividad que ayuda a que nos escuchemos, sepamos de las opiniones de las demás personas. Hay que hacer más de este tipo de actividades y más iteraciones entre todo el equipo, para

		Obed-6 La actividad es muy buena, me gustaría que se pueda involucrar a más personas y así podamos tener mejor y mayor comunicación. Franco-6 La comunicación es básica, importante sin ella no vamos a lograr nuestras metas nuestros objetivos, actividades en grupo. JuanC-6 Deberíamos tener más comunicación, participar más en equipo. JCh-6 Esta actividad es importante para la comunicación tanto interna como para con otras personas. Edgar-6 Mi conclusión es que estamos excelente, nos falta ese granito de que nada más llevo hasta los buenos días y hasta ahí, no te conozco, la idea es llegar, tocar como estas, amanecí con esto, ayúdame en esto, necesito aquello, esa es la idea, nosotros no estamos solos en una gerencia, como dice mi amigo aquí, si es un problema con los rangos uno se va	conocerse más y mejorar la comunicación.
--	--	--	---

		acercando. Arnaldo-6 Primero que nada, que me parece que es una actividad que ayuda a que nos escuchemos, sepamos de las opiniones de las demás personas	
	7. ¿Cómo nos puedes ayudar a mejorar nuestra relación interpersonal?	Karen-7 Yo trato de ser bastante concisa para expresarme, ósea trato de no hablar demás, o simplemente si quiero algo en específico o simplemente trato de hablar con la persona lo que necesito específicamente. Joel-7 En este ámbito, en este proyecto, con comunicación efectiva, ir más allá de un simple correo, conocer cuál es la falla, conocer cuál es el problema o que se necesita para resolver cualquier cosa. Obed-7 Bueno en la comunicación interpersonal, yo digo que hay que tener	Determinando cuales serían los puntos de mejora y colaborar en ese plan de acción. Aportar las pocas cosas que pueda o las que yo crea que sé, que a lo mejor mañana le pueden servir a alguien. Continuar con este proceso donde estas interacciones tanto laborales, como personales deberían darse, no nada más todos los Diciembres, hacer algún tipo de actividad, cada seis meses, insisto tenemos más días aquí que en la casa, tenemos más horas aquí nosotros que con la familia. No esperar tanto. Ponerlo en práctica.

		escucha activa, respetar la opinión de los demás y además también apoyar en si hay que dar un consejo, podamos dar una respuesta en este caso consistente y precisa para que el receptor pueda tomarlo de manera positiva y no negativa. Franco-7 Buenos en la comunicación interpersonal, yo digo que hay que tener escucha, Tener más charlas y sesiones sobre esto, sin duda nos ayuda, dialogar, comunicarnos ayuda. JuanC-7 Ayudarnos todos, mejorar y hacer nuestras funciones lo mejor posible. JCh-7 Creo que más allá de hacer esta actividad a nivel netamente en una gerencia, se podría ir mezclando diferentes gerencias para ir uniendo esas líneas jerárquicas que en esta institución están bastante marcadas y que a veces obstaculizan la comunicación y esto nos puede ayudar a mejorar la relaciones no solamente con las personas dentro de la	
--	--	---	--

		empresa sino con las personas que esta fuera de ella y con las que interactuamos día a día inclusive proveedores Edgar-7 La mejor forma de ayudar es preguntando, la idea es comunicación, si puedo ayudar en esto es entregando el poco conocimiento que tengo a todos y la única forma es preguntando. Arnaldo-7 Simplemente, que sepan que estoy a la disposición de conocer, aprender y en lo que yo pueda ser de ayuda voy a estar allí.	
--	--	---	--

Anexo G. Eventos

