

IMPACTO LOGRADO POR LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN, EN
PRO DE UN ÓPTIMO CLIMA ORGANIZACIONAL. ESTUDIO DE CASO
PETROWOKS S.A.S. (PW)

ALEXANDER ALTAHONA GONZÁLEZ

COMUNICADOR SOCIAL-PERIODISTA – MODALIDAD PASANTÍA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL- PERIODISMO

BUCARAMANGA

2014

IMPACTO LOGRADO POR LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN, EN
PRO DE UN ÓPTIMO CLIMA ORGANIZACIONAL. ESTUDIO DE CASO PW

ALEXANDER ALTAHONA GONZÁLEZ

COMUNICADOR SOCIAL-PERIODISTA – MODALIDAD PASANTÍA

DOCENTE: JAIME ENRRIQUE PALLARES ESPINOSA

COMUNICADOR SOCIAL

DOCENTE UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, FACULTAD DE
COMUNICACIÓN SOCIAL- PERIODISMO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL- PERIODISMO

BUCARAMANGA

2014

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	0
1. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	1
2.OBJETIVOS	4
2.1 OBJETIVO GENERAL	4
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
3. ACTIVIDADES DESARROLLADAS	5
3.1 CRONOGRAMA	5
3.2 OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	7
3.3 ENCUESTA	14
3.3.1 Tipo de muestreo	14
3.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.3.3 Descripción técnica utilizada	14
3.3.4 Procedimiento	14
3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	15
3.5 RESULTADO OBTENIDO	19
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20
4.1 CONCLUSIONES	20
4.2 RECOMENDACIONES	21
4.2.1 Propuesta	26
BIBLIOGRAFÍA	28
ANEXOS	29

LISTA DE TABLAS

	pág.
TABLA 1. ESTRUCTURA DE LAS DIFERENTES TIPOS DE COMUNICACIÓN	23
TABLA 2. BARRERAS QUE DIFICULTAN LA COMUNICACIÓN	25

LISTA DE FIGURAS

	pág.
FIGURA 1. CARACTERIZACIÓN	7
FIGURA 2. PLAN INTERNO DE COMUNICACIONES 2013	7
FIGURA 3. REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS	8
FIGURA 4. APLICACIÓN DE ENCUESTAS	9
FIGURA 5. INTERACCIÓN EN EL CAMPO DE TRABAJO	10
FIGURA 6. IMPATIRNDO CHARLA	11
FIGURA 7. DESARROOLLO DE CUESTIONARIOS	11
FIGURA 8. EFECTO DE CHARLAS EN LA COMUNICACIÓN	12
FIGURA 9. IMPLEMENTACIÓN DE CARTERERAS	12
FIGURA 10.ENVÍO IMÁGENES OFOCINA DE BOGOTÁ	13
FIGURA 11.TAREAS COMPLEMENTARIAS	13

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PW	30
ANEXO B. FORMATO ENCUESTA	34

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Impacto logrado por las estrategias de comunicación, en pro de un óptimo clima organizacional. Estudio de caso PW.

AUTOR(ES): Alexander Altahona González

FACULTAD: Facultad de Comunicación Social

DIRECTOR(A): Jaime Enrrique Pallares Espinosa

RESUMEN

La pasantía se desarrolló en la empresa llamada PW, el proceso se focalizó, en determinar, cuál era la efectividad de las estrategias de comunicación vigentes en la compañía, con el fin de enriquecer los procesos y lograr mejores resultados en la identidad corporativa de la empresa. Por lo tanto, al Implementar estas tácticas, para afianzar el desarrollo humano como un aliado estratégico a la organización, fue necesario continuar con las estrategias utilizadas, como es el caso de las carteleras informativas ubicadas en los equipos y en la oficina de Barrancabermeja; implementando también una nueva estrategia que fue el acercamiento a las cuadrillas mediante observación participante. El proceso se realizó mediante la caracterización de los individuos y de su lugar de trabajo, además de la observación participante para lograr analizar el modelo de comunicación. El siguiente paso fue detallar el modo en el que se estaban implantando las estrategias de comunicación a nivel interno, este análisis se desarrolló gracias a la aplicación de encuestas y entrevistas a los integrantes de las cuadrillas, de la mano con la observación del trato entre colaboradores; es así, como fue posible explorar las falencias de comunicación que existían en los grupos de trabajo y mediante la elaboración de planes de mejoramiento corregir los canales de comunicación, entre los diferentes mandos de la entidad, para aclarar la información y lograr una retroalimentación entre directivos y colaboradores.

PALABRAS CLAVES:

Comunicación – efectividad – estrategias – tácticas – nivel interno – corregir – aclarar - información.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Impact succeeded for communication strategies towards an optimum organizational climate. PW.

AUTHOR(S): Alexander Altahona González

FACULTY: Facultad de Comunicación Social

DIRECTOR: Jaime Enrique Pallares Espinosa

ABSTRACT

The internship was developed in the company called PW, the process was focused on determining which was the effectiveness of communication strategies actuals in the company in order to enrich the processes and get better results on the corporative identity of the company. So, to implement these tactics to strengthen the human development as a strategic partner to the organization, it was necessary to continue with the strategies used, as is the case of bulletin boards located on the drills and Barrancabermeja office, added to this was implemented a new strategy that was the rapprochement to workings groups using participant observation. The process was performed through the characterization of the individuals and their workplace, also the participant observation to achieve analyzing the model communication. The next step was to detail the mode in which there were implementing the communication strategies internally, this analysis was development through to implementation of surveys and interviews with members of working group, of the hand with the observation the treatment between employees; so, as it was possible to explore the failures of communication that existed in the working groups and through the elaboration of plans to improve to correct the communication channels between the various controls of the entity, to clarify information and get feedback between managers and reviewers.

KEYWORDS:

communication - effectiveness – strategies - tactics -Level -
internal - clear – information

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se evidencia el proceso de la pasantía elaborada en PW durante 6 meses, en los cuales se entregaron dos informes de avance, informándose sobre el desarrollo de los objetivos planteados. Gracias a las visitas realizadas a los campos y la información suministrada por Laura Rubiano, publicista de la compañía, se logró definir como meta la necesidad de Determinar la efectividad de las estrategias de comunicación empleadas por PW.

Para lo anterior, fue necesario llevar a cabo actividades de comunicación, apostando al incremento del agente comunicativo entre los trabajadores de la empresa, ya que por la percepción realizada, la comunicación no era vista como un factor indispensable en la oficina de Barrancabermeja.

De este modo se trabajó en función de un objetivo general, que tuvo para su desarrollo, cuatro objetivos específicos, centrándose básicamente en: continuar con las estrategias utilizadas por PW; realizar una observación participante con los equipos de trabajo, y desarrollar la estrategia para corregir los canales de comunicación en la entidad.

Los objetivos estaban acompañados de sus respectivas actividades, las cuales se cumplieron según lo estipulado en el cronograma realizado, lo que permitió que desde la primera actividad, con la caracterización de los individuos, hasta la última con la elaboración de los planes de mejoramiento, los objetivos se ejecutaran uno tras otro, puesto que para efectuar un objetivo y sus estrategias era necesario la culminación del anterior, con sus respectivas estrategias.

1. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

PW nació en febrero de 2003 como una empresa de profesionales colombianos que ofrece al mercado del sector petrolero, servicios de perforación, mantenimiento y reacondicionamiento de pozos.¹

Esta compañía está en constante crecimiento, proyectándose como una organización innovadora y sólida que se ha consolidado en Colombia con excelente reputación y ha logrado una privilegiada posición en el sector petrolero.²

En PW se trabajaba constantemente para mantener a los clientes satisfechos garantizando calidad y eficacia y prestando un excelente servicio a esta industria.³

PW está ubicado en Colombia, Santander, Barrancabermeja en la carrera 26 con calle 43, sector Recreo; sus oficinas se encuentran en Cundinamarca, Bogotá en la calle 72 No.6-30 piso 17.

Se trabajó de la mano con el área de gestión humana, como comunicador social, incursionando con el personal de los equipos de perforación de la CIRA, Barrancabermeja; desarrollando como proyecto de comunicación, un mayor acercamiento con los grupos de trabajo.

MISIÓN

Ser reconocidos por nuestros grupos de interés como una compañía que presta servicios de perforación, reacondicionamiento, mantenimiento de pozos y renta-

¹ PETROWORKS. Nosotros. En línea. <http://www.petroworks.com.co/web/es/nosotros/historia.html>. Citado en febrero de 2003.

² Ibid.

³ Ibid.

administración de equipos en el sector petrolero, enmarcados en la excelencia operacional, el mejoramiento continuo, el factor de servicio y su personal competente.⁴

VISIÓN

Para el 2017, ser líderes a nivel nacional e internacional en la prestación de servicios de perforación, *Workover* y complementarios, como resultado de nuestros altos niveles de excelencia operacional, responsabilidad social y compromiso con el medio ambiente, superando siempre las expectativas de nuestros clientes.⁵

VALORES⁶

- Responsabilidad

Se procede acorde con los deberes y compromisos adquiridos. Gestionando, reflexionando, orientando y valorando las consecuencias de los actos.

- Honestidad

Se actúa con rectitud, ética e integridad.

- Respeto

⁴ PETROWORKS. Nosotros. <http://www.petroworks.com.co/web/es/nosotros/misión.html>. Citado en enero 2014.

⁵ PETROWORKS. Nosotros. <http://www.petroworks.com.co/web/es/nosotros/visión.html>. Citado en enero de 2014.

⁶ PETROWORKS. Nosotros. <http://www.petroworks.com.co/web/es/nosotros/valores.html>. Citado en enero de 2014.

Se valoran y consideran las necesidades, las ideas y los intereses de los demás.

- Trabajo en equipo

Se coordinan e integran esfuerzos personales para lograr resultados exitosos como un equipo.

- Calidad

Se superan las expectativas de la empresa, las de los clientes y comunidades a través del mejoramiento continuo y la excelencia operacional.

- Diligencia

Se da respuesta a las necesidades de los clientes de forma oportuna y efectiva.

- Humildad

Se comprende que los triunfos y los resultados de la empresa se construyen en conjunto.

La estructura organizacional está definida de la siguiente manera:

Gerencia general, de la cual se desprenden; gerencia HSEQ, gerencia financiera, gerencia operaciones, gerencia *Supplychain*, gerencia corporativa y de negocios. En la gerencia corporativa y de negocios está presente el departamento de gestión humana, en la cual se desarrolló la pasantía. Ver Anexo A. ⁷

⁷ LAURA RUBIANO. Publicista PW. de la estructura organizacional de la entidad. (correo electrónico). 10 de enero de 2014. Comunicación personal.

2. OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la efectividad de las estrategias de comunicación actuales empleadas por PW, con el fin de enriquecer los procesos y lograr mejores resultados en la identidad corporativa de la empresa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implementar las estrategias indicadas en el plan de acción vigente en PW, para afianzar el desarrollo humano como un aliado estratégico a la organización.
- Analizar de qué forma se están implementando las estrategias de comunicación a nivel interno, rediseñando si es necesario el método utilizado, con el fin de oxigenar las relaciones interpersonales en busca de un óptimo clima laboral.
- Monitorear periódicamente el desarrollo de las estrategias de comunicación establecidas, según la agenda, para la búsqueda de un mejor desempeño laboral.
- Sugerir la implementación de un nuevo recurso en la estrategia de comunicación del plan de acción de PW, que modificará los canales de comunicación entre los diferentes mandos de la entidad, para aclarar la información y lograr una retroalimentación entre jefes y colaboradores.

3. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

3.1 CRONOGRAMA

Objetivo Específico	Actividades	Juli	Agost	Sept	Oct	Nov	Dic	Ener
1. Implementar las estrategias concretadas en el plan de acción vigente en PW, para afianzar el desarrollo humano como un aliado estratégico a la organización.	Caracterización de los individuos y del lugar de trabajo.							
	Observación y análisis del modelo de comunicación que desarrolla PW.							
	Aplicación de entrevistas individuales.							
2. Analizar de que forma se están implementando las estrategias de comunicación a nivel interno,	Aplicación de encuestas.							
	Observación: relación que existe entre el colaborador y empleador.							

rediseñando si es necesario el método utilizado.	Observación de la relación entre colaboradores.							
3. Evaluar periódicamente el desarrollo de las estrategias de comunicación establecidas,	Explorar falencias de comunicación en los grupos de trabajo (jefes y colaboradores)							
4. Sugerir la implementación de un nuevo recurso en la estrategia de comunicación del plan de acción de PW, que modificará los canales de comunicación entre los diferentes mandos de la entidad, para aclarar la información y lograr una retroalimentación entre jefes y colaboradores.	Elaboración de planes de mejoramiento (comunicación asertiva)							
	Entrega del plan de comunicación asertiva							

3.2 OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

∴ En la observación participante se realizaron encuestas y entrevistas a los trabajadores del equipo PW 112, a continuación se presentan las muestras y análisis de las actividades realizadas.

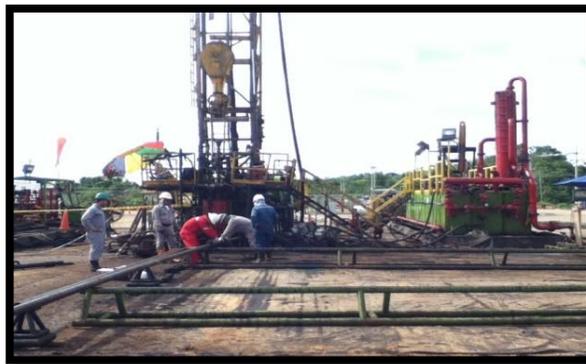


FIGURA 1. CARACTERIZACIÓN.

Se realizó una caracterización de los individuos de trabajo.



FIGURA 2. PLAN INTERNO DE COMUNICACIONES 2013.

Se observó y analizó el modelo de comunicaciones de PW con el fin de estudiar la forma, cómo se estaba realizando la comunicación entre los diferentes estamentos de la entidad.



FIGURA 3. REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS.

Se aplicaron entrevistas individuales a las cuadrillas del equipo 112 para lograr encontrar las falencias en comunicación.



FIGURA 4. APLICACIÓN DE ENCUESTAS.

En paralelo con las entrevistas, se realizaron encuestas a los colaboradores, con el fin de:

- Medir la gestión comunicativa del jefe, y
- Hacer un diagnóstico del estado de comunicación al interior del equipo (cuadrillas), evidenciándose una carencia de comunicación desde el superior

hacia los colaboradores del equipo y una excelente comunicación entre los integrantes de la cuadrilla.



FIGURA 5. INTERACCIÓN EN EL CAMPO DE TRABAJO.

Se observó la relación existente entre los colaboradores y sus superiores, en donde se detectó un desacierto en el uso de la comunicación asertiva hacia los integrantes de las cuadrillas.

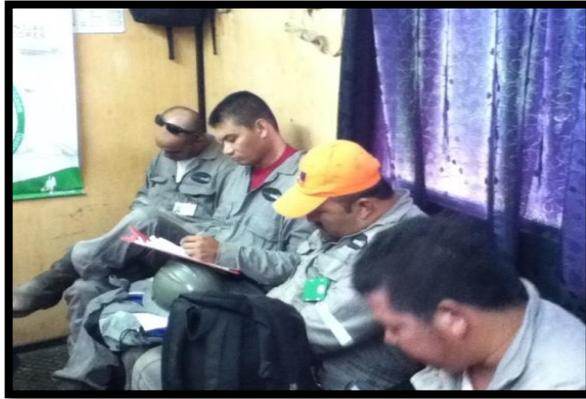


FIGURA 6. IMPARTIENDO CHARLA.

Se realizaron charlas de comunicación con los colaboradores del equipo PW 112, analizando, el comportamiento entre jefes y colaboradores.



FIGURA 7. DESARROLLO DE CUESTIONARIOS

Se desarrollaron cuestionarios en presencia de los supervisores, lo cual facilita observar la participación de los integrantes de la cuadrilla.



FIGURA 8. EFECTO DE CHARLAS EN LA COMUNICACIÓN.

Apreciar, qué efectividad tienen las charlas en la forma de comunicación entre los jefes y colaboradores, y observar en qué forma afecta la productividad en el trabajo.



FIGURA 9. IMPLEMENTACIÓN DE CARTELERAS.

Se han hecho una serie de ajustes a las carteleras informativas, con el fin de optimizar el modelo de comunicación vigente en PW.

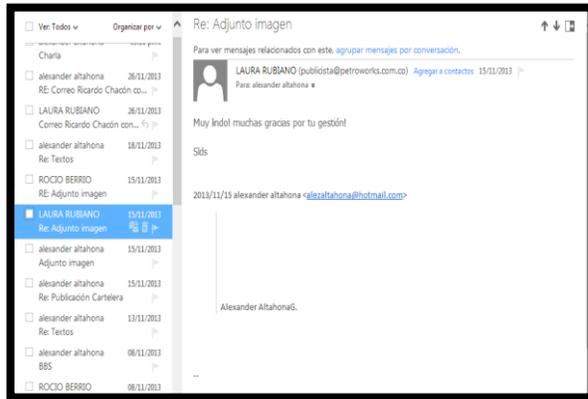


FIGURA 10. ENVÍO DE IMÁGENES PARA LA OFICINA DE BOGOTÁ.

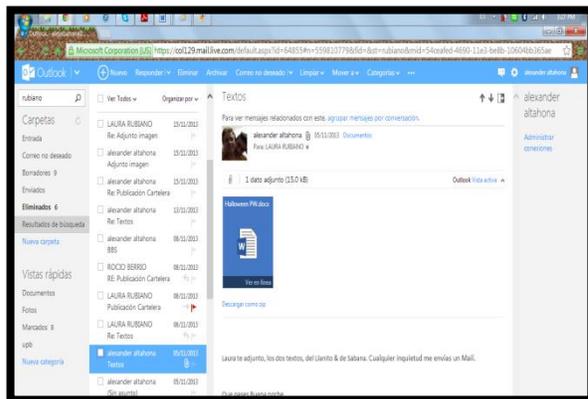


FIGURA 11. TAREAS COMPLEMENTARIAS

Se realizaron tareas complementarias como la creación de textos para los equipos de Sabana de Torres y Llanito; publicados en las carteleras de los equipos correspondientes.

3.3 ENCUESTA

3.3.1 Tipo de muestreo. En la muestra se tuvieron en cuenta los empleados del equipo Pw 112, conformada por 24 individuos.

3.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos. La encuesta, la cual estaba conformada por pregunta cerrada. Ver Anexo B.

3.3.3 Descripción de la técnica utilizada. Encuesta realizada a las cuatro cuadrillas del equipo del Work Over No. 112.

Puntos evaluados:

- Gestión comunicativa del jefe
- Estado de comunicación al interior del equipo.

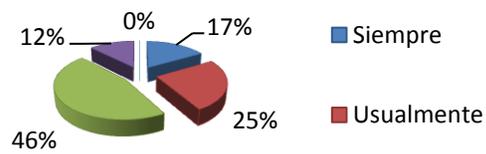
Temas.

- a. Clima.
- b. Comunicación.
- c. Participación.

3.3.4 Procedimiento. Adjunto formato de encuestas utilizadas.

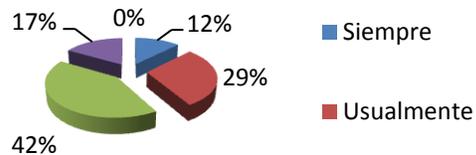
3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. ¿Tu jefe te informa cuando hay cambios en las prioridades...



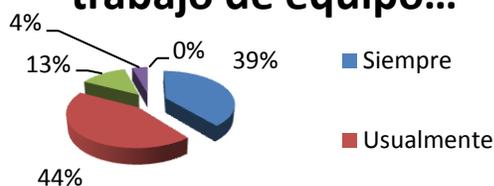
- No existe mayor información por parte del superior hacia sus colaboradores.

2. ¿Tu jefe te reconoce cuando haces bien tu labor?



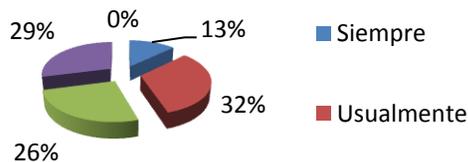
- No se presenta una comunicación constante con los empleados.

3. ¿Se reconoce la cooperación y el trabajo de equipo...



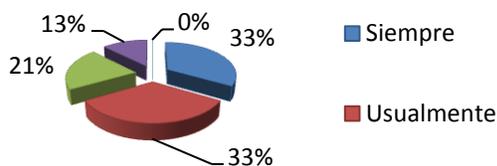
- Si se presenta un buen ambiente entre los integrantes de las cuadrillas.

4. ¿Tu jefe se preocupa por lograr un clima de...



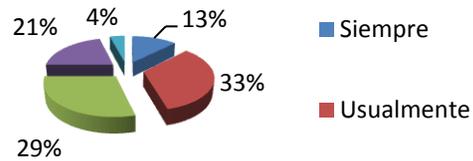
- No es constante la iniciativa del jefe en crear un buen clima de apertura y confianza al interior del equipo.

5. ¿Regularmente se ejercita la retroalimentación y...



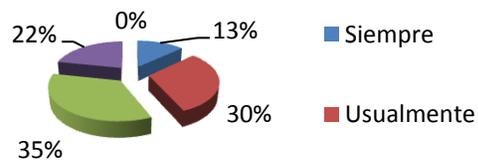
- Se presenta retroalimentación en las cuadrillas encuestadas.

6. ¿Tu jefe te solicita que des tus opiniones, ideas y...



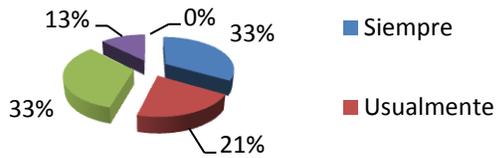
- Se presenta una falencia ya que no se le da mucha importancia a las opiniones y sugerencias de los colaboradores.

7. ¿Tu jefe te informa regularmente sobre los aspectos de la...



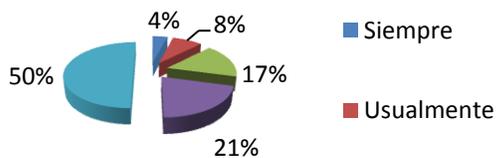
- No se le está informando constantemente al colaborador sobre el buen trabajo realizado.

8. ¿Tu jefe se preocupa de comunicar cómo tu...



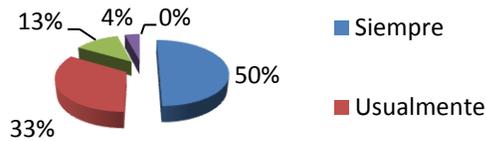
- Hay una comunicación por parte del superior en donde informa a los colaboradores de que el trabajo realizado beneficia a los clientes tanto internos como externos.

9. ¿Existen espacios donde el jefe discute contigo los objetivos...



- No hay espacios estipulados en donde el jefe hable con los colaboradores sobre los objetivos e inconvenientes con las tareas.

10. ¿Te consideras un miembro valioso de tu equipo de trabajo?



- Existe un adecuado clima de trabajo entre los colaboradores de cada cuadrilla.

3.5 RESULTADO OBTENIDO

De esta manera se dio inicio al diagnóstico de comunicación, evidenciándose la existencia de una falencia de comunicación en cuanto al trato con los colaboradores por parte de sus superiores.

Por tanto, incluso se realizó una participación en tareas varias, enfocadas en un mejor flujo de información dentro de la organización, redundando en un mejor desempeño laboral.

Además, se procedió a originar una estrategia de comunicación para contrarrestar las falencias comunicativas presentes en la compañía. Ver Recomendaciones.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

De la experiencia realizada fue posible evidenciar la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones, ya que es indispensable para el buen funcionamiento tanto a nivel interno como externo; pues al contar con una apropiada comunicación se garantizan el logro de las metas trazadas y los objetivos propuestos, además de fortalecer a la empresa cuando se enfrenta a cambios en el entorno, así mismo alimenta hábitos de responsabilidad, compromiso, compañerismo e igualdad, estimulando a los miembros para que construyan un apropiado clima laboral.

Por lo tanto se entiende a la comunicación como un agente generador de desarrollo dentro de una empresa.

Para garantizar un buen clima de trabajo entre los integrantes de la compañía, se den tener presente tres pilares elementales: ¿qué se quiere decir?, ¿cómo se quiere decir?, ¿cuál es la mejor forma de emitir el mensaje?; pues al trabajar bajo estas bases la comunicación no se verá afectada, claro está que esto se debe realizar con el compromiso y la participación de todos los individuos de la organización, ya que si no hay participación por parte de los integrantes, el proceso se vería interrumpido causando un bache en la comunicación.

Por lo tanto queda en claro que en el proceso de comunicación es importante lo que se dice, pero aun mas lo que receptor está entendiendo.

En las organizaciones en donde las ideas de los integrantes se exponen a diario se corre el riesgo de que surjan malentendidos y desacuerdos por el choque de ideales, la mejor forma de comunicarse con otros compañeros es dejando en claro el punto de vista, pero permitiendo que se realicen opiniones y sugerencias al

respecto, siendo ésta la característica principal de la comunicación asertiva, ya que ésta comunicación se fundamenta en que el individuo actúa y piensa, realizando las actividades que considera son las mas apropiadas, claro que esto lo hace sin agraviar o difamar a sus compañeros y de igual modo no permite ser vulnerado por ellos.

Este proceso se realiza mediante charlas con los colaboradores ya que es de vital importancia que todos los integrantes de la organización conozcan de la importancia que trae la adecuada comunicación. Es por esto que la comunicación asertiva es trascendental para alcanzar un buen clima organizacional, pues permite el flujo de opiniones sin disconformidad por parte de los compañeros, facilitando el cumplimiento de los objetivos en la compañía.

4.2 RECOMENDACIONES

La siguiente recomendación se crea durante el proceso de la pasantía y se finalizó tiempo después de haber terminado, por lo tanto esta no ha sido socializada con los empleados de la empresa.

Se plantea el recurso de “charlas en equipo” que tiene como base los ideales de la comunicación asertiva, la cual esencialmente se centra en desechar dos tipos de comunicación: la agresiva,⁸ que es cuando el individuo pretende conseguir sus objetivos sin importar cómo lo haga, además de expresar sus opiniones e ideas de manera inapropiada y deshonesta, creando de este modo un ambiente tenso en el clima laboral; la segunda es la comunicación pasiva⁹, las

⁸ LEGA, L. y otros. Teoría y práctica de la Terapia Racional Emotivo Conductual. En: Revista de Educación 30(2), 101-109, ISSN: 0379-7082, 2006 109. En línea: <http://orienta-educ.blogspot.com/2009/11/comunicacion-asertiva.html>. Citado en Enero 15 de 2014.

⁹ GIL ADI, D. Op. Cit.

características de ésta son totalmente diferentes a las de la comunicación agresiva, ya que en este caso la persona permite que se aprovechen de él, incluso no se defiende por sí mismo a tal punto que no expresa sus necesidades, ideas y sentimientos, creando así una gran carga de resentimiento, rencor, ansiedad y hasta depresión, afectando las relaciones interpersonales.¹⁰

Por el contrario, la comunicación asertiva¹¹, se fundamenta en desarrollar en los individuos, la habilidad de expresar las ideas y opiniones sin vulnerar a sus compañeros; por otro lado, al utilizar este recurso como agente de cambio, se rescatan acciones como defender los derechos, manifestar disconformidad y sensaciones negativas dentro del ambiente laboral, y evitar violaciones de los derechos de cada integrante.

Por lo tanto, para desarrollar este recurso hay que tener presente, cuáles son las características a desarrollar por los funcionarios y cuáles deben omitir durante el proceso de formación. Ver Tabla 1.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.

TABLA 1. ESTRUCTURA DE LOS DIFERENTES TIPOS DE COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN ASERTIVA^{12 13}	COMUNICACIÓN AGRESIVA¹⁴	COMUNICACIÓN PASIVA^{15 16}
Expresar espontáneamente los gustos e intereses.	Expresar las ideas y opiniones a costa de otros.	No expresar necesidades, ideas o sentimientos.
Estar en desacuerdo con algún compañero abiertamente.	Ignorar los derechos de los compañeros.	Permite a los compañeros infringir en sus derechos y tomar decisiones por uno.
Lograr metas.	Palabras degradantes, acusaciones, mensajes culpando a los compañeros.	Inhibición o auto negación. Evitar situaciones riesgosas y conflictivas.
Mejorar la autoestima.	Mayor temor: no ser indispensable.	El mayor temor es ser rechazado y perder la relación.
Ser honesto con los compañeros y hablar de forma objetiva y directa.	Voz autoritaria, tensa y alta.	Palabras de disculpa o dificultad para expresarlas.

¹² Ibid.

¹³ RISO, W. Cuestión de Dignidad. Bogotá: Norma. 2002. En línea: <http://orienta-educ.blogspot.com/2009/11/comunicacion-asertiva.html>. Citado en Enero 15 de 2014.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ RISO, W. Op.cit.

COMUNICACIÓN ASERTIVA	COMUNICACIÓN AGRESIVA	COMUNICACIÓN PASIVA
Constante contacto visual, Postura firme y relajada además de voz Firme; calurosa; relajada; sobretodo bien modulada.	Mirada fría, Postura rígida e imperiosa.	Voz débil, Mirada indirecta, Postura Agachada.
En cuanto a las manos, Movimientos relajados, naturales y acogedores.	En cuanto a las manos, Usa el dedo acusatorio; movimientos aprobatorios.	Mueve la cabeza en forma afirmativa constantemente tensa. Las manos son temblorosas y sudorosas.

Además, es importante clasificar las principales barreras que dificultan la comunicación, con el fin de dar los correctivos necesarios, para conseguir una comunicación Asertiva. Ver Tabla 2.

TABLA 2. BARRERA QUE DIFICULTAN LA COMUNICACIÓN¹⁷

Barreras personales	Barreras físicas	Barreras semánticas
Que son las intromisiones en la comunicación causadas por emociones, valores y no escuchar al compañero.	Interrupciones que se presentan en el lugar de trabajo.	Cuando la interpretación de los oyentes es distorsionada en cuanto a palabras y acciones.

¹⁷ DAVIS Keith y NEWTRON, John. Citado por; GARCIA, E. y MATA, S. En Propuesta de un manual para la capacitación en habilidades comunicacionales y solución de conflictos dirigido a supervisores de personal en una empresa privada. 2001. Trabajo de grado. Facultad de Psicología. UCR. En línea: <http://orienta-educ.blogspot.com/2009/11/comunicacion-assertiva.html>

4.2.1 PROPUESTA

CHARLAS EN EQUIPO

Después del análisis de resultado, hecho sobre la comunicación Interna en el sitio de práctica, el cual deja en claro que la falencia de comunicación interna que existe en *Workover* PW 112, es entre el jefe y los colaboradores de la cuadrilla, más no entre los integrantes de la misma, se propone el recurso de “CHARLAS EN EQUIPO”, en procura, de acabar con esta barrera de la comunicación, que afecta tanto a empleados, como al rendimiento de la entidad.

La aplicación de este recurso se realiza al equipo de *Workover* PW 112, ya que fue el equipo con el que se tuvo mayor acercamiento durante el proceso de pasantía.

El recurso será dividido en tres etapas, así:

Primera etapa: caracterización del tipo de comunicación que utiliza cada uno de los colaboradores de las cuadrillas, de este modo, se identificará el tipo de comunicación de los diferentes individuos.

Acto seguido, se conformarán tres grupos, cada uno, pertenece a un tipo de comunicación, así se realizarán grupos focales con todos los equipos conformados y logrará identificar, cuál es la raíz de la mala comunicación.

Segunda etapa: básicamente se lleva a cabo el mismo proceso, pero éste es dirigido a los jefes; segmentar los individuos según el tipo de comunicación al que pertenecen y realizar los grupos focales.

Tercera etapa: la última etapa se centra en la retroalimentación de lo realizado, es decir, luego de haber realizado las intervenciones por separado, en esta parte del

proceso se realizaran en conjunto; de igual modo se dividirán los tres grupos: agresivos, pasivos y asertivos, la diferencia es que se agrupan a los jefes y a los colaboradores en el mismo grupo, focal dependiendo del grupo al que hayan calificado.

Esta reunión precisa de mayor rigor al momento de dirigirla, ya que los intereses personales se verán expuestos sobre la mesa. Es donde entra la labor del comunicador social, ya que él, es el encargado de dirigir la discusión; aparte de guiarla y así ésta no se aleje del tema principal; para un óptimo resultado el moderador debe crear un ambiente cómodo y de libertad de expresión para lograr comentar las opiniones abiertamente. Con esto se espera realizar un cambio en la manera como se comunican en el equipo de trabajo, lo cual redundará en un mejor desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA

GARCIA, E. y MATA, S. Propuesta de un manual para la capacitación en habilidades comunicacionales y solución de conflictos dirigido a supervisores de personal en una empresa privada. 2001. Trabajo de grado. Facultad de Psicología. UCR.

GIL ADI, D Inteligencia emocional en la práctica. En: Manual para el éxito personal y organizacional. Colombia. McGraw-Hill.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Presentación y referencias bibliográficas. Bogotá. ICONTEC. 2010. NTC. 1486-5613-4490.

LEGA, L. y otros. Teoría y práctica de la Terapia Racional Emotivo Conductual. Madrid, España: siglo veintiuno de España Editores. 2002.

LÓPEZ, S. Propuesta para la resolución de conflictos, desde la gestión directiva que se desarrolla en el Jardín de Niños. Trabajo de grado. Alajuela (Guatemala). Trabajo de grado. Magister en Administración Educativa. 2007.

MANGIONE, Dalt y ANGLAT, Difabio de.. Asertividad y su relación con los estilos educativos familiares. Interdisciplinaria. En: Revista de psicología y ciencias afines. 2002. vol. 19, n. 2. p. 119 – 140.

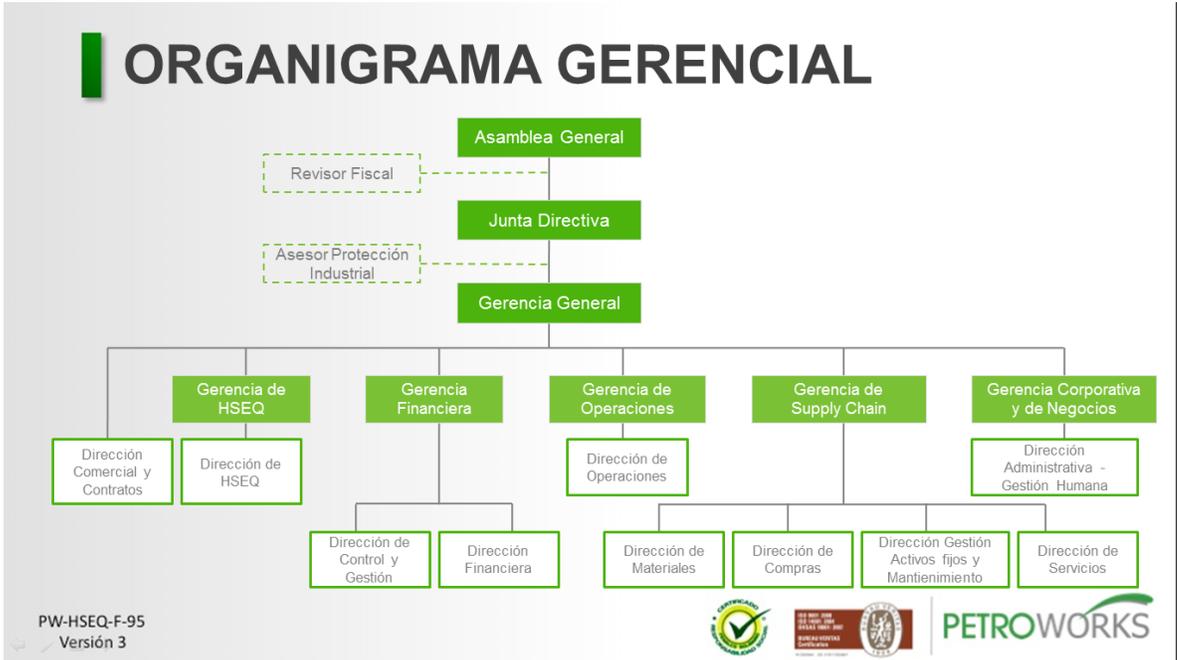
MONJAS, M. Programa de enseñanza de habilidades de interacción social para niños y niñas en edad escolar. En: Impresos y revistas S. A. Madrid. 1996.

RISO, W. Cuestión de Dignidad. Bogotá: Norma. 2002.

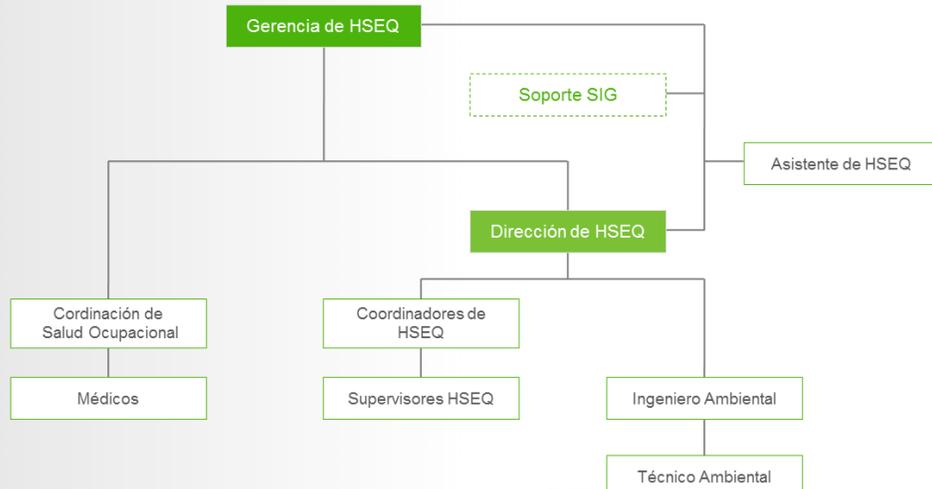
ANEXOS

ANEXO A
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PW

ORGANIGRAMA



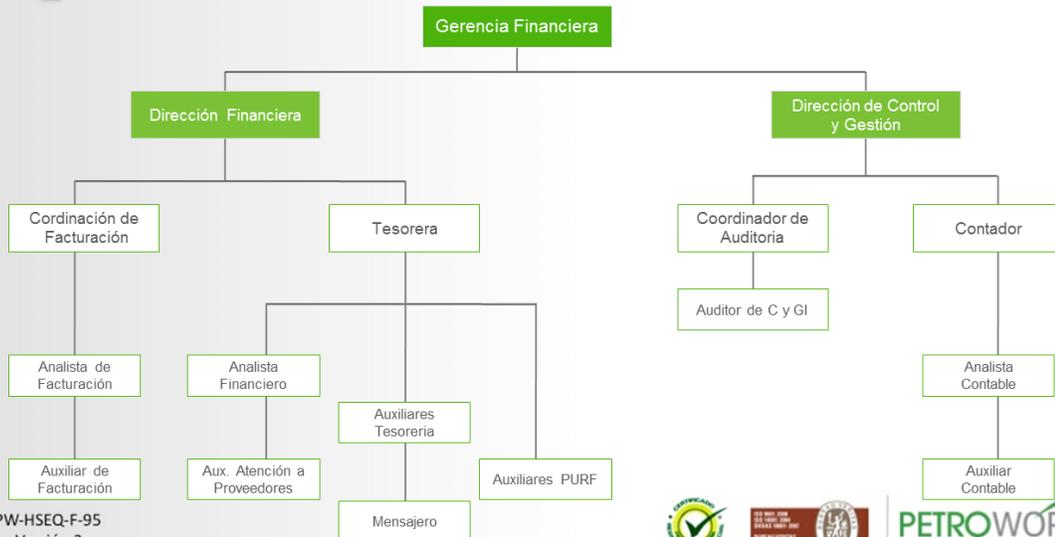
GERENCIA HSEQ



PW-HSEQ-F-95
Versión 3



GERENCIA FINANCIERA



PW-HSEQ-F-95
Versión 3



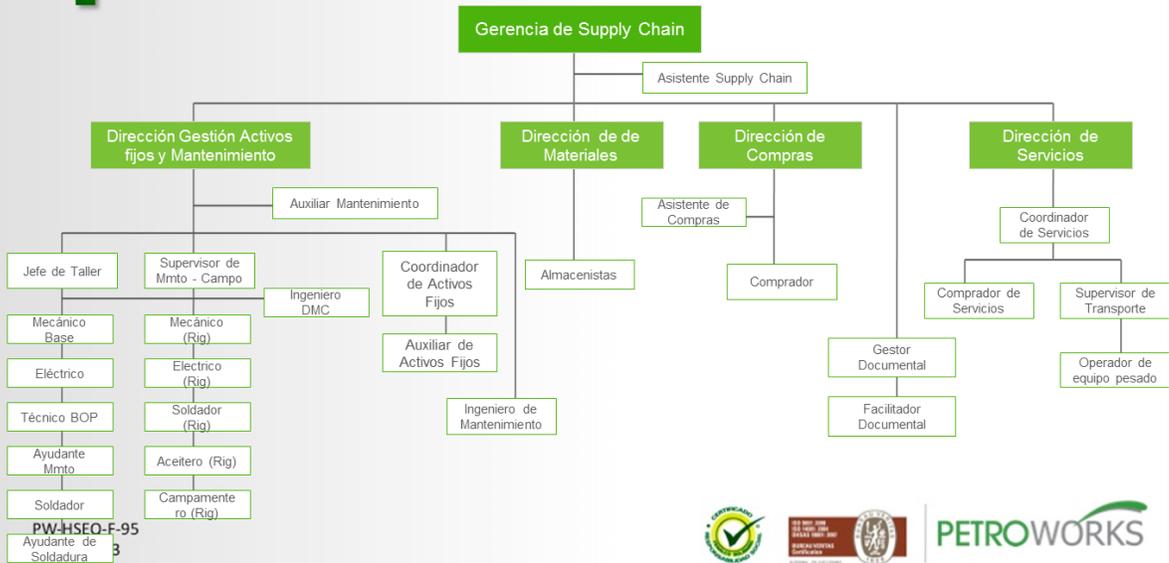
GERENCIA DE OPERACIONES



PW-HSEQ-F-95
Versión 3



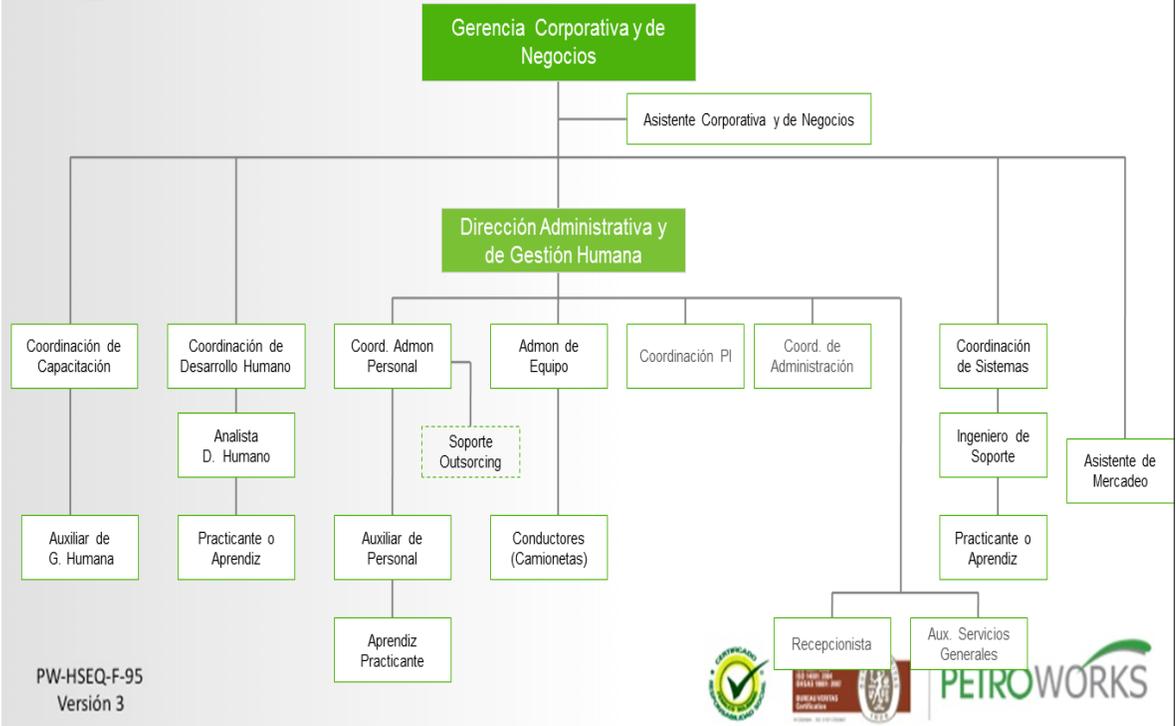
GERENCIA DE SUPPLY CHAIN



PW-HSEQ-F-95
Ayudante de Soldadura
3



GERENCIA CORPORATIVA Y DE NEGOCIOS



ANEXO B.

FORMATO ENCUESTA.



A CONTINUACIÓN LES PRESENTO UN CUESTIONARIO PARA MEDIR LA COMUNICACIÓN INTERNA, AL INTERIOR DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

Puntos a evaluar.

- a. Gestión comunicativa del jefe
- b. Estado de comunicación al interior del equipo.

Temas.

- a. Clima.
- b. Comunicación.
- c. Participación.

CADA PREGUNTA DEBE SER CONTESTADA SEGÚN EL SIGUIENTE CRITERIO.

SIEMPRE	USUALMENTE	OCASIONALMENTE	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-------------------	-----------------------	-----------------	--------------

1. ¿Tu jefe te informa cuando hay cambios en las prioridades de tu trabajo?

SIEMPRE	USUALMENTE	OCASIONALMENTE	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-------------------	-----------------------	-----------------	--------------

2. ¿Tu jefe te reconoce cuando haces bien tu labor?

SIEMPRE	USUALMENTE	OCASIONALMENTE	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-------------------	-----------------------	-----------------	--------------

3. ¿Se reconoce la cooperación y el trabajo de equipo en tu cuadrilla?

SIEMPRE	USUALMENTE	OCASIONALMENTE	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-------------------	-----------------------	-----------------	--------------

4. ¿Se consideran tus esfuerzos, aún cuando haya riesgos involucrados?

SIEMPRE	USUALMENTE	OCASIONALMENTE	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-------------------	-----------------------	-----------------	--------------

5. ¿Tu jefe se preocupa por lograr un clima de apertura y confianza al interior del equipo?

SIEMPRE	USUALMENTE	OCASIONALMENTE	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-------------------	-----------------------	-----------------	--------------

6. ¿Regularmente se ejercita la retroalimentación y cómo tú trabajas respecto de las expectativas?

SIEMPRE	USUALMENTE	OCASIONALMENTE	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-------------------	-----------------------	-----------------	--------------

7. ¿Tu jefe te solicita que des tus opiniones, ideas y sugerencias en forma regular?

SIEMPRE	USUALMENTE	OCASIONALMENTE	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-------------------	-----------------------	-----------------	--------------

8. ¿Tu jefe te incita regularmente a que hables u expreses tus puntos de vista de una manera franca?

SIEMPRE	USUALMENTE	OCASIONALMENTE	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-------------------	-----------------------	-----------------	--------------

9. ¿Tu jefe te informa regularmente sobre los aspectos de la tarea que has hecho bien?

SIEMPRE	USUALMENTE	OCASIONALMENTE	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-------------------	-----------------------	-----------------	--------------

10. ¿Tu jefe se preocupa de comunicar cómo tu equipo de trabajo contribuye al beneficio del cliente interno y externo?

SIEMPRE	USUALMENTE	OCASIONALMENTE	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-------------------	-----------------------	-----------------	--------------

11. ¿Existen espacios donde el jefe discute contigo los objetivos y problemas de tus tareas?

SIEMPRE	USUALMENTE	OCASIONALMENTE	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-------------------	-----------------------	-----------------	--------------

12. ¿Te consideras un miembro valioso de tu equipo de trabajo?

SIEMPRE	USUALMENTE	OCASIONALMENTE	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-------------------	-----------------------	-----------------	--------------