

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ORIENTADA AL MEJORAMIENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD Y EL DESEMPEÑO LABORAL A PARTIR DEL DESARROLLO
DE LAS COMPETENCIAS COMUNICACIONALES EN LOS EMPLEADOS DEL
CENTRO ALTO RENDIMIENTO DEL CARIBE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.

YESSICA ARROYO CASTAÑO
EVELYN JIMÉNEZ HERRERA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA DE POSTGRADOS EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
CARTAGENA, 2010

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ORIENTADA AL MEJORAMIENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD Y EL DESEMPEÑO LABORAL A PARTIR DEL
DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS COMUNICACIONALES EN LOS
EMPLEADOS DEL CENTRO ALTO RENDIMIENTO DEL CARIBE DE LA
CIUDAD DE CARTAGENA.

YESSICA ARROYO CASTAÑO
EVELYN JIMÉNEZ HERRERA

PROPUESTA DE TRABAJO INTEGRADOR PRESENTADO COMO
REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA
DE TALENTO HUMANO

ROBERTO ENRIQUE GÓMEZ FERNÁNDEZ
Ingeniero Industrial
Especialista en Finanzas y en Estadística Aplicada
ASESOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA DE POSTGRADOS EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
CARTAGENA, 2010

Cartagena de Indias D. T y C. Septiembre de 2010

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

PROGRAMA DE GERENCIA EN TALENTO HUMANO

Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente el Centro Alto Rendimiento del Caribe con Nit numero 806012680-4 hacemos constar que hemos sido debidamente ilustrados sobre la propuesta de trabajo integrador y la necesidad de la misma titulada ***“PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ORIENTADA AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL DESEMPEÑO LABORAL A PARTIR DEL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS COMUNICACIONALES EN LOS EMPLEADOS DEL CENTRO ALTO RENDIMIENTO DEL CARIBE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA”***, hemos recibido la información clara y precisa sobre el procedimiento a seguir, la consecuencia que este conduce a los análisis y riesgos de beneficio, sobre las observaciones respectivas, riesgos e implicaciones. Se nos ha explicado por parte de las estudiantes Yessica Arroyo Castaño y Evelyn Jiménez Herrera, las cuales se comprometen a poner todo su conocimiento para que el proyecto salga lo mejor posible sin que esto implique una garantía absoluta en los resultados de la investigación, entendemos lo anteriormente expuesto y aceptamos el procedimiento.

Atentamente,

Ana Milena de la Peña

Jefe de Personal

Cartagena de Indias D. T y C. Septiembre de 2010

Señores:

**COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
Ciudad**

Respetados Señores:

Por medio de la presente me permito someter a su consideración la monografía titulada **“PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ORIENTADA AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL DESEMPEÑO LABORAL A PARTIR DEL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS COMUNICACIONALES EN LOS EMPLEADOS DEL CENTRO ALTO RENDIMIENTO DEL CARIBE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA ”**, desarrollada por las estudiantes Yessica Arroyo Castaño y Evelyn Jiménez Herrera, para optar al título de Gerente en Talento Humano, en la que me desempeñé cumpliendo la función de director.

Atentamente,

ROBERTO ENRIQUE GÓMEZ FERNÁNDEZ

Director

Cartagena de Indias D. T y C. Septiembre de 2010

Señores:

COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS

PROGRAMA DE GERENCIA EN TALENTO HUMANO

Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente nos permitimos someter a su consideración la monografía titulada “**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ORIENTADA AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL DESEMPEÑO LABORAL A PARTIR DEL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS COMUNICACIONALES EN LOS EMPLEADOS DEL CENTRO ALTO RENDIMIENTO DEL CARIBE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**”, para optar al título de Gerente en Talento Humano.

Atentamente,

Yessica Arroyo Castaño

Evelyn Jiménez Herrera

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2. JUSTIFICACION.....	19
3. OBJETIVOS.....	22
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
3.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.....	22
4. DELIMITACION DEL PROYECTO.....	23
5. MARCO DE REFERENCIA.....	24
5.1 MARCO TEÓRICO.....	24
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	29
5.2.1 Definición de Dimensiones y Competencias.....	29
5.3 DEFINICIÓN OPERACIONAL.....	32
5.3.1 Cuestionario Diagnostico.....	32
6. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	35
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
6.2 MÉTODO.....	35
6.3 POBLACIÓN.....	35
6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	36
7. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	37
8 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION, ANALISIS Y PRESENTACION DE LA INFORMACION.....	38
9. RESULTADOS.....	39

9.1	RESULTADO CUANTITATIVO DEL CUESTIONARIO DIAGNOSTICO DE LAS C.C.....	39
9.2	ANÁLISIS CUANTITATIVOS DE LA DIMENSIONE	41
9.3	ANÁLISIS DEL GRAFICO QUE INTEGRAN LA DIMENSION	48
9.4	INTEGRACION DE RESULTADOS.....	50
9.4.1	Dimensión Habilidades Comunicativas del Jefe.....	50
9.4.2	Dimensión Competencias Comunicativas del Grupo.....	51
9.4.3	Dimensión de Comunicación Estratégica.....	51
10.	CONCLUSION.....	53
10.1.	PROPUESTA DE INTERVENCION	55
10.1.1.	Proceso de sensibilización.....	55
10.1.2.	Diseño del Balanced Scorecard.....	56
10.1.3.	Implementación del modelo de mejoramiento de competencias..	59
10.1.4.	Seguimiento.....	61
11.	RECOMENDACIONES.....	62
12.	GLOSARIO DE TERMINOS CLAVES.....	63
13.	BIBLIOGRAFIA.....	65
14.	ANEXOS.....	66

LISTAS DE GRAFICO

GRAFICO 1. Dimensión Habilidades Comunicativas del jefe.....	42
GRAFICO 2. Dimensión Habilidades Comunicativas del grupo.....	44
GRAFICO 3. Dimensión Comunicación Organizacional.....	46
GRAFICO 4. Integración de resultados.....	49

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Organigrama de la Empresa CARC.....	23
--	-----------

LISTA DE TABLAS

TABLA 1.	Definición de Dimensiones y Competencias.....	30
TABLA 2.	Diagnostico de las Competencias Comunicacional de la empresa.....	32
TABLA 3.	Valoración por Escala y Rango.....	39
TABLA 4.	Habilidades Comunicativas.....	39
TABLA 5.	Habilidades Comunicativas del Jefe.....	41
TABLA 6.	Definición Habilidades Comunicativas del Jefe.....	43
TABLA 7.	Habilidades Comunicativas del Grupo.....	43
TABLA 8.	Definición Habilidades Comunicativas del grupo.....	45
TABLA 9.	Comunicación Organizacional.....	45
TABLA 10.	Definición Comunicación Organizacional.....	46
TABLA 11.	Promedio de las Habilidades Comunicativas.....	49
TABLA 12.	Actividades.....	55
TABLA 13.	Tiempo de Trabajo.....	58
TABLA 14.	Plan de Trabajo.....	59

LISTA DE SIGLAS

CARC.	Centro Alto Rendimiento del Caribe.....	13
--------------	---	-----------

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A.	Cuestionario Uno: Diagnostico de la Competencias Comunicacionales	65
ANEXO B.	Entrevista Abierta.....	67
ANEXO C.	Resultados de Excel.....	68
ANEXO C.1.	Habilidades Comunicativas Del Jefe.....	68
ANEXO C.2.	Habilidades Comunicativas del Grupo.....	69
ANEXO C.3.	Comunicación Organizacional.....	70

INTRODUCCION

En las dos últimas décadas ha irrumpido con fuerza en las áreas de Gestión de Talento Humano una nueva palabra clave: Competencia. Los propósitos de muchas compañías, ya no están definidos en función por objetivos sino de Competencias. Las características que definen un cargo se describen por Competencias. A las personas se les evalúa para indagar si tienen suficiencia para optar a un puesto de trabajo por las Competencias que demuestran. Competencia es un término globalizado.

Para esta investigación se tomo las Competencias Comunicacionales como parte del proceso interactivo del ser humano, es la base de socialización, es el punto donde se comparte significados, se trasmite información que a su vez se interpreta y sirve para tomar decisiones. Esta investigación pretende comprender un subsistema organizacional desde la comunicación, con una perspectiva funcionalista-interpretativa y plantear una propuesta de mejoramiento que tenga relación con la productividad en la empresa CARC.

Se espera que la propuesta sea aplicada para poder reorientar las Competencias hostiles hacia un plano de tolerancia compartido, donde se resalta la condición de dignidad humana y se actué como en un solo cuerpo, respetando la tarea de cada quien, pero trabajando juntos, en pro del mejoramiento de la productividad.

Para este estudio se considera que las Competencias Comunicacionales son el camino que permite conseguir una amplia variedad de posibles soluciones a los problemas tanto gerenciales como humanos dentro de la organización, este es el medio para plantear el cumplimiento de los objetivos de la organización.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

En la ciudad de Cartagena en el centro comercial antiguo buenos aires se encuentra ubicada el Centro Alto Rendimiento del Caribe (CARC), el cual es una empresa que cuenta con un área de gimnasio de 1200 m², con gran dotación de maquinas que ayudan a mejorar la estructura y la función asteo muscular conformada por: zona de spinning, aeróbicos y artes marciales. Además presta el servicio de fisioterapia, nutrición, psicología, estética facial y corporal, servicios médicos y auxiliar de enfermería.

El Centro de Alto Rendimiento del Caribe es una empresa de característica familiar, en la actualidad ha venido presentando problemas a nivel comunicacional los cuales se evidencian en la productividad y en el desempeño laboral de cada uno de sus empleados; según Ana Milena de la Peña jefe de selección de personal de la empresa CARC considera que es importante tener un plan de mejoramiento, ya que sus expectativas de crecimiento están dadas en mantenerse en el mercado laboral. Por lo tanto es pertinente la implementación de estándares de calidad, los cuales les permitan mantenerse en el mercado y así asegurar el bienestar económico de sus siguientes generaciones.

Desde este punto de partida, se busca identificar con claridad, cuales son los patrones comportamentales de la empresa CARC, a través del instrumento Diagnóstico de las Competencias Comunicacionales en la empresa (Germán Hennesey Noguera), para luego hacer su respectivo análisis y propuesta de intervención en busca de mejorar o potencializar buenos hábitos comunicacionales que se vean reflejados en la productividad.

En digresión los procesos comunicacionales se encuentran presentes en todos los contextos donde se desenvuelve el hombre; siempre hay algo que decir y algo que escuchar, y todo lo que se comunica está sujeto a interpretaciones, apoyado en lo aprendido, lo vivido y el conocimiento; cuando

se analiza las tareas que realizan cotidianamente los integrantes de las organizaciones se puede identificar como planificar, coordinar, asesorar, organizar, evaluar, controlar, negociar, liderar, motivar, entrevistar, capacitar y atender al público. Todas estas acciones las realizan fundamentalmente conversando con otros. Gran parte de las actividades que se desarrollan en una organización tienen un importante componente comunicacional.

Por lo tanto el contexto laboral es un espacio interesante para hacer una investigación donde se pueda analizar la relación de elementos como la comunicación y su efecto en la producción, el compromiso o responsabilidad en el puesto de trabajo dentro de una organización.

Dentro de los cambios que exige el mercado incluyen modificar hábitos y estilos de dirección, formas de administrar los recursos, cambios en los procedimientos administrativos, control de los sistemas de producción apoyado en la tecnología, incrementos en la contratación del personal; entre otros. Para tal fin, las familias deben prepararse para soportar cambios, que generan impacto psicológico para todos sus miembros y de igual manera se irradian en sus empleados. A esto se le suma la habilidad que deben desarrollar los directivos para resolver los dilemas asociados a la transición familiar que desde el punto de vista negativo, puede implicar su desaparición. Solo el 13% de las empresas familiares llegan a la tercera generación señala la revista Dinero.¹

Como antecedentes se observa que en todos los países de América Latina se ha encontrado que a medida que las economías se globalizan, las empresas familiares pierden terreno competitivo frente a las multinacionales. Un estudio de McKinsey & Company encontró que la participación de las empresas familiares en las ventas de las 100 mayores empresas cayó rápidamente en América Latina entre 1994 y 1999, con un descenso de 71% a 57% en México y de 24% a 18% en Argentina. Basado en este estudio en la actualidad (2007) la Superintendencia de Sociedades indica, además, que de 175 empresas en trámite de intervención bajo la Ley 550, el 58% son empresas de familia.

¹ Vélez, Diego. Rev. Dinero. Artículo 'Efecto familia' en empresas familiares. Fecha: Edición. p. 4

Esta misma investigación plantea que la clave para la permanencia de las empresas familiares es manejar armoniosamente las tres dimensiones de la organización: la familia, el negocio y la propiedad. Estas tres dimensiones tienen áreas comunes y áreas separadas. Cada miembro de la familia se ubica en alguna de estas áreas, dependiendo de su vinculación laboral a la empresa y su nivel de acceso a las utilidades y dividendos que ella produce. Esta ubicación afecta su actitud hacia los problemas de la empresa familiar.

Esta investigación está centrada en el tema del negocio como tal, es decir el mejoramiento de la producción; pues el protocolo familiar es de carácter privado de sus integrantes al igual que la definición de las propiedades, pero no se debe desconocer esta condición como antecedente al problema, ya que hace parte del análisis sistémico del diagnóstico y de la propuesta.

En este sentido se tiene en cuenta, que el mercado en este momento exige mejorar en diferentes aspectos, la empresa está dispuesta a revisar sus procedimientos productivos desde la comunicación, tomando como punto de partida el conocimiento y el sentir del personal.

En la revista Dinero citan a Don Pantaleón dice que:

Cuando las relaciones con los empleados son mejores, los costos de agencia son menores, se tienen más sentido de misión y visión, y que sus relaciones con proveedores y clientes son más duraderas. Así mismo, se habla de elementos adicionales competitivos que genera la propia familia", continúa Don Pantaleón. "Por ejemplo, cuando hay unión de criterios, buena comunicación, buena información a los miembros de la familia, unidad de propósito, y cuando se transmiten los valores a la empresa, la empresa familiar se dispara².

En estas últimas frases se está verbalizando el concepto de 'efecto familia', que es el resultado de los recursos materiales y procesos que la familia, y los individuos que hacen parte de ella, le aportan al negocio y que se reflejan en

² Vélez, Diego. Rev. Dinero. Artículo 'Efecto familia' en empresas familiares. Fecha: Edición. p. 4

resultados positivos. Según la definición dada por Timothy Habbershon, el efecto familia "es el resultado producido por el conjunto único de recursos que tiene una firma como consecuencia de la interacción de los sistemas de la familia, sus miembros individuales y el negocio."³.

Si se mira esta definición, se encuentra la razón por la cual esta empresa familiar, tiene características propias que la hacen diferente de las demás, reconociendo las dificultades existentes en el flujo de información, en las relaciones grupales, en el seguimiento de la producción y en su objetivo corporativo.

En consecuencia, esta investigación está centrada en las competencias comunicacionales de esta empresa, con características de negocio familiar, interesada en mantenerse en el mercado laboral, teniendo claro que el punto de partida es la comunicación para llegar a un mejoramiento en la producción; implementando un plan de acción coherente a sus necesidades y expectativas.

³ Vélez, Diego. Rev. Dinero. Artículo 'Efecto familia' en empresas familiares. Fecha: Edición. p. 4

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Basado en la descripción realizada en el planteamiento del problema se genera el siguiente interrogante: ¿cómo se puede mejorar la productividad y el desempeño laboral a partir del desarrollo de las competencias comunicacionales en los empleados del Centro Alto Rendimiento del Caribe de la ciudad de Cartagena?

2. JUSTIFICACIÓN

Los seres humanos por esencia son seres sociales, viven en permanente interrelación y contacto con el medio ambiente, entendiendo este como el conjunto de personas, animales y cosas que por su esencia tiene un sentido y significado para las personas. Sin dejar a un lado la forma como procesan e interpretan la realidad, como comparten significados con una comunidad llegando a conformar una cultura.

El tema de la Comunicación, como ciencias sociales, es extenso y variado, está asociado a las teorías del aprendizaje, a los ritos, roles, reglas de las relaciones interpersonales, a las dinámicas y procesos de grupo, a los factores que intervienen en las estructuras, funciones, efectos e influencias de los llamados medios de comunicación, a las recientes tecnologías de información y comunicación, al tema de la comunicación intercultural, a las interpretaciones psicosociales del comportamiento no verbal, a los mecanismos de control social que mediante la comunicación persuasiva ejercen ciertas instituciones (políticas, publicitarias, religiosas y educativas) sobre el comportamiento social de los individuos y grupos, y en definitiva a todos los procesos del lenguaje asociados con la cultura (teórica y práctica) que sirvan para el mantenimiento o transformación de determinadas estructuras sociales.

Entonces, la Comunicación es un aspecto inherente al hombre, está siempre presente, es tangible e intangible, se comparte con otros, por lo que se afirma con acierto indiscutible que la comunicación hace parte del mundo socio-cultural del hombre. No se puede olvidar la importancia de este proceso en la cotidianidad, pues siempre está allí y en la medida en que se logre conocer, reconocer y orientar en forma satisfactoria hacia un objetivo en común, se obtienen los beneficios esperados.

El hombre en su medio social está en contacto con diferentes ámbitos, como son el familiar, el educativo, el barrial, el laboral, etc. En estos ámbitos se establecen normas, símbolos y significados en común, los cuales facilitan el crecimiento y desarrollo del otro u otros; en este caso puntual de investigación,

se busca comprender la comunicación en el ámbito laboral, teniendo en cuenta los diferentes sistemas de relación (compañeros, jefes, colaboradores).

Por esta razón se considera de vital importancia el conocimiento del sistema comunicacional de una empresa y la forma de cómo orientarla para mejorar los procesos relacionados con la productividad.

Por otro lado, la gestión del Talento Humano actual, exige trabajar con los últimos conceptos como son las Competencias, vistas integralmente dentro del marco de la productividad y el desarrollo del individuo en su organización. Entonces la comunicación es el medio y el fin de esta investigación bajo la óptica organizacional de las Competencias.

En este sentido, según información suministrada por el jefe de selección de la empresa CARC esta empresa desea conocer cómo funciona su sistema de comunicación y cómo puede mejorar para el cumplimiento de su objetivo. Esta oportunidad de hacer aportes significativos para la empresa, es relevante para las investigadoras como profesionales, pues los conocimientos adquiridos en la Universidad Tecnológica de Bolívar en la especialización de Gerencia de Talento Humano, se aterrizan a una realidad puntual, con la expectativa de llegar a la meta de la empresa y hacer el acompañamiento respectivo.

La investigación se sustentara bajo la línea de investigación de productividad y competitividad; de esta forma el conocimiento académico, se va aproximando a la cotidianidad de las organizaciones haciendo aportes prácticos, especialmente reflejados en la economía de la empresa. Por lo tanto, la especialización toma sentido en la medida en que lo aprendido se transfiera a una realidad, y se logren los resultados esperados o se replanteen nuevas formas de interpretar, analizar y generar cambios en el campo organizacional.

Se espera con esta propuesta que la empresa se interese en aplicar lo planteado y hacer seguimiento de esto para evaluar resultados, que deben ser el mejoramiento de la productividad; además que los participantes adquieran conciencia acerca de la importancia de la interacción comunicacional en el desempeño de sus tareas y en la construcción de sus vínculos laborales. Que

incorporen herramientas que les permitan mejorar la efectividad de sus conversaciones con su equipo de trabajo, con otras personas con las que interactúen al interior de la organización y con los ciudadanos a los que el organismo presta sus servicios.

3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de intervención orientada al mejoramiento de la productividad y el desempeño laboral a partir del desarrollo de las competencias comunicacionales, en los empleados del Centro Alto Rendimiento del Caribe de la ciudad de Cartagena.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar los aspectos estratégicos y operativos de la empresa CARC con el objeto de entender la problemática a partir del desarrollo de competencias comunicacionales.
- ✓ Evaluar las características de interacción que predominan en los empleados de la empresa CARC, utilizando el instrumento diagnóstico de las competencias comunicacionales en la empresa (Germán Hennesey Noguera).
- ✓ Diseño de una propuesta de intervención que permita establecer mejoramiento de la productividad y desempeño laboral a partir del desarrollo de las competencias comunicacionales.
- ✓ Determinar el impacto de las competencias comunicacionales que influyen en la productividad y el desempeño laboral de los empleados de la empresa CARC.

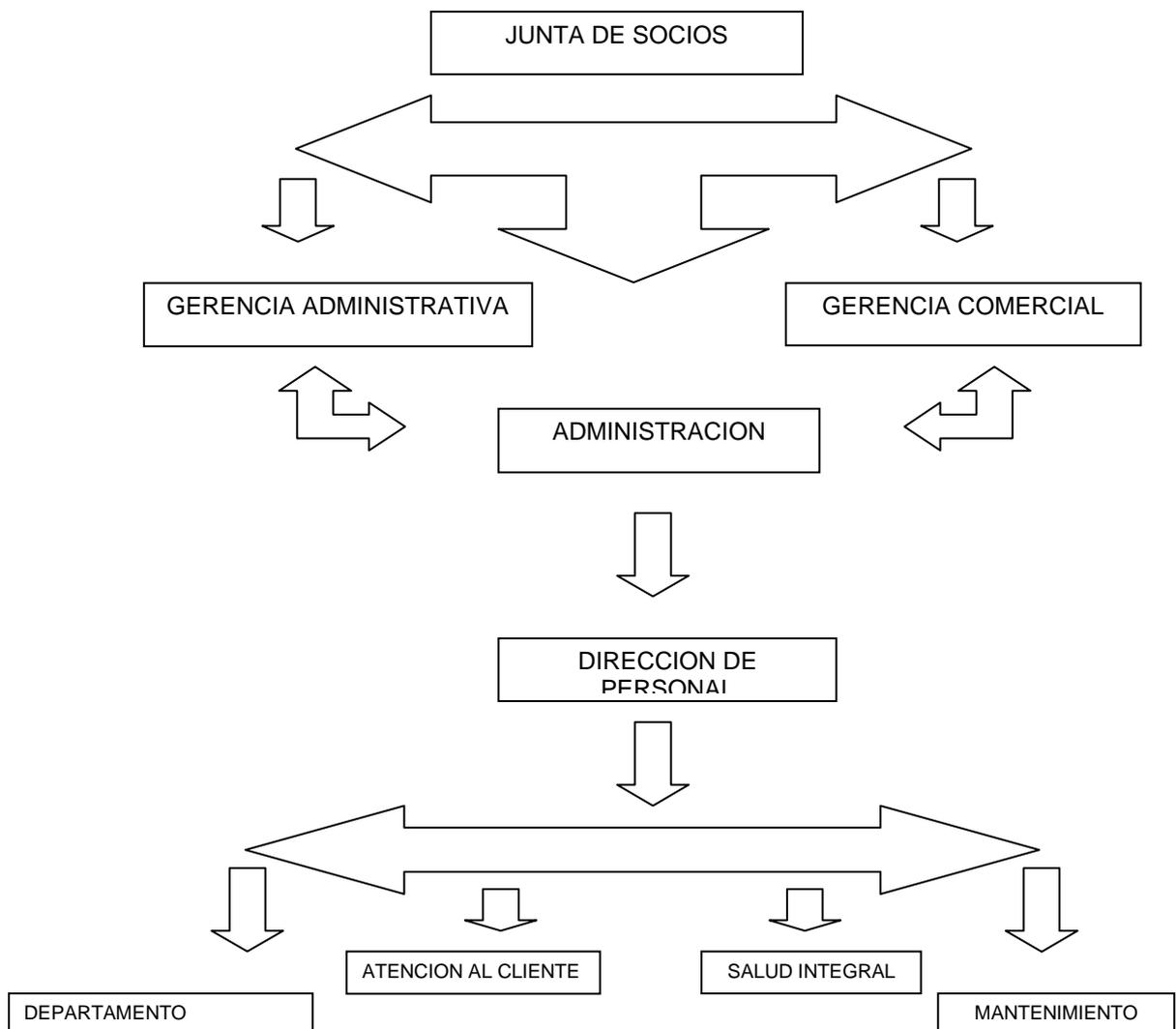
3.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta la formulación del problema se plantea la siguiente hipótesis de la investigación: existe mejoramiento productivo y desempeño laboral en la empresa CARC a partir del desarrollo de competencia comunicacional.

4. DELIMITACION DEL PROYECTO

Esta investigación se realiza en la ciudad de Cartagena (Bolívar), en la empresa CARC, la cual es de características familiar, orientada a brindar bienestar y desarrollo a sus clientes con equipos de alta tecnología y profesionales capacitados; sus clientes en un 100% son nacionales; cuenta con un promedio de 30 empleados. La investigación inició en enero del 2010 y finalizó en septiembre del mismo año.

Figura 1. ORGANIGRAMA EMPRESARIAL



Fuente: Creado por Empresa CARC 1995

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

Comunicarse dentro de una organización, cualquiera que ella sea, constituye de por sí un proceso lógico y complejo que busca desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de confianza y sinceridad, de escuchar, opinar, analizar y decidir aquello que sea más conveniente para la organización. Si no hay una excelente habilidad de escucha, se pierde la retroalimentación y se dificulta la integración de los participantes en la búsqueda de alcanzar el objetivo final de la organización, es decir el cumplimiento de la misión.

Un adecuado proceso de comunicación facilita la cohesión de sus miembros, disminuye los conflictos internos y coopera a la creación de espacios de información, participación y opinión donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

“la organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocia, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional”⁴.

La comunicación se define como una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información, es más *un hecho* sociocultural que un proceso mecánico.

⁴ BARTOLI, Annie, Comunicación y Organización, Barcelona, Ediciones Paidós, 1992, p. 159

La primera función básica de la comunicación como seres interactuantes es crear y mantener interacciones y pasar de ser seres dependientes o independientes a seres en un proceso de dependencia mutua. Es decir, los seres comunicantes son seres interdependientes.

Como dice Richard Daft “una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que le ayuden alcanzar metas”⁵. Esta concepción de organización genera dos variables esenciales en la definición de la organización: los individuos están en permanente relación y deben cumplir una tarea y la tarea debe orientarse al logro de metas comunes a la organización en su entorno y mercado.

La organización entonces puede ser definida por su estructura, los procesos y su finalidad. “la estructura organizacional presta pronosticabilidad y estabilidad a la comunicación humana, facilitando el logro de las tareas administrativas”⁶.

En el ámbito de la organización, “la comunicación proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos y los procedimientos según la situación lo demande”⁷.

La comunicación en la organización es “un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”⁸.

Como instrumento de gestión, la comunicación en la organización es productiva cuando permite la transformación y mejoramiento del sistema

⁵ DAFT, Richard. Teoría y diseño Organizacional. Thomson Editores. 1998, p 11.

⁶ ROGERS, Everet, y Rogers, Rekha. La comunicación en las organizaciones. Mc Graw Hill. México. 1980, p. 7

⁵ ibíd., p. 8

⁸ VAN RIEL, Cees. Comunicación Corporativa. Prentice Hall. 1997. p. 26

organizacional, de los actores que lo componen, y con resultados manifiestos que “beneficia a todos lo que lo integran”⁹.

Según Weil¹⁰, la información es un instrumento de trabajo y no un instrumento de poder, mientras que comunicar es poner un referente, es mostrar una dirección, avanzar y dar significado y sensibilidad. Dado que la comunicación sostiene el proyecto de la empresa, es un elemento de gestión que pasa de un estatus técnico a un estatus político.

Para D’aprix¹¹, una organización es propensa a ser más productiva si promueve un ambiente más humano, por lo cual al aumentar la distancia interpersonal aumentan los temores de la gente, en especial de sus “patrones ausentes”.

Para Martínez y Nosnik¹², la comunicación es “compartir, hacer comunes los ámbitos de motivación y de productividad en la organización”; siendo el resultado de la interacción de los miembros, considerando las metas de la organización, tanto individual, grupal y colectiva.

Nosnik¹³ define también productividad como la satisfacción de los objetivos, necesidades y expectativas de los tres actores en el escenario comunicación-organización (emisor, receptor, sistema), lo que contribuye al avance equilibrado del sistema y las partes que lo integran. Propone el concepto de comunicación productiva¹⁴, entendida como “la transformación y mejora de cualquier sistema para beneficio de todas las partes que lo integran a partir de la retroalimentación del público o públicos al propio sistema y de la evidencia empírica disponible que el cambio efectuado por y en el sistema beneficia a todos los que lo integran”, es decir, que los actores de la organización y esta

⁹ NOSNIK, Abraham. Linealidad, dinamismo y productividad: tres concepciones de la comunicación humana y social, en Razón y Palabra, Número 1, año 1, enero-febrero 1996 (www.razonypalabra.org)

¹⁰ WEIL, Pascale. La comunicación global. Paidós. 1992. p. 102

¹¹ D’APRIX, Roger. La comunicación, clave de la productividad. Limusa, México, 1986. p.86

¹² MARTÍNEZ, Alberto. Nosnik, Abraham. Comunicación organizacional práctica. Trillas. México. 1988. p.65

¹³ NOSNIK, Abraham. ¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa? Cap 2, en El poder de la comunicación en las organizaciones. M Antonia Rebeli, Celia Ruiz Sandoval, coord. Plaza y Valdés Editores. Mx. 1998. p 105

¹⁴ NOSNIK. Op. cit. p. 69

como un todo conforman un sistema productivo en el que todos “son co-responsables”.

El presente estudio se identifica con el concepto de la comunicación en las organizaciones como un instrumento de gestión, es productiva cuando permite la transformación y el mejoramiento del sistema organizacional, tal como lo propone Nosnik, Abraham.

Como se ha revisado en este marco teórico, en la evolución de la historia las empresas han tenido que asimilar los cambios que el medio les exige y pasar de perspectivas netamente mecanicistas a perspectivas más funcionales y prácticas que permitan enfrentar los nuevos retos. Es así como el concepto de competencias laborales, hace parte del léxico que las empresas del siglo XXI deben manejar y aplicar a su cotidianidad, con la premisa de garantizar el objetivo empresarial para el cual fue creada. Su definición ha variado en los últimos 10 años, ha pasado de ser una lista de tareas a desempeñar, a un conjunto de atributos personales al servicio de la compañía para la que trabaja, hasta llegar a tener en cuenta estas dos como una mirada holística.

de acuerdo con Claude Levy Leboyer, “el concepto de competencia, a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según las personas que lo utilizan se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial en los últimos diez años; se refiere a aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales, los individuos difieren unos de otros”.

La competencia laboral incorpora la descripción de las grandes tareas independientes que realiza un trabajador en su puesto de trabajo. Como a su vez, la suma de pequeñas tareas llamadas sub competencias. La totalidad de las competencias es la descripción total de un puesto de trabajo.¹⁵

Es decir, que la competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

¹⁵ Fuente: INATEC. Desarrollo sistematico e institucional de un curriculum. Nicaragua. 1999. p. 200

En conclusión, competencia laboral según Ibarra (2000)¹⁶ es “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y saber ser”

En este sentido esta investigación parte del reconocimiento de las competencias comunicacionales que posee la empresa como punto de partida, como instrumento de diagnóstico que permita conocer fortalezas y debilidades de la compañía.

Esta investigación intenta definir la estructura formal e informal de la organización, comprender prácticas relacionadas con la producción, satisfacción del personal y corregir dificultades. Complementario a esto se comprende creencias, valores y todo lo relacionado con la cultura organizacional que se relaciona con la productividad de la organización; basándose en las competencias comunicacionales que focalizan lo que se quiere conocer de la organización.

¹⁶ IBARRA Agustín, La nueva gestión de recursos humanos. Gestión 2000, 1997. p. 12

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1. Definición de dimensiones y competencias.

Las dimensiones son conceptos generales, globalizadores, que describen los conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y comprensión de procesos (Ibarra, 2000), a través de las competencias comunicacionales, que focalizan lo que se quiere conocer de la organización. Para efectos de esta investigación las competencias comunicacionales se integran en dimensiones de la siguiente forma.

✓ primera dimensión: habilidades comunicativas del jefe, que tiene en cuenta las competencias de expresión, empatía, retroalimentación y asertividad.

✓ segunda dimensión: competencias comunicativas del grupo. que son charla, discusión, y negociación.

✓ tercera dimensión: comunicación estratégica, tiene en cuenta las competencias de comunicación corporativa, comunicación con superiores y comunicación del servicio.

✓ cuarta dimensión: comunicación y desarrollo organizacional, las competencias que se tiene en cuenta son comunicación de mejoramiento, de ambiente y desarrollo personal.

✓ quinta dimensión: comunicación productiva, sus competencias son del cargo, inter-áreas y operativa.

✓ sexta dimensión: cultura de la comunicación, tiene en cuenta las competencias de valores, creencias y actitud colectiva.

Cada una de estas se define a continuación:

Tabla 1: Definición de Dimensiones y Competencias.

DEFINICION DIMENSIÓN	COMPETENCIAS
<p>1. HABILIDAD COMUNICATIVA DEL JEFE Capacidad de las habilidades comunicativas del jefe inmediato y capacidad para interactuar con el empleado.</p>	<p>1.1. EXPRESIÓN La capacidad de mi jefe para expresarme sus ideas y propuestas con claridad y sencillez.</p> <p>1.2. EMPATÍA La capacidad de mi jefe para comprender mis sentimientos y necesidades como persona y empleado.</p> <p>1.3. RETROALIMENTACIÓN La capacidad de mi jefe para brindarme la información que le pido y la que me pueda servir.</p> <p>1.4. ASERTIVIDAD La capacidad de mi jefe para explicarme con sencillez y respeto sus metas y expectativas sobre mí.</p>
<p>2. COMPETENCIAS COMUNICATIVAS GRUPO Capacidad de competencias comunicativas al interior del grupo de trabajo y la capacidad para interactuar con compañeros de trabajo.</p>	<p>2.1. CHARLA Sentir el valor e interés de los compañeros de trabajo al participar en las conversaciones informales.</p> <p>2.2. DIÁLOGO Presentar y explicar ideas y propuestas y ser escuchado y respetado aunque ellas sean diferentes y extrañas.</p> <p>2.3. DISCUSIÓN Debatir y analizar con objetividad y respeto las ideas y propuestas presentadas para escoger entre todos la mejor.</p> <p>2.4. NEGOCIACIÓN Poder llegar a acuerdos en donde cada uno se sienta ganador y confiar que serán respetados</p>
<p>3. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Capacidad de interactuar con directivos y superiores para el logro de objetivos misionales, operativos y de servicio.</p>	<p>3.1 COMUNICACIÓN CORPORATIVA Comprender la razón de ser de la empresa, el negocio, los resultados obtenidos y sus planes de futuro.</p> <p>3.2 COMUNICACIÓN CON SUPERIORES Recibir información de los directivos y la gerencia y poder conversar con ellos cuando lo requiera</p> <p>3.3 COMUNICACIÓN DEL SERVICIO Sentir motivación y apoyo para presentar las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes.</p>
<p>4. COMUNICACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL Capacidad de interactuar con</p>	<p>4.1. COMUNICACIÓN DE MEJORAMIENTO Presentar y explicar los problemas, errores y cambios en mi trabajo para encontrarles soluciones prácticas.</p>

DEFINICION DIMENSIÓN	COMPETENCIAS
superiores y otros empleados para lograr el desarrollo personal y de la organización	4.2. COMUNICACIÓN DE AMBIENTE Estar motivado para explicar los problemas y necesidades de mi trabajo y mis ideas para mejorarlo.
	4.3. COMUNICACIÓN DE DESARROLLO PERSONAL Sentirme valorado como persona, como profesional, por mi cargo y mi trabajo.
5. COMUNICACIÓN PRODUCTIVA Capacidad de interactuar con otros empleados y otras áreas para el desempeño y la productividad laboral	5.1. COMUNICACIÓN DEL CARGO Comprender lo que debo hacer, lo que esperan de mi trabajo, y que me digan cómo puedo hacerlo mejor.
	5.2.COMUNICACIÓN INTERAREAS Recibir información oportuna, sencilla, clara y formal de otras áreas de trabajo.
	5.3. COMUNICACIÓN OPERATIVA Pedir información dentro de los conductos normales a quien necesite para hacer bien mi trabajo.
6. CULTURA DE COMUNICACIÓN Aceptación mental y actitudinal del valor e impacto de la comunicación en el desempeño personal y organizacional.	6.1. VALORES Comunicarme bien con los demás es bueno para mí como persona y empleado.
	6.2. CREENCIAS Comunicarme bien con los demás hace que me destaque más y mejor como empleado.
	6.3. ACTITUD COLECTIVA Sentir que desde el gerente y mi jefe están interesados en que tengamos buena comunicación.

Fuente: Dr. Germán Hennessey Noguera (Mayo-Diciembre 2005)

5.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL

5.3.1 Cuestionario Uno :

Tabla 2: Diagnóstico de las Competencias de Comunicación en la empresa.

VARIA BLE	DIMENSIÓN	COMPETENCIAS	INDICADOR	ÍNDICE
Interacción Comunicativa	1. HABILIDADES COMUNICATIVAS DEL JEFE	1.1. Expresión	1.1.1 Claridad y sencillez de instrucciones y órdenes escritas.	- Completo acuerdo (5). -Bastante acuerdo, (4). -Ni acuerdo ni desacuerdo, (3). -Bastante desacuerdo, (2) -Completo desacuerdo, (1)
			1.1.2 Claridad y sencillez en las reuniones de trabajo.	
			1.1.3 Claridad y sencillez de instrucciones y órdenes personales.	
		1.2. Empatía	1.2.1 Respeto a personalidad..	
			1.2.2 Comprensión de necesidades y expectativas.	
			1.2.3 Comprensión de sentimientos y emociones.	
		1.3. Retroalimentación	1.3.1 Oportunidad de información necesitada.	
			1.3.2 Explicación de consecuencias de acciones.	
			1.3.3 Ayuda a ver hechos con positivismo.	
		1.4. Asertividad	1.4.1 Sencillez al expresar objetivos y expectativas.	
			1.4.2 Coherencia entre acción y discurso.	
			1.4.3 Respeto al decir expectativas.	
		VARIA BLE	DIMENSIÓN	
Interacción Comunicativa	2. COMPETENCIAS COMUNICATIVAS GRUPO	2.1. Charla	2.1.1 Interés en temas de conversación.	- Completo acuerdo (5). -Bastante acuerdo, (4). -Ni acuerdo ni desacuerdo, (3). -Bastante desacuerdo, (2)
			2.1.2 Sentido de valía personal.	
			2.1.3 Sentido de interés personal y laboral.	
		2.2. Diálogo	2.2.1 Sentido de confianza y respeto para opinar.	
			2.2.2 Sentido de tranquilidad para pedir explicaciones.	
			2.2.3 Sentido de valía de ideas diferentes.	
		2.3. Discusión	2.3.1 Capacidad de expresión de desacuerdo sin ofensas	
			2.3.2 Sentido de confianza y libertad para análisis de propuesta.	
			2.3.3 Capacidad de análisis y decisión colectiva.	
		2.4. Negociación	2.4.1 Percepción de posibilidad de lograr acuerdos de mutua ganancia.	
			2.4.2 Sentido de expectativa de logro sobre intereses y necesidades.	
			2.4.3 Percepción de respeto de acuerdos.	

VARIABLE	DIMENSIÓN	COMPETENCIAS	INDICADOR	ÍNDICE			
	3. COMUNICACIÓN ESTRATEGICA	3.1. Comunicación Corporativa	3.1.1 Interés en misión y visión organizacional.	-Completo desacuerdo, (1)			
			3.1.2 Claridad de plan estratégico y proyectos.				
			3.1.3 Conocimiento de resultados empresariales.				
		3.2. Comunicación con Superiores	3.2.1 Percepción de información directa de directivos.				
			3.2.2 Percepción sobre calidad de información del área por directivos.				
			3.2.3 Capacidad de acceso a conversación con directivos				
		3.3. Comunicación del Servicio	3.3.1 Motivación para presentación de quejas y reclamos de clientes.				
			3.3.2 Apoyo inter-áreas para solución de problemas de clientes.				
			3.3.3 Motivación para presentación de recomendaciones de clientes.				
VARIABLE	DIMENSIÓN	COMPETENCIAS	INDICADOR	ÍNDICE			
Interacción Comunicativa	4. COMUNICACIÓN Y DESARROLLO	4.1 Comunicación para el Mejoramiento	4.1.1 Claridad de explicación de problemas o cambios sobre el trabajo.	- Completo acuerdo (5).			
					4.1.2 Capacidad de explicación de problemas del trabajo.		
					4.1.3 Capacidad de presentación de errores para soluciones prácticas.		
			4.2 Comunicación y Ambiente		4.2.1 Percepción de interés de superiores por mis necesidades y expectativas.	-Bastante acuerdo, (4).	
					4.2.2 Motivación para presentación de ideas de mejora.		
					4.2.3 Percepción de interés de superiores por quejas e insatisfacciones.		
			4.3 Comunicación y Desarrollo del Individuo		4.3.1 Sentido de valía laboral en la empresa.		-Ni acuerdo ni desacuerdo, (3).
					4.3.2 Percepción de orientación para desarrollo personal		
					4.3.3 Sentido de valía personal y profesional en la empresa.		
		5. COMUNICACIÓN PRODUCTIVA	5.1. Comunicación del cargo	5.1.1 Comprensión de responsabilidades y objetivos de trabajo.	-Bastante desacuerdo, (2)		
				5.1.2 Retroalimentación oportuna y suficiente para mejora del trabajo.			
				5.1.3 Conocimiento oportuno de evaluaciones de trabajo.			
			5.2 Comunicación Inter-áreas	5.2.1 Recepción de información oportuna de otras áreas.		-Completo desacuerdo, (1)	
				5.2.2 Recepción de solicitud de información de otras áreas.			
				5.2.3 Percepción de comprensión del trabajo por otras áreas.			
	5.3 Comunicación Operativa		5.3.1 Confianza para pedir información requerida.				
			5.3.2 Normalidad de uso de conductos regulares.				
			5.3.3 Claridad del significado de la información enviada.				
VARIABLE	DIMENSIÓN	COMPETENCIAS	INDICADOR	ÍNDICE			
Interacción Comunicativa	6. CULTURA DE COMUNICACIÓN	6.1 Valores	6.1.1 Sentido de valía del esfuerzo para buena comunicación.	- Completo acuerdo (5).			
					6.1.2 Sentido de valía personal por buena comunicación con otros.		
					6.1.3 Recepción de ayuda de otros para una buena comunicación.		
		6.2 Creencias	6.2.1 Percepción de mejora en evaluación personal por buena comunicación.		-Bastante acuerdo, (4).		
						6.2.2 Percepción de reconocimiento colectivo por buena comunicación.	
						6.2.3 Percepción de competencia personal por buena comunicación.	

VARIABLE	DIMENSIÓN	COMPETENCIAS	INDICADOR	ÍNDICE
		6.3 Actitud Colectiva	6.3.1 Percepción de estímulo gerencial a buena comunicación.	-Ni acuerdo ni desacuerdo, (3).
			6.3.2 Percepción de interés de jefes a buena comunicación.	
			6.3.3 Percepción de interés de otros a buena comunicación.	-Bastante desacuerdo, (2) -Completo desacuerdo, (1)

Fuente: Dr. Germán Hennessey Noguera (Mayo-Diciembre 2005)

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación a emplear para el presente proyecto es el **descriptivo**, ya que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio **descriptivo** se selecciona una serie de categorías, por ejemplo; habilidad comunicativa del jefe, competencias comunicativas del grupo, comunicación estratégica, entre otras; midiéndose cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga y tienen el propósito de dar un panorama lo más preciso posible del fenómeno al que se hace referencia.

6.2. MÉTODO

El método a emplear para el presente proyecto es el método **deductivo**, el cuál va de lo general a lo particular, del todo a las partes y consiste en que basados en esquemas lógicos, fabricados mentalmente, apoyados desde luego por conocimientos teóricos, tales como el enfoque de las competencias comunicacionales permiten establecer la problemática comunicacional relacionada con la productividad y el desempeño laboral utilizando el instrumento diagnóstico de las competencias comunicacionales de Germán H.N. 2005.

6.3. POBLACIÓN

La empresa donde se realizara la investigación, es la empresa CARC de tipo familiar, caracterizada en su estilo de dirección por el dueño fundador.

La población que se evaluara en el estudio, labora en el ámbito comercial en la ciudad de Cartagena. La empresa CARC consta de treinta (30) empleados, en edades comprendidas entre los 18 y los 60 años, con un nivel de educación

técnico mínimo y profesionales. Se trabajara con todos los empleados de la empresa ya que se busca tener una visión integral y una cobertura más amplia.

6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

El instrumento que se utilizara es un Cuestionario, elaborado por el Comunicador Germán Hennessey Noguera, éste ha sido validado en anteriores investigaciones realizadas por él y con empresas de características similares a la del objeto de esta investigación.

El ejercicio investigativo consta de un cuestionario que hace el Diagnóstico de las Competencias Comunicacionales en la empresa (Ver anexo A) En el que se habla de seis dimensiones que se encuentran en una compañía, de estas se desprenden unas competencias comunicacionales, que son el foco de atención.

Otro instrumento utilizado es la Entrevista, la cual permite obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista es una técnica antigua. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir. Para la investigación se utilizó una entrevista abierta, orientada a profundizar en algunos temas y confirmar datos. (Ver anexo B)

En conclusión la Observación directa y la entrevista abierta permitieron confrontar resultados del cuestionario uno, para luego analizarlos bajo la luz del marco teórico.

7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño no experimental se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

En complementación Sampieri (2003) ¹⁷, plantea que el diseño no experimental se divide tomando en cuenta el tiempo durante el cual se recolectaron los datos, estos son diseño transversal y diseño longitudinal; el primero (Diseño Transversal), es donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado. Mientras que el segundo de ellos (Diseño Longitudinal), es donde se recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias.

Para fines de la investigación se tomara un diseño no experimental transversal debido a que se recolectaran datos en un tiempo determinado sin intervenir en el ambiente en que se desarrollan los empleados de la empresa CARC, por lo que no habrá manipulación de variables y la obtención de los datos se realizará una sola vez en cada unidad de análisis.

¹⁷ Sampieri 2003, Diseño Experimental

8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el proceso de recolección de información se realizaron las siguientes fases.

1. Sensibilización a todo el personal con el apoyo y aval de gerencia. En esta fase, se presento el objetivo general de la investigación, se motivo al personal para que participara de forma activa, voluntaria y honesta. Esto se realizó en una semana logrando la aplicación del cuestionario a 15 empleados; los cuales fueron seleccionados voluntariamente como la muestra representativa.
2. Aplicación del Cuestionario: Diagnóstico de las Competencias Comunicacionales. A la población que era la muestra representativa se le aplicó el cuestionario (Ver anexo A) en dos días.
3. Tabulación: Esta fase se realizó apoyados en una base de datos de Excel, donde se promediaban las respuestas dadas por el personal.
4. Entrevistas: Se realizaron entrevistas abiertas a los empleados de la empresa CARC, teniendo como apoyo una guía de entrevista (Ver anexo B), que tenía en cuenta puntos neurálgicos obtenidos en el Cuestionario: Diagnóstico de las Competencias Comunicacionales. Esta entrevista se realizo en el puesto de trabajo, observando simultáneamente al personal en su ambiente natural (Observación Directa).
5. Los investigadores se reunieron y realizaron el análisis de los resultados confrontando lo encontrado con el instrumento, apoyados en las bondades del la base de datos Excel, como son las graficas en barras y parámetros estadísticos.

9. RESULTADOS

9.1. RESULTADOS CUANTITATIVOS DEL CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS COMUNICACIONALES.

A continuación se presentan los resultados de la muestra poblacional en términos estadísticos, puntualizando los datos obtenidos por los empleados de CARC se promedian los resultados de acuerdo a comportamientos vistos en el cuestionario.

Tabla 3: Valoración por Escala y Rango

MEDIA DE LA VALORACION	ESCALA CUALITATIVA	RANGO CUANTITATIVO
4.60 - 5.00	MUY BUENO	5.0
4.11 - 4.59	BUENO	4.0
3.60 - 4.09	ACEPTABLE	3.0
3.10 - 3.59	MALO	2.0
0.0 - 3.09	MUY MALO	1.0

Fuente: Suministrado el cuadro elaborado por Dr. Germán Hennessey Noguera (Mayo-Diciembre 2005)

En el siguiente cuadro, se encuentran los resultados promedios obtenidos en el cuestionario, donde se describe la Dimensión y las Competencias que los componen y los indicadores, adicionalmente se ubica un área sombreada al final de cada dimensión que contiene el resultado promedio. (Habilidades Comunicativas del Jefe, Habilidades Comunicativas del Grupo y Competencias Organizacionales).

Tabla 4. Habilidades Comunicativas

DIMENSIÓN	COMPETENCIAS	INDICADOR
HABILIDADES COMUNICATIVAS DEL JEFE	1.1. Expresión	Claridad y sencillez de instrucciones y órdenes escritas.
		Claridad y sencillez en las reuniones.
		Claridad y sencillez de instrucciones y órdenes personales.
	1.2. Empatía	Respeto a personalidad.
		Comprensión de necesidades y

DIMENSIÓN	COMPETENCIAS	INDICADOR	
		expectativas.	
		Comprensión de sentimientos y emociones.	
	1.3. Retroalimentación	Oportunidad de información necesitada.	
		Explicación de consecuencias de acciones.	
		Ayuda a ver hechos con positivismo.	
	1.4. Asertividad	Sencillez al expresar objetivos y expectativas	
		Coherencia entre acción y discurso	
		Respeto al decir expectativas.	
		PROMEDIO 3.84	
	COMPETENCIAS COMUNICATIVAS DEL GRUPO	2.1. Charla	Interés en temas de conversación.
Sentido de valía personal.			
Sentido de interés personal y laboral.			
2.2. Diálogo		Sentido de confianza y respeto para opinar.	
		Sentido de tranquilidad para pedir ayuda.	
		Sentido de valía de ideas diferentes.	
2.3. Discusión		Capacidad de expresión de desacuerdo sin ofensas.	
		Sentido de confianza y libertad para análisis de propuesta.	
		Capacidad de análisis y decisión colectiva.	
2.4. Negociación		Percepción de posibilidad de lograr acuerdos de mutua ganancia.	
		Sentido de expectativa de logro sobre intereses y necesidades.	
		Percepción de respeto de acuerdos.	
		PROMEDIO 3.80	
DIMENSIÓN		COMPETENCIAS	INDICADOR
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		3.1 Comunicación Corporativa	Interés en misión y visión organizacional.
			Claridad de plan estratégico y proyectos.
	Conocimiento de resultados empresariales.		
	3.2 Comunicación con Superiores	Percepción de información directa de directivos.	
		Percepción sobre calidad de información del área por directivos.	
		Capacidad de acceso a conversación con directivos.	

DIMENSIÓN	COMPETENCIAS	INDICADOR
	3.3 Comunicación del Servicio	Motivación para presentación de quejas y reclamos de clientes.
		Apoyo inter-áreas para solución de problemas de clientes.
		Motivación para presentación de recomendaciones de clientes.
		PROMEDIO 3.77

Fuente: Suministrado el cuadro elaborado por Dr. Germán Hennessey Noguera (Mayo-Diciembre 2005)

9.2 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS DIMENSIONES Y COMPETENCIAS

A raíz de los cuestionarios aplicados sobre diagnóstico de competencias comunicativas y con base en el análisis de los resultados obtenidos, se observó que las dimensiones de habilidades comunicativas del jefe y habilidades comunicativas del grupo son las dimensiones en las cuales los resultados fueron más significativos, sin embargo algunas de las competencias en ellos tales como Dialogo puntuaron bajo; estos resultados y su descripción se muestran a continuación.

Tabla 5. Habilidades Comunicativas del Jefe

COMPETENCIAS	PROMEDIO	PROMEDIO POR COMPETENCIAS	PROMEDIO DE DIMENSION HABILIDADES COMUNICATIVAS CON EL JEFE
EXPRESION	3,63		
	3,77		
	3,87		
EMPATIA	3,83	3,76	
	3,7		
	3,97		
RETROALIMENTACION	3,87	3,83	
	3,8		
	3,8		
ASERTIVIDAD	3,97	3,82	
	3,87		
	4	3,94	
			3,84

Fuente: (Arroyo, Jessica, Jiménez Evelyn, 2010).

GRAFICO 1. Diagrama de las Habilidades Comunicativas del jefe



Fuente: (Arroyo, Jessica, Jiménez Evelyn, 2010).

Estos resultados nos indican que el jefe cuenta con mediana capacidad para transmitir con claridad las metas y objetivos del trabajo, de tal forma que sean sencillos y con respeto a sus colaboradores. Mientras que en relación a la capacidad del jefe para comprender sentimientos y necesidades de sus equipo de trabajo, esta en una posición crítica al igual que la capacidad para retroalimentar a sus colaboradores. Esta información es corroborada en las entrevistas abiertas y observación directa, cuando se asistió a algunas reuniones de los jefes con su grupo de trabajo, incluyendo una reunión del Gerente con toda la empresa. La puntuación promedio es de 3.84 por lo tanto es **Aceptable**.

En esta matriz se refleja el resultado obtenido en la dimensión de **Habilidades Comunicativas del Jefe**, indicando que se encuentra en el área de Riesgo Mayor, en una posición Aceptable, es decir, esta al límite de ser crítica y el personal considera que es importante trabajar en ella para mejorar las competencias comunicacionales y probablemente exista un buen nivel de aceptación a la hora de intervenir en ella. En este caso puntual las Competencias Comunicacionales a trabajar son la Expresión, Empatía, Retroalimentación y Asertividad.

Tabla 6. Definición de Competencias Habilidades Comunicativas del jefe.

Competencias	
HABILIDAD COMUNI-CATIVA DEL JEFE	1.1. EXPRESIÓN Los resultados indican una puntuación global de 3,75 definida como Aceptable . Sin embargo es importante resaltar la puntuación crítica en el ítem de “Claridad y sencillez en las instrucciones y ordenes escritas” pues está es de 3.63 definida como Baja, Este dato se valido en la entrevista abierta y se determinó que hay mejor comunicación y seguimiento de instrucciones cuando las cosas se expresan adecuadamente.
	1.2 EMPATÍA La competencia empatía, obtuvo un puntaje de 3,83, nivel Aceptable . Sin embargo es importante resaltar la puntuación baja en el ítem de “Claridad y sencillez en las reuniones de trabajo”.
	1.3. RETROALIMENTACIÓN La puntuación en esta competencia es de 3,82, señala un nivel Aceptable . Se refleja mayor retroalimentación por parte de los empleados de la empresa CARC.
	1.4. ASERTIVIDAD Esta competencia tiene una puntuación promedio de 3,94 que muestra un nivel Aceptable .

Fuente: Cuadro elaborado por (Arroyo, Jessica, Jiménez Evelyn, 2010).

Tabla 7. Habilidades Comunicativas del Grupo

COMPETENCIAS	PROMEDIO	PROMEDIO POR COMPETENCIAS	PROMEDIO DE DIMENSION HABILIDADES COMUNICATIVAS CON EL GRUPO
CHARLA	3,7		
	3,83		
	3,97		
			3,83
DIALOGO	3,63		
	3,77		
	3,67		
			3,69
DISCUSION	3,93		
	3,73		
	3,83		
			3,83
NEGOCIACION	3,8		
	3,97		
	3,8		
			3,86
			3,80

Fuente: (Arroyo, Jessica, Jiménez Evelyn, 2010).

Grafico 2. Diagrama Habilidades Comunicativas del Grupo.



Fuente: Elaborado por (Arroyo, Jessica, Jiménez Evelyn, 2010).

En relación a la segunda dimensión Competencias Comunicativas del grupo sus resultados son positivos, se considera que todas las dimensiones están en puntuación **Aceptable**.

Esta puntuación indica que el grupo de trabajo logra expresar con tranquilidad sus ideas y saben que pueden ser recepcionadas o rechazadas con respeto, sus conversaciones tanto técnicas como informales pueden llegar a acuerdos grupales y ser respetados. De todas formas hay que tener en cuenta que en algunos ítems la puntuación dio más baja comparada con los otros ítems de la misma dimensión, la cual hace referencia a Sentir el valor e interés de los compañeros de trabajo al participar en las conversaciones informales el personal la ubica como una fortaleza media, es decir el grupo posee ésta en un nivel Bueno y la consideran importante más no prioridad a trabajar. La puntuación promedio es de 3,80 por lo tanto es **Aceptable**.

En esta matriz se refleja el resultado obtenido en la dimensión de **Competencias Comunicativas de Grupo**, indicando que una parte se encuentra en el área de Fortaleza Mayor, en una posición Buena, como son las Competencias de Dialogo, Discusión y Negociación. Es probable que el personal considere importante mantener esta competencia para la obtención de buenos resultados en la ejecución del trabajo.

Tabla 8. Definición Competencias Comunicativas del Grupo

COMPETENCIAS COMUNICATIVAS GRUPO	2.1. CHARLA La puntuación promedio es de 3,83, nos indican que es Aceptable , es decir que el equipo de trabajo sienten el valor e interés de los compañeros de trabajo al participar en las conversaciones informales.
	2.2. DIALOGO Los datos arrojaron una puntuación de 3.68, es decir es de nivel Aceptable , ellos pueden presentar y explicar las ideas, para ser escuchados, sin embargo existe no sienten confianza para pedir que se les explique una idea o propuesta.
	2.3. DISCUSIÓN Los datos arrojaron una puntuación de 3,83, es decir es de nivel Aceptable , ellos logran debatir, analizar con objetividad y respeto la ideas.
	2.4. NEGOCIACION El puntaje es de 3,85, quiere decir que es de nivel Aceptable , ellos llegan acuerdos donde todos se sienten ganadores y confían que serán respetados.

Fuente: Cuadro elaborado por (Arroyo, Jessica, Jiménez Evelyn, 2010).

Tabla 9. Comunicación Organizacional:

COMPETENCIAS	PROMEDIO	PROMEDIO POR COMPETENCIAS	PROMEDIO DE DIMENSION COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	3,87		3,77
	3,77		
	3,83	3,82	
COMUNICACIÓN CON SUPERIORES	3,77		3,78
	3,87		
	3,7	3,78	
COMUNICACIÓN DEL SERVICIO	3,77		3,7
	3,5		
	3,83	3,7	
			3,77

Fuente: (Arroyo, Jessica, Jiménez Evelyn, 2010).

Grafico 3. Diagrama de Competencia Organizacional



Fuente: Elaborado por (Arroyo, Jessica, Jiménez Evelyn, 2010).

Tabla 10. Definición Comunicación Corporativa

3.0 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	<p>3.1 COMUNICACIÓN CORPORATIVA Los resultados promedio son de 3,82, lo que significa que es Aceptable, especialmente lo que se refiere a la Claridad del plan estratégico y proyecto. Es decir que se comprende la razón de la empresa, lo resultados, sin embargo cabe mencionar que a la hora de explicar con claridad los problemas o cambios del trabajo existe una dificultad que se refleja en la puntuación 3.76 la cual es considerada Buena.</p>
	<p>3.2 COMUNICACIÓN CON SUPERIORES Los datos indican una puntuación de 3,77 quedando al límite de Aceptable. Es decir que la información recibida de los directivos es suficiente y consideran que vale la pena expresar necesidades.</p>
	<p>3.3 COMUNICACIÓN DEL SERVICIO El valor promedio es de 3,70 que es Aceptable, esto es que medianamente hay motivación y apoyo para presentar las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes.</p>

Fuente: Cuadro elaborado por Yessica Arroyo y Evelyn Jiménez (JULIO 2010)

Esto indica que la Capacidad de interactuar con directivos y superiores para el logro de objetivos misionales, operativos y de servicio están bajos, especialmente lo que se refiere a comprender la razón de ser de la empresa, el negocio, los resultados obtenidos y sus planes de futuro.

Se verifico con los resultados obtenidos en el cuestionario que las personas tenían un bajo conocimiento de la misión, visión, roles, plan estratégico, resultado de los proyectos, entre otros. Esto refuerza el resultado obtenido en la competencia de Comunicación Corporativa y lo Aceptable de la Comunicación con Superiores, afectando directamente la recepción de quejas,

reclamos y sugerencias. La puntuación promedio es de 3,77 por lo tanto es **Aceptable.**

Esta matriz señala los resultados obtenidos en la Dimensión de **Comunicación Organizacional**, en ella se observa un área Dilema, en relación a la competencia Comunicación del Servicio, que involucran el sentir motivación y apoyo para presentar las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, los resultados señalan que esta desarrollada medianamente en el personal y el interés por esta es media, es interesante esta competencia por su significación para la compañía, pues esta directamente relacionada con el objeto de esta: El Servicio y su calidad.

En el área de riesgo mayor se encuentra la competencia de Comunicación con Superiores, se encuentra al límite de ser crítica y el personal considera que es importante trabajar en ella para mejorar las competencias comunicacionales y probablemente exista un buen nivel de aceptación a la hora de intervenir en ella

Y finalmente se evidencia claramente que hay una competencia en el área de Debilidad Mayor, es la Comunicación Corporativa, esta se refiere a la comprensión de la razón de ser de la empresa, del negocio, los resultados obtenidos y sus planes de futuro. Esta nos muestra que al parecer el personal no tiene claridad sobre estos temas y por lo tanto no saben cual es su horizonte y la base de éste; de igual manera, señalan la importancia que le dan ellos poseer este conocimientos para su labor y muy posiblemente si se intervine se tendrá acogida a esta información y aportara para el mejoramiento de la competencia comunicacionales.

En general esta dimensión requiere de una atención especial, considerando su naturaleza y necesidad sentida por el personal.

En la observación directa se detecto que la comunicación es informal, llega a los jefes y directivos por comentarios verbales fuera de contexto laboral, esto dificulta el poder alienar esfuerzos hacia metas organizacionales y evidentemente hacia el desarrollo del personal,

Con este comportamiento no hay estructura organizacional que canalice la información estratégica y la sepa transmitir a su equipo.

En la comunicación a nivel productivo se observo que las competencias Comunicación del cargo y Comunicación Inter-áreas es **Aceptable**, es decir que el personal medianamente comprende lo que hay que hacer, lo que esperan del trabajo, y hay disposición para saber cómo se puede hacer: También poseen la capacidad de recibir información oportuna, sencilla, clara y formal de otras áreas de trabajo.

La competencia de Comunicación Operativa es **Buena**, esto señala que el personal solicita información dentro de los conductos normales a quien necesite, para hacer bien el trabajo. Con respecto a la competencia de la cultura de comunicación se establece que los Valores y las Creencias se encuentran en una puntuación **Buena**, es decir que el personal considera que el comunicarse bien con los demás es bueno y permite que se destaque como empleado.

Por otra parte la competencia de Actitud Colectiva esta en una puntuación **Mala**, esta significa que el personal percibe que los jefes no están interesados en tener buena comunicación. Al parecer el personal cuenta con la disposición para la buena comunicación, sin embargo la relación con los jefes no parece adecuada.

9.3 ANÁLISIS DEL GRAFICO QUE INTEGRA LAS DIMENSIONES.

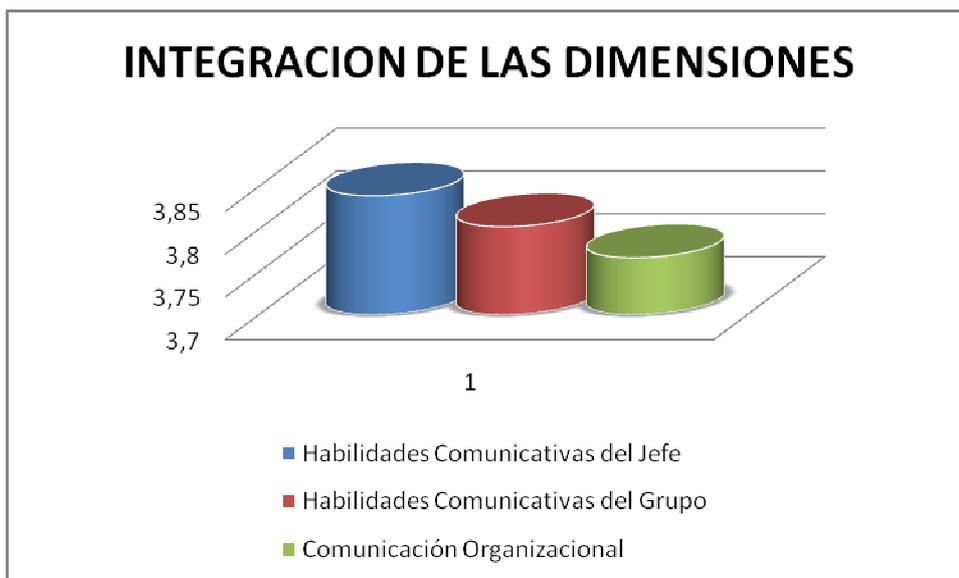
Estos datos son tomados del promedio de todas las dimensiones, en el siguiente grafico se resume el grado de importancia que el personal de la compañía da a cada Dimensión (Habilidades Comunicativa Del Jefe, Competencias Comunicativas Grupo y Comunicación Organizacional). Este resultado es relevante en la medida en que insinúa el nivel de impacto en la población a la hora de hacer intervención y optimizar competencias comunicacionales, es decir, que tan importante es para el grupo mejorar dichas dimensiones.

Tabla 11. Promedio de las Habilidades

	HABILIDADES COMUNICATIVAS DEL JEFE	HABILIDADES COMUNICATIVAS DEL GRUPO	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
PROMEDIO	3,84	3,80	3,77

Fuente: (Arroyo, Jessica, Jiménez Evelyn, 2010).

Gráfico 4. Diagrama que integra los resultados de las habilidades



Fuente: Elaborado por (Arroyo, Jessica, Jiménez Evelyn, 2010)..

Este gráfico señala que todas las dimensiones son importantes para el personal de la empresa, particularmente las que se refieren a las Habilidades del Jefe. Esta es la dimensión que más relevancia tiene, sin embargo, no se debe de descartar las otras dos dimensiones.

Para ampliar esta panorámica a continuación se realiza una descripción de cada una de las dimensiones; la primera dimensión Habilidades Comunicativas con el jefe es buena (3,84), lo que indica como se menciono con anterioridad que el pensamiento de los empleados hacia su jefe es adecuado existiendo respeto y colaboración. En la segunda dimensión las Competencias comunicativas del grupo son buenas (3,80), lo que indica que el personal cuenta con la capacidad de dialogar, charlar, discutir y negociar con sus compañeros de forma adecuada, por lo tanto esto es positivo teniendo en cuenta que sirve como semillero para cualquier proceso de mejoramiento.

Por otra parte las dimensiones de Comunicación Organizacional (3.77) posee una puntuación Aceptable, alertando en las debilidades que se afrontan, sin olvidar que la investigación precisamente es en Competencias Comunicacionales.

A este respecto es importante mencionar que la cultura en la Comunicación es un aspecto interesante se señala la aceptación mental y actitudinal del valor e impacto de la comunicación en el desempeño personal y organizacional.

9.4 INTEGRACION DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se plantea las conclusiones, inicialmente se integra los resultados de cada dimensión, teniendo en cuenta los datos obtenidos en el Análisis cualitativo de las dimensiones y competencias, Análisis del grafico que integra las dimensiones.

El punto de partida de esta investigación, es el concepto planteado por Nosnik (1998), en relación a la Comunicación Productiva, donde se va a transformar y mejorar el sistema, en este caso la empresa CARC, a partir de la retroalimentación dada por lo empleados a través de instrumentos utilizados Cuestionarios y entrevista abierta (Jefe de Personal). Las conclusiones son:

9.4.1. Dimensión habilidades comunicativas del jefe:

La puntuación promedio es de 3,84 por lo tanto es **Aceptable**, esto es que las habilidades comunicativas del jefe inmediato y la capacidad para interactuar con el empleado, es regular, es poca, es ocasional. Para este estudio, este es un punto neurálgico y delicado desde el punto de vista que se considera que la Comunicación en las organizaciones es un instrumento de gestión, por lo tanto se puede afirmar que la gestión está limitada por la acción de los jefes, la informalidad en la emisión de los mensajes hace que se preste a desordenes, interpretaciones inadecuadas, roles mal diseñados, etc. Adicionalmente el sentir del personal es de poca claridad a la hora de recibir información por parte de sus jefes, poca comprensión de necesidades y expectativas y la información no es oportuna, la explicación de consecuencia de acciones no es clara. Esto es lo más relevante de los resultados.

Por otro lado la Matriz nos indica que para el personal es muy importante el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de sus jefes, tanto así que está en un área de riesgo mayor, es decir, es una competencia que tiene prendida una alarma solicitando ayuda de forma urgente y probablemente al momento de ser intervenida se tendrá buena acogida y se podrá ver resultados rápidamente, por su nivel de aceptación. El estudio plantea trabajar integralmente todas las competencias: Expresión, Empatía, Retroalimentación y Asertividad.

9.4.2. Dimensión competencias comunicativas del grupo:

La puntuación promedio es 3.80, está en un nivel **Aceptable**; entonces las competencias comunicativas al interior del grupo de trabajo y la capacidad para interactuar con compañeros de trabajo son adecuadas. Recordemos que esta dimensión tiene en cuenta las competencias comunicacionales definidas por Senge y Sierra (1998), quien propone la Charla, el Diálogo, la Discusión y la Negociación como competencias comunicacionales y se tuvo en cuenta en la investigación, con una característica particular y es que cada empleado se evalúa según su percepción y definen si poseen la competencia (Autoevaluación). Por lo tanto ellos consideran que están en un buen nivel, lo que hace pensar que se cuenta con un semillero para el proceso de intervención, pues solo es estimular y canalizar las fortalezas del grupo hacia la optimización. Sin embargo, en la observación se percibió que las personas logran expresar, más no aceptar la opinión de otros, sin importar si son jefes o no, especialmente lo que se refiere a las competencias de Discusión y Negociación. Esto hace pensar que no poseen conciencia de sus propios actos, con dificultad perciben sus debilidades y ven con claridad las debilidades del otro.

9.4.3. Dimensión de comunicación organizacional

La puntuación promedio es de 3.77, está en un nivel **Aceptable**. Por lo tanto, existe una mediana capacidad para interactuar con directivos y superiores para el logro de objetivos misionales, operativos y de servicio. Entonces, teniendo en cuenta que las formas de comunicación están en función del ser humano y la

organización, (bien sean formales e informales), y en el contexto empresarial son un instrumento de gestión, para este caso, se detecto que no hay una alineación en las operaciones estratégicas, no hay legalidad en los procesos, no hay un sistema que desarrolle normas Congruente, Consistentes y Coherentes. Partiendo de esta afirmación muy seguramente este va a ser otro punto a tratar en la propuesta de intervención.

10.CONCLUSION

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de datos, procesados los mismos y obtenido la información que de ellos se generó, se obtuvieron unos resultados que permiten presentar las siguientes conclusiones: como administradores de una empresa, se debe tener el don de saber comunicar a los subordinados; éste es un factor tanto importante como complejo. Se debe sembrar en los subordinados el sentimiento de sentirse parte de la empresa; de acuerdo al comportamiento se elevará el estado de ánimo de los trabajadores y como consecuencia habrá un incremento en la productividad.

Es así que la comunicación juega un papel importante dentro de la empresa, de ella depende en gran parte que las actividades se lleven a cabo de manera coordinada en las diferentes áreas de trabajo. La información debe ser proporcionada de manera clara, es necesario contar con sistemas de comunicación que nos permitan tener el mínimo de errores, ya que esto puede ocasionar bajo rendimiento en la producción y la obstaculización de los objetivos de la empresa.

❖ La comunicación debe ser asumida como un proceso humano y luego organizacional; de esta forma, el cambio en la comunicación inicia con el mejoramiento de los modelos mentales, individuales y colectivos de la Empresa, para ello se requiere formación y desarrollo integral de todas las personas.

❖ La mejora de comunicación debe acompañarse con cambios en la estructura operativa, los procesos de producción del negocio y la estructura administrativa, los procesos de dirección de la gente y su trabajo. La mejora en la comunicación debe ser visible, observable en comportamientos específicos. Los comportamientos comunicativos deben ser coherentes y congruentes con el direccionamiento, la cultura esperada y el plan de negocio de la organización. Las mejoras en las interacciones comunicativas de las personas y equipos deben estimularse y reconocerse.

❖ Las competencias comunicativas pueden y deben integrarse a la gestión por competencias y al desarrollo organizacional. Los gerentes de empresas deben asumir su liderazgo y responsabilidad en la construcción de una cultura de comunicación. Si los jefes cambian sus comportamientos comunicativos, generan la confianza y credibilidad del propósito de cambio".

❖ Plan Estratégico de la Empresa (misión, visión, valores), deben de estar claramente definido, es el punto de partida y la base para el desarrollo de cualquier plan de intervención, es el horizonte hacia donde se direccionan todos los esfuerzos, como es el caso del Balanced Scorecard, el modelo de gestión, los programas de Calidad de la Gestión; estos procesos de intervención deben de ser coherentes, congruentes y consistentes.

❖ Debido que las Competencias Comunicacionales se encuentra relacionada con el desempeño y por ende con la productividad, podemos decir que esta se puede gestionar también desde el área de Talento Humano, no solamente con la perspectiva financiera tradicional. Es aquí donde gerenciar los procesos del departamento del Talento Humano hace más activa y significativa los aportes de está al objetivo de la compañía.

❖ Los instrumentos y método utilizados sirvieron para evaluar las Competencias Comunicacionales de esta muestra, encontrando fortalezas y debilidades que se pueden mejorar en pro de la productividad y el desempeño. Adicionalmente se logró detectar deficiencia a nivel administrativo que también afecta el desempeño y la productividad y en consecuencia el cumplimiento del objetivo de la compañía.

En complementación con lo anterior se realiza una propuesta de intervención con el fin de optimizar los procesos de la empresa CARC. La cual se describe a continuación:

10.1 PROPUESTA DE INTERVENCION

La siguiente propuesta de intervención orientada al mejoramiento de la productividad y desempeño desde el enfoque de las competencias comunicacionales, en el Centro de Alto Rendimiento del Caribe de la ciudad de

Cartagena, busca con la comunicación, ser un instrumento de gestión que optimice los procesos culturales, alineando la operación con el Plan Estratégico de la Compañía.

La propuesta de intervención plantea cuatro (4) etapas:

1. Proceso de Sensibilización a todos los trabajadores de la compañía.
2. Diseño del BALANCED SCORECARD
3. Implementar el modelo de mejoramiento de competencias.
4. Seguimiento y evaluación.

Se considera que este plan de intervención tiene que estar completamente avalado por la Junta de Socios y partiendo de ellos, manejar el lenguaje del mejoramiento continuo y disciplina, especialmente reflejar en el comportamiento la coherencia entre lo que se dice y se hace, para que soporten esta gestión y de esta forma todo personal se ve comprometido a dar continuidad a la política de crecimiento. En este proceso deben participar todas las instancias, porque son el eje central de la actividad económica de esta empresa.

A continuación se describe cada etapa de intervención, puntualizando en tiempos potenciales y actividades a desarrollar. También se hace referencia teórica, algunos aspectos que así lo requiere para su mayor entendimiento.

10.1.1 Proceso de Sensibilización al equipo de trabajo de la empresa.

Luego de haberse realizado la aplicación de los instrumentos y analizado los resultados en las conclusiones, se hace necesario que los trabajadores de la empresa conozcan las alternativas de mejoramiento empresarial que les permitirá especialmente aumentar la productividad, y evidentemente incrementar las utilidades. Sin embargo, también hay que señalarles que es necesario se comprometan activamente en este proceso y participen en él, construyendo significados y símbolos relevantes que favorezcan la cultura organizacional. Es importante que desarrollen en su actitud y comportamiento la Congruencia, Consistencia y Coherencia tal como lo planteo Nosnik, Abraham (1988) en su definición de Comunicación productiva.

Tabla 12. Actividades

SEMANA	OBJETIVOS	PERSONAL PARTICIPANTE
1.	DIA 1: Presentar resultados y plan de intervención.	Todos los trabajadores de la empresa
	DIA 2: Reflexión de la Investigación y planeación del trabajo, acordando tiempo de ejecución.	

Fuente: Cuadro elaborado por (Arroyo, Jessica, Jiménez Evelyn, 2010).

10.1.2 Diseño del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es una herramienta gerencial que ha evolucionado significativamente a lo largo de los años. Creado en el año 1996, por Robert Kaplan y David Norton que publicaron su primer libro “*Balanced Scorecard*” (Cuadro de mando integral), el que fue continuado en el año 2000 con la publicación de su segundo libro, “*Strategy Focused Organization*” (Cómo utilizar el Cuadro de Mando integral para implantar y gestionar su estrategia). En abril de 2004, se ha publicado su último libro de esta serie, llamado “*Strategy Maps*” (Mapas Estratégicos).

El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Balanced Scorecard mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y desarrollo.

De una manera sencilla esta Estrategia es el “plan de juego”, o la forma concreta a través de la cual una organización pretende alcanzar su Misión y Visión, respetando sus Valores. Dicho de otra forma, la Estrategia describe como una organización intenta crear valor para sus accionistas y sostener esta creación a lo largo del tiempo.

Esto es importante puntualizarlo porque en la inapropiada ejecución de la estrategia residen las causas más frecuentes de los fracasos empresariales. Por ello, la ejecución o implementación de la estrategia es más importante que

la estrategia en sí misma. Según Kaplan y Norton,¹⁸ una efectiva implementación de la estrategia, requiere del cumplimiento de los cinco principios de un Organización Focalizada en la Estrategia, a saber:

- ✓ Liderazgo Ejecutivo
- ✓ Traducir la Estrategia en Acciones Operativas
- ✓ Alinear la Organización para crear Sinergias
- ✓ Transformar la Estrategia en Tarea de Todos
- ✓ Transformar la Estrategia en un Proceso Continuo.

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

✓ Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.

✓ Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

✓ Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir?".

✓ Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

¹⁸ Síntesis de las obras de Robert Kaplan y David Norton

Para que se pueda realizar el diseño del Balanced Scorecard, es necesario tener clara la estructura organizacional de la compañía (organigrama) e ir puliendo las responsabilidades de cada área. Esto con el fin de sentar las bases de la organización y enmarcar deberes y funciones orientados al cumplimiento del Plan Estratégico.

Para esta etapa se considera que se podría trabajar en los siguientes tiempos:

Tabla 13. Tiempo de Trabajos

SEMANA	OBJETIVOS	PERSONAL PARTICIPANTE
1.	Diseño de estructura organizacional (Organigrama)	Junta de Socios
2.	Diseño del Balance Scorecard: Entrenamiento al personal sobre la técnica a trabajar, definiendo alcances y limitaciones.	Gerencia Administrativa, Gerencia Comercial, Administración, Dirección de Personal, Departamento Financiero, Atención al cliente, Salud Integral, Jefe de Mtto.
3.	Diseño del Balance Scorecard: Redefinición de Misión, Visión, Valores y Objetivos organizacionales.	
4.	Diseño del Balance Scorecard: Cada director define el objetivo de su departamento, alineado al plan estratégico, diseñado la semana anterior.	
5.	Diseño del Balance Scorecard: Se comparte con el equipo de trabajo base, los objetivos de cada departamento y se reflexiona sobre concordancia con el plan estratégico.	
6.	Diseño del Balance Scorecard: Se documenta para presentar a Junta de Socios y seguir con el siguiente paso.	
7-11.	Diseño del Balance Scorecard: Cada director de área, diseña los indicadores de gestión, basados en el cuadro de macro proceso. (Ver anexo E).	
12-15	Diseño del Balance Scorecard: Se comparte los indicadores construidos por cada departamento, reflexionando y analizando su coherencia con el plan estratégico de la compañía.	
16.	Diseño del Balanced Scorecard: Dar una puntuación porcentual a cada indicador de desempeño para posteriormente realizar las evaluaciones de desempeño.	

Fuente: Cuadro elaborado por (Arroyo, Jessica, Jiménez Evelyn, 2010).

Con esta primera etapa de intervención damos manejo y mejoramiento a la competencia de Comunicación Corporativa (Comprender la razón de ser de la

empresa, el negocio, los resultados obtenidos y sus planes de futuro.), que hace parte de la dimensión Comunicación Estratégica.

10.1.3 Implementación del modelo de mejoramiento de competencias

En esta fase de intervención todos los integrantes de la compañía deben participar activamente y permitir pasar de un proceso de interrelación (intercambio de información) a un proceso de “nos estamos comunicando”, que es el estado de conciencia y compromiso de todos los participantes de esta cultura organizacional.

Para ello se creó un plan de trabajo donde se intervienen los Procesos Administrativos desde el área de Dirección de Personal, hacia la organización; Procesos Grupales y Procesos Individuales, que se describen a continuación:

Tabla 14. Plan de Trabajo.

PROCESO	OBJETIVO	PERSONAL PRINCIPAL
PROCESO ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejoramiento de selección del personal, promoviendo desde la entrevista la Misión. Visión, Valores y Objetivos de la Organización; que deben ser acordes a los perfiles que se plantearon en el Balance Scorecard. ✓ El proceso de inducción debe ser congruente, consistente y coherente con el Plan estratégico. ✓ Aplicar periódicamente evaluaciones de desempeños, basados en los indicadores de gestión. ✓ Crear espacios de capacitación y seguimiento de lo aprendido. ✓ Establecer estrategias de mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo. 	Dirección de Personal
PROCESO	OBJETIVO	PERSONAL PRINCIPAL
PROCESO GRUPAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar capacitaciones prácticas aplicables a su cotidianidad y donde se autoevalúen de manera objetiva. ✓ Trabajar la metodología de Coaching brindándole al participante recursos y herramientas para diseñar y llevar a la práctica distintos tipos de comunicaciones frente a diferentes tipos de situaciones. <p>Coaching se desarrolla a partir de las siguientes etapas:</p>	<p>Liderado por: Directivos.</p> <p>Participantes: Todos los empleados.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Re levantamiento diagnostico (qué tengo, qué me falta) • Fijación de objetivos. • Generación de oportunidades (plan de acción). • Feedback (retroalimentación). • Planificación de acciones a seguir. <p>✓ Entrenar a los empleados en habilidades de comunicación interpersonal, que sientan las bases de su posicionamiento como comunicador confiable y creíble.</p> <p>Los temas posibles a tocar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principios y técnicas de comunicación. • Liderazgo y habilidad en el manejo del personal. • Equipos efectivos de trabajos. • Manejo de conflictos y negociación. • Manejo de la creatividad. <p>✓ Crear estrategia de seguimiento de lo aprendido.</p>	
<p style="text-align: center;">PROCESO INDIVIDUALES</p>	<p>✓ Entrenar al personal en temas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de stress. • Manejo del tiempo. • Motivación para la autogestión. • Autoestima. • Estilo de vida y trabajo saludable. • Aplicación en las cinco “s” en el puesto de trabajo. 	<p>Liderado por: Dirección de Personal</p> <p>Participantes: Voluntarios.</p>

Fuente: Cuadro elaborado por (Arroyo, Jessica, Jiménez Evelyn, 2010).

Si los casos lo ameritan se podría dar una asesoría Psicológica que apoye aquellos factores de tipo personal que en un momento dado pueden afectar su buen desempeño y en consecuencia la consecución del plan de mejoramiento en la productividad.

Este plan de mejoramiento de la competencia comunicacionales va dirigido a todo el personal, evidentemente que algunos por su rol participaran en unos temas y otros no, esto lo debe definir el equipo de trabajo conformado desde el comienzo. Este se podría desarrollar aproximadamente en cuatro meses. Esta intervención solucionaría las deficiencias encontradas en las Dimensiones: Habilidades Comunicación del Jefe, Competencias comunicativas del Grupo, Comunicación y Comunicación organizacional, Con respecto a las competencias que en ellas puntuaron bajo.

10.1.4 Seguimiento y Evaluación.

Para esta etapa, se debe aplicar nuevamente los cuestionarios 1 analizar los resultados para contrastar las diferencias y los avances. Se espera mejorar la productividad de esta empresa de carácter Familiar.

11. RECOMENDACIÓN

Luego de emitidas estas conclusiones del trabajo de Investigación desarrollado, se considera oportuno tener en cuenta las siguientes Recomendaciones.

Como punto de partida al plan de intervención es necesario que la Empresa de a conocer los resultados de la propuesta de intervención orientada al mejoramiento de la productividad y el desempeño laboral a partir del desarrollo de las competencias comunicacionales.

En el proceso de mejoramiento de la productividad y el desempeño se recomienda la participación del cien por ciento (100%) del personal que hace parte de la empresa, para que exista Coherencia, Consistencia y Congruencia en las normas de trabajo a implementar y se pueda decir que la cultura organizacional esta en pro y beneficio del mejoramiento de todas las áreas.

Y por ultimo y muy fundamental Implementar una estrategia comercial, la cual supone convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos. La dirección, además de fijar objetivos y establecer planes, tiene como misión encaminar, ordenar, coordinar y controlar las actividades de la organización con el fin de obtener los resultados esperados. Para ejecutar los planes establecidos, la dirección necesita disponer de la organización adecuada, a la que debe coordinar, motivar, administrar y controlar. En concreto, la dirección de marketing debe tomar decisiones y llevar a cabo las tareas siguientes:

- * Identificación de las funciones comerciales a desarrollar por los distintos niveles y posiciones de la organización
- * Agrupación de las funciones que guarden relación entre sí y asignación de las mismas a las distintas posiciones de la organización
- * Establecimiento del nivel de autoridad y responsabilidades de cada posición de la organización
- * Determinación de los niveles de supervisión necesarios.

12. GLOSARIO DE TERMINOS CLAVES

COMPETENCIA: es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y saber ser.

COMPETENCIA COMUNICACIONALES: es la habilidad del que aprende la lengua para expresar, interpretar y negociar significados socioculturales en la interacción entre dos o más personas, o entre una persona y un texto oral o escrito, de forma tal que el proceso de comunicación sea eficiente y esté matizado por modos de actuación apropiados.

COMUNICACIÓN: una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales; es un instrumento de gestión.

COMUNICACIÓN PRODUCTIVA: la transformación y mejora de cualquier sistema para beneficio de todas las partes que lo integran a partir de la retroalimentación del público o públicos al propio sistema y de la evidencia empírica disponible que el cambio efectuado por y en el sistema beneficia a todos los que lo integran.

DESEMPEÑO: es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

DIMENSIONES: son conceptos generales, globalizadores, que describen los Conocimientos, Habilidades, Destrezas, Experiencia y Comprensión de procesos (según definición de Ibarra), a través de las competencias comunicacionales, que focalizan lo que se quiere conocer de la organización.

PRODUCTIVIDAD: la satisfacción de los objetos, necesidades y expectativas de los tres actores en el escenario comunicación-organización (emisor, receptor, sistema).

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: insinuación de gestiones o actividades por parte de agentes externos a una organización (empresa intervenida), quienes luego de identificar y evaluar las debilidades y fortalezas en un determinado tópico, sugieren acciones concretas orientadas a corregirlas y mejorarlas.

13. BIBLIOGRAFÍA

Bartoli, annie. Comunicación y organización, Barcelona, ediciones paidos, 1992

D'aprix, Rogers. la comunicación clave de la productividad. Limusa, México, 1986

Daft, Richard. Teoría y diseño organizacional. Thompson editores. 1998

Echeverría, Rafael. Ontología del lenguaje. Océano. Sexta edición. España. 2002.

Hennessey noguera, Germán. La gestión estratégica de comunicación en las organizaciones. En revista escenarios, universidad autónoma del Caribe no. 1, oct. 2003

Ibarra, Agustín. La nueva gestión de recursos humanos. Gestión 2000, 1997

Maldonado, Miguel ángel. Las competencias, una opción de vida. Ecoe ediciones. Bogotá. 2001

Martínez, Alberto. Nosnik, Abraham. Comunicación organizacional práctica. Trillas. México. 1988

Maturana, Humberto. Transformación en la convivencia. Dolmen ediciones. 2002

Motta, Paulo Roberto. Transformación organizacional. Ediciones Uniandes. alfa omega. Bogotá. 2001

Pérez, Rafael Alberto. Estrategias de comunicación. Ariel comunicación. 2001

Senge, Peter la danza del cambio. Editorial norma. Bogotá, 2000

Sierra, Luis Ignacio. Comunicar con eficacia. En competencias comunicacionales. Cedal. Bogotá. 2000

Vélez, diego (2007). Negocio de familia. *Revista dinero*. 2.

14. ANEXOS

Anexo A.

Cuestionario Uno: Diagnostico de la Competencias Comunicacionales

Usted encontrará una serie de enunciados o frases que afirman o describen una situación posible en su empresa.

Desde su propia experiencia como empleado actual de la empresa, usted debe responder si esa frase es cierta o falsa.

Si en su opinión, la situación descrita es:

- Completamente cierta, marque 5
- Bastante cierta pero no completamente, marque 4
- Bastante falsa pero no completamente, marque 2
- Completamente falsa, marque 1
- Si no esta seguro si es cierta o falsa, maque 3

Escoja la opción acorde a la situación, SOLO según su opinión.

	PENSANDO EN MI JEFE
1	Es claro y sencillo en las instrucciones y órdenes escritas.
2	Respeto mi forma de ser y mi personalidad.
3	Me brinda oportunamente información que necesito o pido.
4	Es directo y sencillo al expresar los objetivos y expectativas de trabajo.
5	Es claro y sencillo en las reuniones de trabajo.
6	Comprende mis necesidades y expectativas.
7	Me explica las consecuencias positivas y negativas de lo que hago o digo
8	Es coherente entre lo que dice y hace
9	Es claro y sencillo en las instrucciones y órdenes personales.
10	Comprende mis sentimientos y emociones.
11	Me ayuda para ver de manera interesante y posita los hechos y situaciones
12	Es respetuoso al decirme lo espera de mí.
	PENSANDO EN MIS COMPAÑEROS
13	Siento que los temas de conversación son interesantes
14	Siento que me dan confianza y respeto para expresar mis opiniones y comentarios
15	Puedo expresarles mi desacuerdo sin que me ofendan, me rechacen o me irrespeten.
16	Considero que es posible lograr acuerdos en los que todos ganemos.
17	Cuando estamos conversando, me siento valioso e importante como persona.
18	Siento confianza y tranquilidad para pedirles que me expliquen sus ideas y propuestas.
19	Siento confianza y libertad para analizar o criticar una idea o propuestas por cualquiera.
20	Siento que puedo lograr algo cuando presento mis intereses y necesidades

21		Siento que se interesen por mi vida personal y laboral.
22		Siento que valoran mis ideas y propuestas aunque sean extrañas y diferentes.
23		Puedo analizar las ideas y propuesta para que entre todos escoger la mejor.
24		Considero que respetan los acuerdos y arreglos a los que se lleguen conmigo.
		PENSANDO EN MI EMPRESA EN GENERAL
25		Me parece interesante la razón de ser y el futuro de esta empresa
26		Me explican con claridad los problemas o cambios que afectan mi trabajo.
27		Comprendo claramente las responsabilidades y objetivos de mi trabajo y mi cargo
28		Pienso que vale la pena esforzarse por tener buena comunicación.
29		Considero que la información de los directivos me llega tal y como la enviaron
30		Vale la pena dar a conocer a mis superiores mis necesidades y expectativas
31		Recibo información oportuna y completa de otras áreas cuando se las pido
32		Me evalúan mejor si tengo buena comunicación con los demás
33		Me siento motivado para presentar las quejas y reclamos de los clientes

Anexo B.

Entrevista Abierta

Las entrevistas abiertas a los empleados de la empresa CARC, se realizaron con el fin de obtener mayor información de la forma o pautas de trabajo de la empresa y que sirvieran de guía para o soporte para los resultados arrojados por la aplicación del cuestionario Competencias Comunicativas en la Empresa, es así que esta entrevista se llevo a cabo en el puesto de trabajo, observando simultáneamente al personal en su ambiente natural (Observación Directa). Las preguntas realizadas a los empleados se muestran a continuación:

1. ¿Cuál es la programación para reunirse con los jefes y/o Directivos?
2. ¿Cómo expresan a sus jefes y/o directivos sus necesidades labores y/o personales?
3. ¿Cuando ustedes necesitan información, como la piden?
4. ¿Con que departamento consideran ustedes que hay buena comunicación?
5. ¿Como se informan del tipo de servicio que deben realizar a determinado cliente?
6. ¿Cuando se tienen problemas familiares, como los manejan?
7. ¿Como hacen para evaluar la calidad del servicio prestado?
8. ¿Cuando necesitan informar alguna novedad a todo el personal, cómo lo hacen?
9. ¿Cómo sabe usted que es lo que tiene que hacer en su trabajo?
10. ¿Usted conoce la misión, visión, los valores de la empresa y como los lleva a cabo para cumplir con estos objetivos?

ANEXO C.

Resultados en Excel

Con base en los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario diagnóstico Competencias Comunicacionales, se logro evidenciar que tipos de competencias y que dimensión tienen en un nivel mas alto los empleados de la empresa CARC. Es así que a continuación se muestran los cálculos obtenidos de la aplicación del cuestionario a los 30 empleados del Centro.

Para la dimensión Habilidades Comunicativas con el Jefe se obtuvo un promedio de 3.84 que fue el resultado de nueve preguntas contestadas por parte de cada encuestado (Empleado). De bajo se muestra las respuestas de los 30 empleados a los nueve primeros ítems del cuestionario.

PENSANDO EN MI JEFE								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	5	4	3	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	5	5	5	4	3	2
3	3	3	4	4	4	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	3	3
3	3	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	3	5
5	5	4	2	3	4	4	3	3
3	3	3	3	4	4	3	4	4
2	3	5	4	5	4	4	5	5
3	4	4	4	4	3	3	4	3
4	4	4	5	4	3	4	4	4
5	4	3	4	5	4	5	4	5
3	4	4	5	3	5	5	3	4
3	5	3	4	3	5	3	4	3
4	4	4	5	2	3	4	4	3
2	5	2	5	3	4	3	4	2
5	3	5	4	4	5	4	5	4
5	3	4	3	5	2	5	4	5
4	4	3	4	3	3	5	3	3
3	4	4	5	2	4	3	2	2
4	3	5	3	4	3	2	4	5
4	5	3	4	3	4	3	5	4
3	4	4	2	5	5	4	4	3
5	3	3	3	4	4	3	3	4
2	5	5	4	2	5	5	2	5
3	3	4	5	4	4	4	5	5
4	2	5	3	2	5	3	4	3
5	3	4	3	4	4	5	4	3
3,55	3,71	3,84	3,84	3,74	4,03	3,97	3,94	3,97

Para la dimensión Habilidades Comunicativas con el grupo las preguntas o ítems a contestar eran 12, en las cuales se obtuvo un promedio para esta dimensión de 3.80, Las respuestas a estas preguntas o ítems se encuentran relacionadas de bajo.

PENSANDO EN MIS COMPAÑEROS														
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	3	4	5	4	4	3	3	3	5	5	3	3
5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	3	2	3	4	5
3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4
4	5	3	5	4	5	3	3	5	3	5	4	3	5	3
3	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4
4	5	4	3	4	3	4	4	3	5	3	4	4	4	3
5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5
4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	3
4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	5	3	3
3	4	4	4	3	4	3	3	5	4	3	4	4	5	4
4	3	4	3	4	3	3	5	4	3	5	4	2	3	2
4	4	5	3	4	5	4	3	2	4	3	3	3	4	5
3	2	4	5	2	3	5	3	3	4	5	4	5	3	4
4	5	5	3	3	4	2	5	3	4	1	5	4	4	3
5	4	2	2	5	5	3	3	5	5	4	4	5	4	4
3	3	4	3	4	4	2	4	3	4	2	3	4	5	5
4	2	3	4	3	5	3	1	2	5	3	1	3	4	4
5	5	4	5	2	3	2	3	4	4	5	4	2	3	3
3	3	5	4	4	2	5	5	4	5	4	5	3	4	2
5	5	3	4	5	5	3	2	3	3	3	2	5	5	5
2	3	5	3	4	3	4	5	2	5	5	3	4	3	4
3	4	3	5	3	3	5	4	5	3	3	4	5	5	3
4	2	4	2	5	5	4	3	4	3	4	5	2	4	5
5	5	4	3	3	4	3	5	3	2	5	4	3	4	4
5	4	5	4	5	4	3	2	3	4	3	5	5	5	3
4,16	4,10	4,26	4,0	4,16	4,32	4,03	4,19	4,13	4,42	4,26	4,39	4,39	4,58	4,45

Finalmente para la Dimensión Comunicación Organizacional el promedio obtenido fue 3.77, el cual se evidencio en las respuestas a los nueve ítems que correspondían a esta dimensión. De igual manera se muestran relacionadas las respuestas de los 30 empleados de la empresa CARC, a los nueve ítems correspondientes a la última dimensión evaluada Comunicación Organizacional.

PENSANDO EN MI EMPR ESA								
25	26	27	28	29	30	31	32	33
4	3	4	4	3	5	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	5	3
4	5	2	3	4	5	2	5	2
4	4	5	5	3	3	4	5	5
4	5	4	4	3	2	5	3	4
3	3	3	3	5	4	5	2	5
4	4	4	5	4	3	4	4	4
5	5	4	4	3	4	3	5	3
4	4	3	3	4	4	2	4	2
3	3	4	4	5	4	3	3	4
4	2	5	5	3	5	4	3	3
5	5	3	4	3	4	5	2	4
4	3	4	4	4	3	3	3	5
3	4	5	4	5	2	4	4	5
4	5	3	5	4	3	5	3	4
4	2	4	2	4	4	4	2	3
3	4	3	3	5	5	4	1	4
5	5	3	4	3	3	5	5	4
4	4	4	5	5	2	2	4	5
2	3	5	3	2	4	3	5	3
5	4	2	2	3	3	4	4	4
4	2	4	5	4	5	4	2	3
3	5	3	4	5	4	5	3	2
3	4	4	4	3	4	4	4	5
4	3	4	3	4	3	5	2	4
3	5	4	5	5	4	3	4	5
4	4	5	3	4	5	2	4	4
5	2	4	2	5	4	4	3	5
4	3	5	3	4	3	5	4	3
4,55	4,48	4,58	4,55	4,68	4,55	4,65	4,42	4,77