

Enfoques Prácticos para el logro de la Comunicación Efectiva

Belarmina Navarro Gamboa, ULACIT.

2013

Implicit within the Organizational Communication is interpersonal aspects are linked, interior-organizational and leadership that; they entail for the first a process of assimilation that starts in every person to self manage their learning through knowledge and skill development, in the second with the input of all participants will be formed the collaborative groups - participatory, that acting in agreement with the objectives and the raison of exist of the organization will allow the continuous learning, finally the leadership as the form of conscious or unconscious influence in the collaborators and clients and to generate feelings of confidence and credibility. In each case will be assessed within the research development of these aspects in the branch of the "Caja Costarricense de Seguro Social" in Desamparados.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

Tema: Enfoques prácticos para el logro de la comunicación efectiva.

Planteamiento del problema.

Conoce el área administrativa y de servicio al cliente de la sucursal de la Caja Costarricense de Seguro Social en Desamparados, los enfoques para el logro de la comunicación efectiva?

Objetivo Principal.

Determinar el nivel de importancia que los enlaces interpersonales, intraorganizacionales y de liderazgo brindan para la comunicación efectiva, en las áreas administrativa y de servicio al cliente de la sucursal de Caja Costarricense de Seguro Social en Desamparados.

Objetivos Específicos.

Definir cuáles de las técnicas de comunicación que se manejan dentro del Departamento Administrativo y de Servicio al Cliente de la CCSS, son las más efectivas.

Determinar si los colaboradores han logrado enlazar sus valores personales con los de la organización.

Identificar los medios así como el tipo de información que los colaboradores desean recibir de sus líderes.

Alcances y limitaciones.

Por medio de este trabajo de investigación y de acuerdo con su finalidad, se pretende dejar establecida la forma en que los enfoques Interpersonales, Intraorganizacionales y de Liderazgo resultan ser los pilares para el logro de la Comunicación Efectiva.

El estudio se realiza en la Sucursal de la Caja Costarricense de Seguro Social en Desamparados, dicha institución y consecuentemente la población que atiende fue elegida dado que representa a una importante y trascendental institución en el área de la salud.

En su totalidad la población alcanza un número de más 30.000 colaboradores a nivel nacional por lo que es una limitante, el tiempo de desarrollo de los objetivos de investigación pues un muestreo significativo debería abarcar el 100% de los colaboradores.

El estudio de los enfoques es una iniciación, por lo que quedará abierto para aplicarla en futuras investigaciones.

Capítulo II

Antecedentes

En cualquier organización la comunicación es vital, aunque a menudo no se comprenda su verdadero significado, es el centro en las actividades humanas con características verbales, auditivas, visuales, táctiles. También a través de la acción, de las decisiones y de nuestras preferencias.

Ante esta situación al contar con la representación laboral más significativa se realiza la investigación dentro de la Caja Costarricense de Seguro Social, que nace como institución autónoma el 22 de octubre de 1943 destinada a la atención de la población obrera. En el año 1947 se incluye lo que conocemos como I.V.M régimen de Invalidez, Vejez y Muerte, y el 12 de mayo de 1961 mediante la Ley N° 2738, es aprobada la universalización de los Seguros Sociales.

Dentro de su Marco Estratégico se incluye:

Visión

“Ser una entidad estratégica asesora del núcleo director de la Institución, líder en el conocimiento de la problemática y soluciones técnicas actuariales, en materia de equilibrio y sostenimiento financiero del Seguro de Salud y Pensiones, como respuesta a los requerimientos técnicos en esta materia, que requieren las autoridades superiores de la Institución para la toma de decisiones.”(www.portal.ccss.sa)

Misión

“Proponer directrices a las autoridades que componen el núcleo directriz Institucional, para el desarrollo de la política Institucional en torno a la administración, gestión y finanzas de la seguridad social, en el marco de los planes de desarrollo de los seguros sociales, mediante:

- ❖ La realización de los estudios actuariales y financieros periódicos, como respuesta al mantenimiento equilibrado del estado de las finanzas institucionales, en el ámbito de los Seguros administrados por la Institución.
- ❖ Disponer de una plataforma tecnológica en los campos de nuestra competencia, como insumo vital que permita el monitoreo de las variables que inciden en el desarrollo financiero institucional.
- ❖ Promover la capacitación y la investigación de sus recursos humanos para mantener la capacidad innovadora en las propuestas técnicas, dentro del ámbito de nuestra competencia.” (www.portal.ccss.sa)

Valores

“Excelencia: Promoveremos las prácticas sobresalientes en la gestión institucional a través de la maximización de nuestros recursos humanos en todos los estudios técnicos encomendados, para el logro de la estabilidad y seguridad financiera de los seguros de Salud y Pensiones.

Transparencia: Promoveremos en nuestros funcionarios actitudes conforme a los valores éticos de honestidad y lealtad institucional, con el objeto de que las recomendaciones técnicas sean sin ambigüedades y comprometidas con los principios filosóficos de la Seguridad Social Costarricense.

Compromiso: Se desarrollarán acciones dirigidas a ejercer con entusiasmo un buen liderazgo, con los grupos de trabajo, a efecto del logro en la consecución de los objetivos mediante una mejora continua de los productos que se generan.

Integridad: Los valores institucionales de lealtad, ética y moral serán la base de nuestras actuaciones dentro del marco de la gestión institucional de la Dirección Actuarial.” (www.portal.ccss.sa)

Capítulo III

Marco Referencial

¿Recuerda cuándo fue la última vez que se preguntó algo a usted mismo? Cuál fue la respuesta? Cuál fue la situación, en qué lugar se encontraba? Lo recuerde o no, ésta es una forma de comunicación que desde su infancia lo enfrenta con sus emociones y sentimientos, algunos más significativos que otros, pedagógicamente tiene significado, aunque no lo enfatizaremos es el origen de los temas que se desarrollaran a continuación.

Se dará especial valor al significado de comunicación a los enlaces que esta propicia tanto a nivel interpersonal, intraorganizacional y a su conexión con el liderazgo, con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados.

Reseña Histórica.

Los orígenes del concepto de comunicación aplicados a la clase trabajadora se remontan según Segura, a los años 50 y 60 donde organismos internacionales como la ONU y la OEA, en conjunto con economistas y censistas realizaron un análisis extenso en materia de comunicación, que tenía presencia en sectores agrícolas, sanitarios, y audiovisuales pero que era deficiente en temas de consolidación de mercados y derechos de los trabajadores.

Para 1969 la Unesco logra ese vínculo entre comunicación y las organizaciones, dando paso a lo que se denominó como nuevo orden económico mundial. Finalmente en el año 1980 durante la Asamblea General de dicho organismo es aprobado mediante el informe Macbride que básicamente hace referencias a dos temas:

- ✓ el derecho a la información y
- ✓ a democratizar la comunicación entre los del Norte y los del Sur (ciespal.net)

Durante ese mismo año el español Martín Barbero crea el vínculo que le da a la comunicación su papel como un fenómeno de permite mediar entre las diversas culturas, procesos de mediación y mediadores. Entre los años 80 y 90 después de la

caída del muro de Berlín, el protagonista de comunicación se basa en temas de tecnología y surge el término “democracia en tiempo real”.

Conceptos de Comunicación.

Luego de la breve mención histórica es importante clarificar el término comunicación epistemológicamente, el diccionario de la Lengua Española (22ª 2001) lo define como “acción y efecto de comunicar o comunicarse” comúnmente es lo que conocemos como la transferencia de conceptos, de información, de un emisor a un receptor, su función específicamente es convertirse en un insumo de los sistemas sociales, además que modifica conductas y dentro de las organizaciones se convierte en el medio por el cual se consolidan sus actividades.

Dentro de este intercambio es válido mencionar que el significado de las frases en la comunicación es responsabilidad del receptor no el emisor, por lo que se debe ser muy preciso y específico cuando comunicamos, por otra parte quien recibe el mensaje debe hacer uso de la habilidad llamada escucha activa.

Desde otra perspectiva se define la comunicación en términos de, “desarrollo social, que utiliza instrumentos y métodos para generar cambios en las áreas de escucha, confianza, habilidades de negociación y debates entre otros”. (López, 2012:19)

De la comunicación se desprende del término una ciencia interdisciplinaria ligada directamente al desarrollo de la investigación, la llamada comunicología que se define como “estudio de la comunicación en sus diferentes medios, técnicas y sistemas” (Moreno, 2010:290)

Al respecto teorías como la de Park hacen referencia a lo siguiente: “comunicación es interacción” como lo explica el autor mediante el siguiente ejemplo: A imita a B, luego B imitando a A, a lo que él llama reflejo, para luego volverse más complejo cuando A imita B posteriormente B imita a C, aunque parece sencilla, social y laboralmente se puede interpretar diciendo que la división del trabajo debe tomar forma de cooperación caso contrario la estructura no sería posible, siendo así el individuo no puede actuar solo, necesita de otros para alcanzar objetivos, sean estos personales o a nivel organizacional. (Parks, 2011:54:55).

Siendo que el individuo necesita de otros que importante es que los niveles jerárquicos y especialistas se fortalezcan y procuren diseñar programas que fomenten la comunicación. (Moreno, 2012:31)

Enlace Interpersonal.

Si la comunicación es una capacidad que compartimos los seres humanos y permite la interacción entre los miembros de un grupo, es lo se denomina en la presente investigación como Enlace Interpersonal, sus alcances en términos de la relaciones interpersonales denominados enlaces.

Teniendo claro el concepto de comunicación conozcamos el vínculo de forma bidireccional, a lo que en la presente investigación llamamos enlace interpersonal, que es un proceso de intercambio de emociones, experiencias, conocimientos, sentimientos. En síntesis nos permite interactuar con grupos de personas, destaca en este aspecto Alsina que en el ámbito laboral se puede relacionar definiéndolo como “influencia de los líderes sobre los demás” (Alsina, pág. 15 y 16) pasamos de la comunicación como medio para la comunicación como una red donde viaja la información y en donde es necesario destacar la presencia de los líderes para el logro de su correcta transmisión.

En este tema, para comprender como las conversaciones integran a los colaboradores de una empresa, es necesario examinar en el pasado los tipos de conversaciones que la constituyeron y que se mantienen. En la actualidad han mejorado tanto en forma y fondo, nos referimos en primera instancia a

- las pautas o límites que la establecieron,
- en segundo lugar se encuentran las promesas, estas serían tanto las que la empresa cumple como las que el colaborador es responsable de cumplir,
- en tercer lugar el trasfondo que sería un accionar implícito compartido por todos los colaboradores y que toma la dimensión de lo que conocemos como “cultura
- en cuarto lugar está, encontramos el consenso de los colaboradores hacia una visión de futuro.

La comunicación interpersonal es uno de los aspectos más importantes de la capacidad humana, es la que permite interactuar entre los miembros de un grupo o de una sociedad a manera de asegurar su buen funcionamiento.

Es necesario tener presente que la empresa es una comunidad conformada por seres relacionales en la que se crean y desarrollan redes de conversaciones, que pueden ser identificadas y mejoradas con el fin de permitir establecer un marco para las estrategias personales alcanzando el desarrollo y mejorando así la comunicación interpersonal.

Enlace Intraorganizacional.

En la misma línea de la comunicación el enlace intraorganizacional persigue el logro de una mayor identidad y pertenencia hacia la organización, es necesario que los colaboradores construyan paulatinamente procesos colectivos hacia la búsqueda de un sentido compartido, en este apartado Espinar se refiere: “herramienta integrada de gestión en el día a día, cosa diferente es que se apliquen mejor o peor o menos profesionalmente las técnicas y estrategias” (Espinar: 2006)

Especial atención se debe prestar en este tema, porque el accionar real de la empresa, el servicio al cliente, la promoción de los productos son el nexo directo con el usuario por tanto todas las acciones que se llevan a cabo en las empresas hablan de cómo esta es. (Weill 2004:199)

En este orden, el encargado o el departamento asignado dentro de la organización serán los responsables de llegar a los colaboradores despertando sus emociones y logrando la reflexión personal que permita intercambiar, comparar y ampliar las visiones personales y buscar una visión compartida.

La organización es vista desde este enlace como un sistema compuesto en el que las personas elaboran modelos mentales como: pensamientos, creencias, valores, supuestos que no son visibles pero que generan trasfondos que rigen las diferentes formas de interpretar la vida dentro de la organización.

Para que el enlace sea efectivo debe trascender logrando la triangulación colaborador-empresa-cliente; y en este apartado todo cambio que desee afuera debe comenzar desde dentro, siguiendo el orden, primero dentro de cada individuo, luego dentro de cada grupo que conforma el colectivo organizacional.

Enlace Liderazgo.

Por si sola la comunicación desde todas sus dimensiones puede considerarse la forma moderna de liderazgo, en donde sus actores juegan un rol esencial en la efectividad dentro de la empresa. El líder mediante la comunicación consigue influir en su propia reputación, si es íntegro genera sentimientos de confianza y credibilidad, los valores propuestos serían decir-actuar-ser.

Para nuestro último enlace así es como algunos autores se refieren al liderazgo

“un proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo” (Stoner).

Por otro lado John Maxwell lo define como; “líder genuino que se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior” (John C Maxwell)

Por su parte, “liderazgo implica aprender a moldear el futuro”. (Peter Senge) La existencia para él del liderazgo es cuando se deja de actuar como víctima en las diferentes situaciones, en su lugar participar activamente en crear nuevas circunstancias.

En resumen el líder y su liderazgo son parte del proceso vital de las organizaciones dan sentido y dirección a la vida empresarial, por medio de la coordinación de acciones lo que da paso a la construcción del sentido de pertenencia que debería ser compartido por todos los integrantes de la organización del cual se hizo mención en el enlace intraorganizacional.

Para el desarrollo del liderazgo organizacional el rol del líder como comunicador debe ser seguido de cerca pues él es parte fundamental del desarrollo de la estrategia organizacional, debe cerrar brechas en habilidades de comunicación uno a uno, comunicación efectiva en reuniones, habilidades de negociación y de realimentación positiva, con su evolución la empresa se asegurará eficacia en la cultura comunicativa.

Mediante el desarrollo de este capítulo nos hemos referido a los tres grandes ejes de la comunicación, es tiempo de conocer cómo se visualiza de cara al futuro a lo que se hace referencia en tres puntos principales:

- 1. El compromiso que adquieren las organizaciones respecto a la población.

- 2. Evolución rigurosa de la Tecnología de Información desde la perspectiva del contenido.
- 3. Finalmente visión a largo plazo en la estrategia de la comunicación. (Sotelo Valencia:2004,54)

Según esos aspectos la comunicación es un medio que cambia y evoluciona y que por sus características es atemporal, está implícito en todo lo que hacemos y desarrollamos y para el plano empresarial es la herramienta que logra el éxito de los enlaces anteriormente mencionados.

Al cierre de éste capítulo es vital conocer lo que al respecto de esta temática se define como el plan de comunicación, “es una ruta que sirve para guiarnos en los diferentes caminos-planeados y espontáneos-que recorreremos durante un período preestablecido. Por eso debe contemplar acciones que vayan desde lo más inmediato hasta lo más remoto” (Enz, Angélica)

Capítulo IV

Metodología

En el siguiente capítulo se da a conocer el método de investigación, tipo de población y las herramientas que se utilizaron para obtener la información y análisis de los datos.

Vale la pena conocer los diferentes tipos de estudio, de ésta forma será más fácil la ubicación que se realizará según la investigación (Hernández, R.; Fernández.; Baptista, P.) página 58

Según Dankhe (1986) los cuatro tipos de estudio que existen se dividen en exploratorios, descriptivos, explicativos y correlacionares.

*Descriptivo: evalúa y mide diversos aspectos, componentes o dimensiones de lo que se pretende investigar.

Para el caso la Investigación se denomina Cuantitativa, el estudio será descriptivo, serán evaluados diversos aspectos de la comunicación. Se requiere analizar cuáles de los enfoques ya sea interpersonales, intraorganizacionales o de liderazgo deben mejorar dentro de la sucursal donde se desarrollará la investigación.

1. Población.

La población para el presente estudio es de 50 personas de las áreas administrativas y de servicio al cliente de la sucursal de la CCSS en Desamparados.

2. Instrumento.

El instrumento que se aplicará es la encuesta que consiste en un conjunto de preguntas o variables a medir.

En el caso particular las preguntas aplicadas tienen multiplicidad de respuestas, por lo que ante una situación se proporcionan varias alternativas de respuesta.

Se formularon para la investigación un total de 12 preguntas variables en el primer instrumento y de dos variables en el segundo instrumento.

Las preguntas 1,5,7,8 miden la comunicación interpersonal; las preguntas 3,4,6,9, miden la comunicación intraorganizacional; y las preguntas 2,10,11,12 el liderazgo.

La pregunta 1 del segundo instrumento es de tipo cerrada, mide de acuerdo a los objetivos específicos aspecto de conocimiento intraorganizacional, relacionado con los valores institucionales.

La pregunta 2 del segundo instrumento mide de acuerdo a los objetivos específicos los medios por los cuales el personal desea mantenerse informado.

3. Piloteo

Previo a la aplicación del cuestionario en el departamento se realizó se hizo un piloteo a dos trabajadores del área para validar si las mismas se formularon de forma clara, concreta y completa.

4. Aplicación del instrumento

Realizadas las modificaciones pertinentes, el encargado valoró la encuesta y la autorizó. Se entregaron 50 copias impresas para distribuirlas en los departamentos de servicio al cliente y administrativo. Será "auto administrado" lo que significa que se entregará directamente a los colaboradores, los cuales serán llamados en tractos según lo valore la administración.

En los casos en lo que la investigación permita a quien la realiza, se procederá a realizar la lectura de las instrucciones en conjunto y durante el desarrollo, si surgen dudas estas serán aclaradas.

5. Codificación

La aplicación de preguntas como en el caso hace su codificación más fácil, requiere de un menor esfuerzo por parte de los encuestados.

Debido al factor tiempo una de las desventajas que estas pueden presentar es la limitación de respuestas por parte de los encuestados, aun así se trató de ser preciso en cuanto a la información que se quiere obtener.

Otros: Se manejó en la pregunta 12 una dinámica diferente en la que ninguna de las opciones se queda sin respuesta, se utilizaran 3 letras del alfabeto para dar respuesta.

Escala:

*M hace referencia a mantener una práctica

*H implementar una práctica

*E eliminar la práctica

A continuación adjunto encuesta que se aplica a los colaboradores de la CCSS Sucursal de Desamparados.

Encuesta

Con respeto le comento que como estudiante de la Carrera de Recursos Humanos con énfasis en Comportamiento Organizacional, debo aplicar la presente encuesta para conocer su opinión acerca del desarrollo de la comunicación empresarial.

Sus valiosas respuestas son confidenciales.

Instrucciones:

1. Lea con atención especial cada pregunta.
2. Lea las opciones de respuesta.
3. Marque en cada caso solo una de las opciones con X
4. Tardará en promedio de 15 a 20 minutos en finalizar.

1. Durante el día en el desarrollo de sus labores, si surge una duda a quien se dirige a solicitar ayuda?
 - a) A un compañero
 - b) A su supervisor
 - c) A su jefe
 - d) A todos los anteriores

2. Si en su departamento se comete un error, quien es el primero en actuar para darle solución?
 - a) Un compañero
 - b) El supervisor
 - c) El jefe
 - d) Usted

3. Dentro de su departamento quien es el encargado de informarle si hay cambios en los procedimientos de la empresa?
 - a) Un compañero

- b) El supervisor
 - c) El jefe
 - d) El departamento de Recursos Humanos.
4. Si usted comete un error por primera vez, quien se encarga de llamarle la atención?
- a) Un compañero
 - b) El supervisor
 - c) El jefe
 - d) El departamento de Recursos Humanos.
5. Si usted quisiera comentar una situación o un procedimiento con el que no está de acuerdo a quien se dirige?
- a) Un compañero
 - b) El supervisor
 - c) El jefe
 - d) El Departamento correspondiente.
6. Durante el presente el año, indique quien o quienes en la empresa lo han convocado individualmente para conversar acerca de temas como su satisfacción, molestias, propuestas?
- a) El supervisor
 - b) El jefe
 - c) El supervisor y el jefe
 - d) Ninguno de los anteriores.
7. Si hay un compañero o compañera que lo hace sentirse menos o lo desvaloriza, usted a quien se dirige para comentarlo?
- a) El supervisor
 - b) El jefe
 - c) Al departamento de Recursos Humanos
 - d) Enfrenta directamente a su compañero.
8. Si usted solicita información o algún producto a un departamento que no es el suyo le contestan....

- a) De manera brusca
- b) Poco amable
- c) Amable
- d) No le responden.

9. La empresa donde usted labora tiene relación diaria con clientes externos, que concepto le han comentado o a escuchado que tienen de la empresa

- a) brinda un excelente servicio
- b) que piensan que los trabajadores tienen calidad de vida
- c) que se nota que las relaciones entre todos los colaboradores y departamentos son las mejores
- d) todas las anteriores.

10. Piense unos minutos en su jefe, no en su supervisor para responder a lo siguiente:

- a) dispone de tiempo para comunicar lo que la empresa necesita, lo que la gente quiere, lo que usted necesita
- b) Responde honesta y directamente cuando se le hace una pregunta
- c) Sus actos se igualan a sus palabras.
- d) Todas las anteriores

11. Si usted pudiera elegir la información que recibe, indique cuál sería la más importante

- a) La relacionada solo con su departamento
- b) La relacionada en general con la organización
- c) La relacionada solo con lo que hacen los otros departamentos
- d) Todas las anteriores.

12. A continuación se le presenta un listado de actividades y a la izquierda de cada opción encontrará un cuadrado dentro del cual debe poner :

La letra **E** si desea que esa práctica se elimine

La letra **M** si desea que esa práctica se mantenga

La letra **H** si esto nunca se ha hecho dentro del departamento

- Que me informen si estoy cumpliendo con mi trabajo
- Que reconozcan un trabajo bien hecho

- Que cambien mis responsabilidades
- Que nos informen como está trabajando todo mi departamento
- Que nos comuniquen de los cambios de autoridades y responsabilidades de la compañía
- Que nos informen de nuevos proyectos
- Que nos capaciten ligeramente en temas que ven otros departamentos, para tener conocimiento
- Que necesitan los otros departamentos que mejoremos en el nuestro para no afectar su trabajo
- Que comuniquen los demás departamentos al nuestro si hay cambios en productos o en servicios.

Muchas gracias por su tiempo!!

Instrumento Nº 2

Encuesta

Dentro del marco estratégico de la Caja Costarricense de Seguro Social se definen la Misión y la Visión, sabe usted si adicionalmente se encuentran la descripción de algunos Valores dentro de este apartado?

RESULTADOS					
<i>Colaborador</i>	Sí	No	<i>Colaborador</i>	Sí	No
Persona 1			Persona 26		
Persona 2			Persona 27		
Persona 3			Persona 28		
Persona 4			Persona 29		
Persona 5			Persona 30		
Persona 6			Persona 31		

Persona 7			Persona 32		
Persona 8			Persona 33		
Persona 9			Persona 34		
Persona 10			Persona 35		
Persona 11			Persona 36		
Persona 12			Persona 37		
Persona 13			Persona 38		
Persona 14			Persona 39		
Persona 15			Persona 40		
Persona 16			Persona 41		
Persona 17			Persona 42		
Persona 18			Persona 43		
Persona 19			Persona 44		
Persona 20			Persona 45		
Persona 21			Persona 46		
Persona 22			Persona 47		
Persona 23			Persona 48		
Persona 24			Persona 49		
Persona 25			Persona 50		

2. De las siguientes opciones de un valor o califique de 1 a 4, (siendo 1 la opción que más le interesaría y 4 la de menos interés) el medio por el cual exista un intercambio de información, entre usted y su jefatura inmediata.

	Sesiones de Diálogo	Sesiones de Planificación y Evaluación de Trabajo	Reuniones Informativas	Correo Electrónico
Persona 1				

Persona 2				
Persona 3				
Persona 4				
Persona 5				
Persona 6				
Persona 7				
Persona 8				
Persona 9				
Persona 10				
Persona 11				
Persona 12				
Persona 13				
Persona 14				
Persona 15				
Persona 16				
Persona 17				
Persona 18				
Persona 19				
Persona 20				
Persona 21				
Persona 22				
Persona 23				
Persona 24				
Persona 25				
Persona 26				
Persona 27				
Persona 28				
Persona 29				
Persona 30				
Persona 31				
Persona 32				

Persona 33				
Persona 34				
Persona 35				
Persona 36				
Persona 37				
Persona 38				
Persona 39				
Persona 40				
Persona 41				
Persona 42				
Persona 43				
Persona 44				
Persona 45				
Persona 46				
Persona 47				
Persona 48				
Persona 49				
Persona 50				

Capítulo V

Análisis de Datos

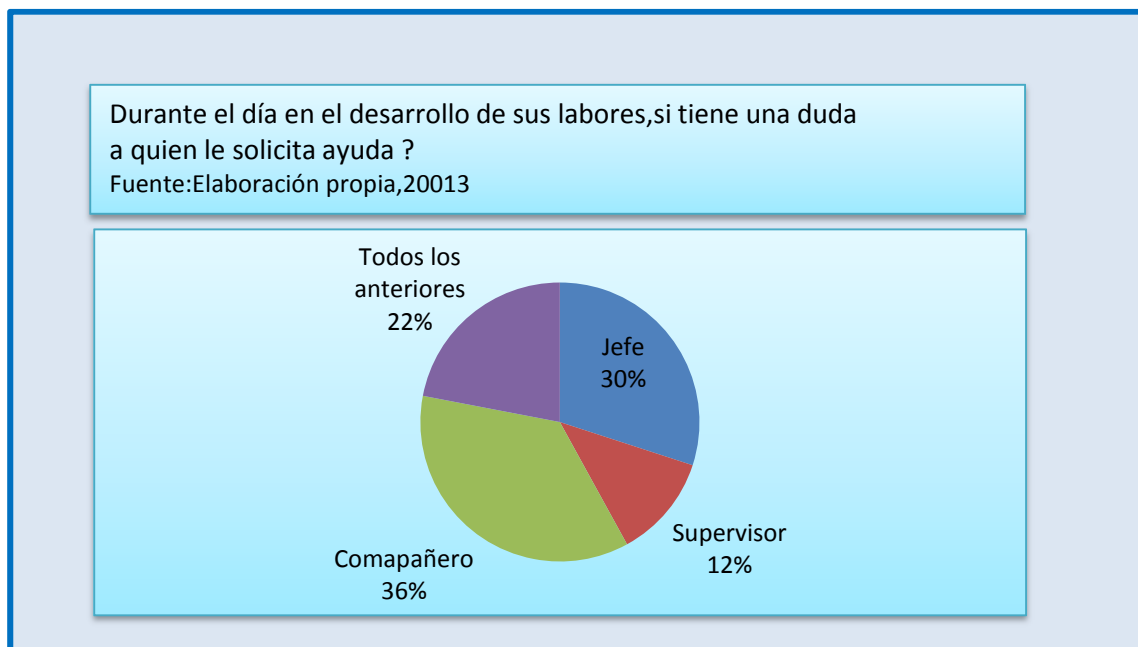
A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a 50 colaboradores diferentes áreas de Caja Costarricense Seguro Social, Sector Desamparados.

Diseño de vaciado.

Para la graficación y obtención de resultados se utilizó el programa de Excel.

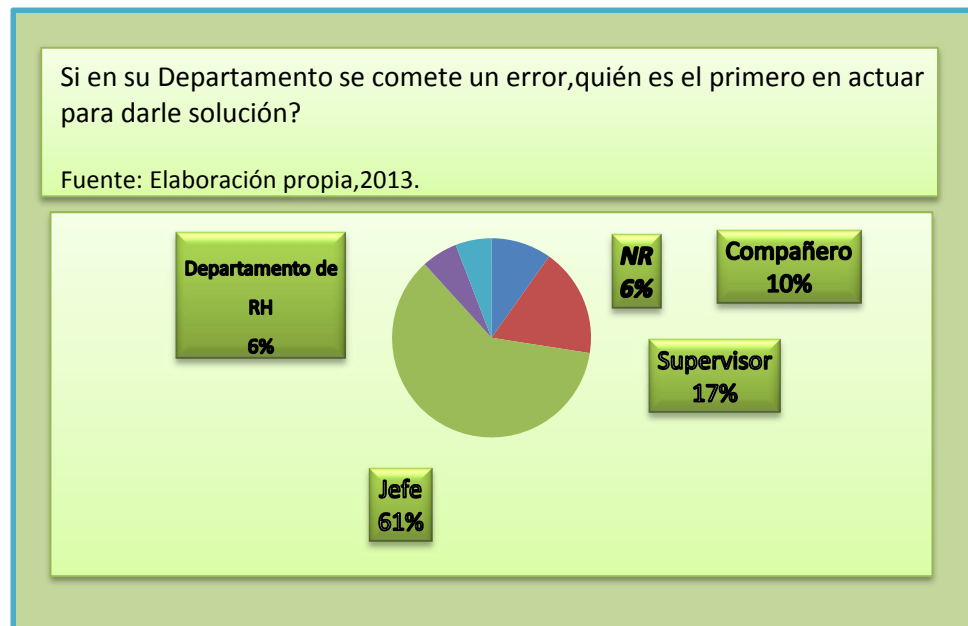
Gráficos

Pregunta N°1



El 36% de los colaboradores coinciden en que al tener una duda la mayoría de las veces no la escalan, si no que mantienen una comunicación de tipo horizontal, o lo que es lo mismo acuden a su grupo de iguales para obtener una respuesta. Por otra parte, se interpreta que el 30% concuerda con un estilo de comunicación vertical y ascendente, saltando las jerarquías relegando la imagen del Supervisor al tercer puesto.

Pregunta N°2

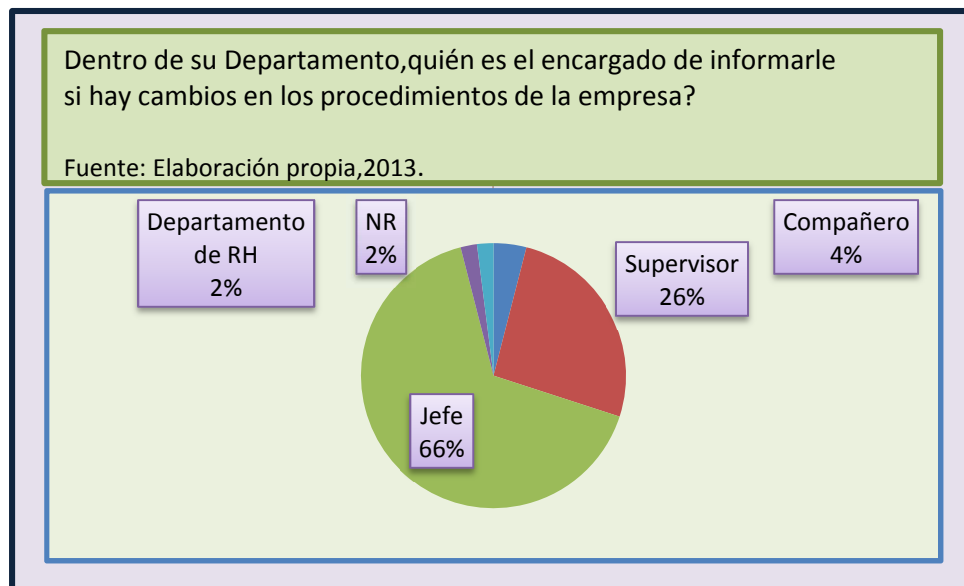


Entre los colaboradores se percibe una paridad en el que tanto la figura del jefe, como la de ellos mismos es la que otorga inmediata solución a los errores generados dentro del Departamento, concuerdan en que si el colaborador cuenta con la capacidad suficiente,

entonces, asume la responsabilidad de ejecutar la acción de respuesta positiva, y en el caso contrario acude a su jefe inmediato para que proceda.

Se evidencia supremacía en la figura del compañero, relegando a un cuarto puesto la figura de supervisor..

Pregunta N°3

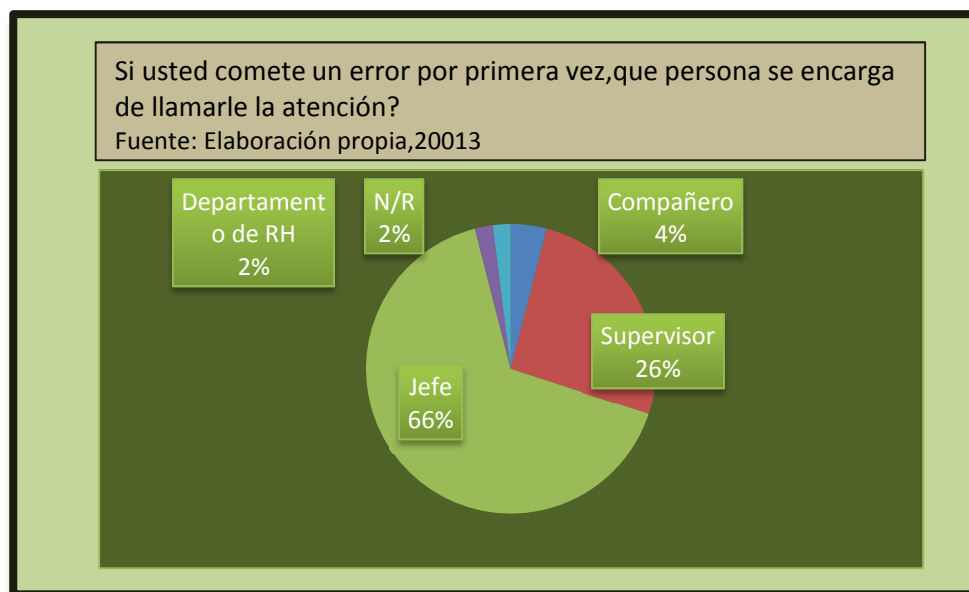


Superando más de la mitad de los encuestados estos coinciden en que es el jefe quién les informa acerca de los cambios en los procedimientos de la empresa.

Siendo el Departamento de Recursos Humanos el responsable de modificar y fiscalizar siempre que se cuente con el aval, para anunciar dichos cambios, queda en el último puesto.

Se le atribuye el segundo puesto a la figura del Supervisor.

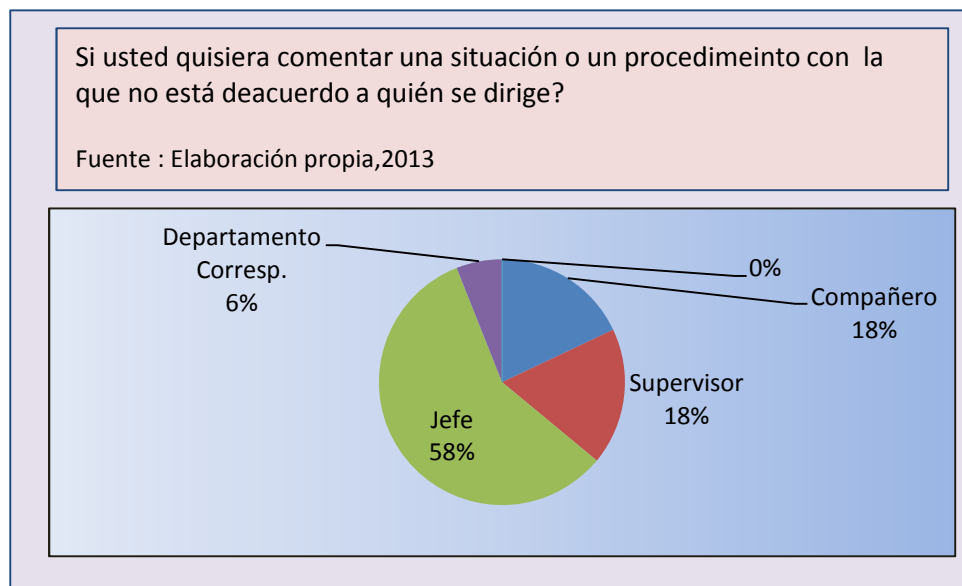
Pregunta N°4



El 66% de los encuestados concuerdan en que la figura del jefe es quién se encarga de llamar la atención cuando se comete un error por primera vez, de acuerdo con las jerarquías, queda en segundo lugar la figura del Supervisor.

Se evidencia que el supervisor no tiene el nivel de autoridad requerido para proceder con la llamada de atención; o el supervisor no interviene y eleva la responsabilidad a la jefatura.

Pregunta N°5



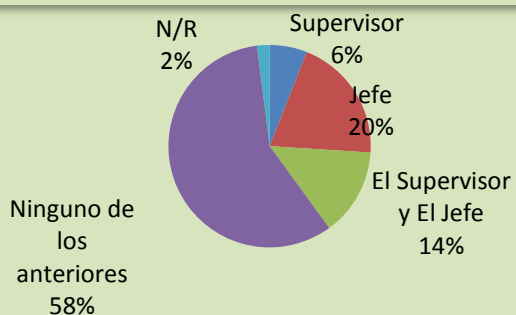
El 58% del total de los encuestados se dirige a su jefe cuándo no está de acuerdo con una situación o procedimiento.

Curiosamente tanto el Supervisor como los compañeros comparten igualdad en el nivel de confianza, cuando deben comentarse temas que se consideran delicados.

Pregunta Nº.6

Durante el presente año, indique quién o quiénes en la empresa lo han convocado a solas para conversar acerca de temas como: su satisfacción, molestias, propuestas?

Fuente: Elaboración propia, 2013.



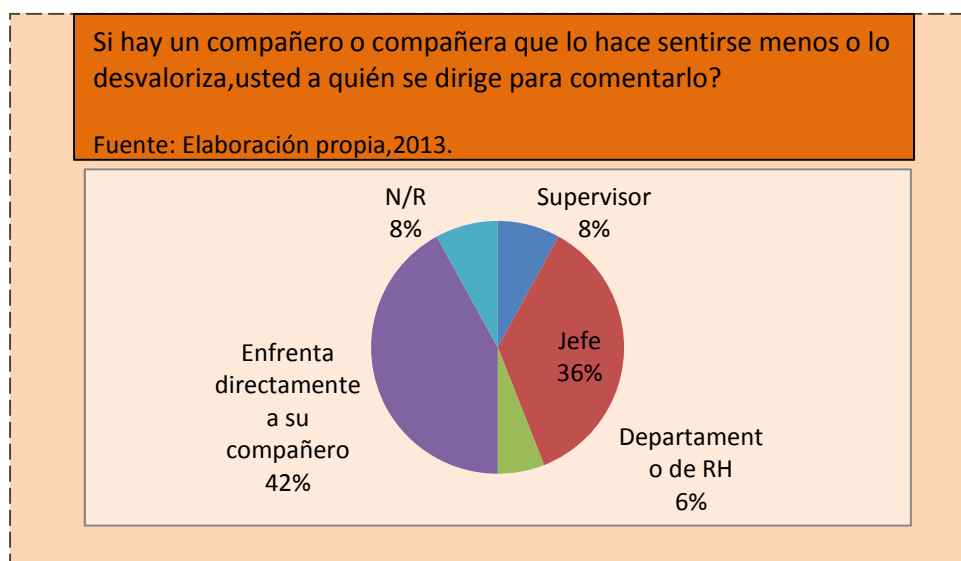
Dependiendo del nivel de importancia se demuestra que el último en enterarse de una situación es el Departamento correspondiente con una 6% del total, primero se comenta a nivel interno y se enteran la mayoría de los que no están involucrados.

Siendo los espacios de diálogo una herramienta básica dentro de la comunicación empresarial es evidente como más de la mitad de los encuestados el 58% o 29 colaboradores de los 50 encuestados no han sido convocados durante el presente año por ninguna de las figuras relevantes llámese superior horizontal o superior vertical.

Solo el equivalente a 10 personas, en la gráfica representado con el 20% fueron llamados en un total de más 300 días por su Jefe para sesiones como la anteriormente mencionada.

La intervención del supervisor se deduce a un total de 3 personas por año.

Pregunta N°7

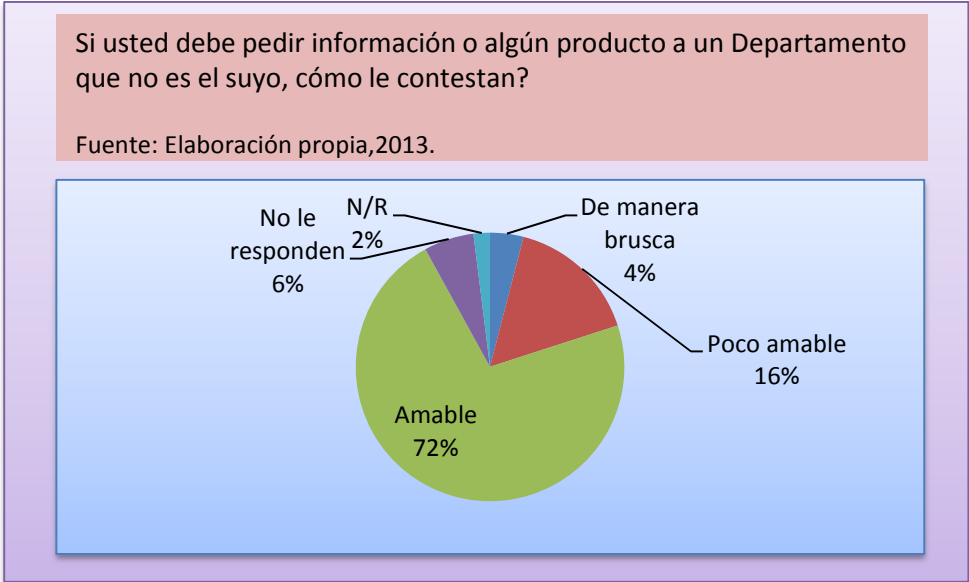


Con respecto a ésta pregunta se evidencia que la comunicación tú a tú es la primera opción que utilizan un total de 21 personas del total de 50, para aclarar temas de desvalorización dentro del grupo.

Es evidente el valor superior del jefe con respecto al supervisor pues son 18 con respecto a 4 las que obvian la jerarquía para elevar su queja de forma directa.

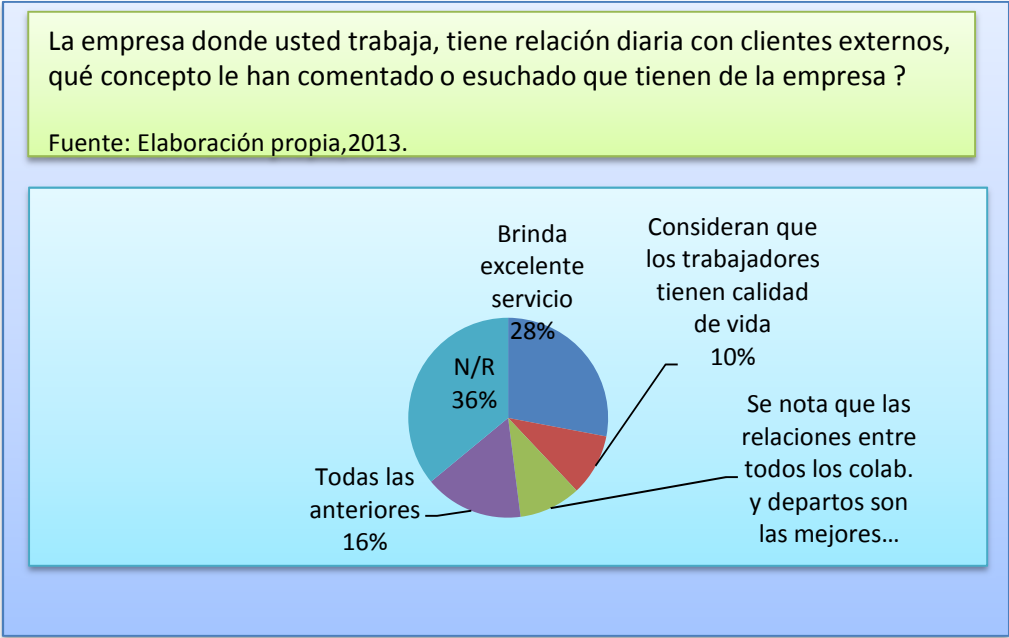
El papel de Departamento de Recursos Humanos ocupa el último puesto dentro de las opciones.

Pregunta N°8



En términos de la relación intraorganizacional, es evidente la cordialidad con respecto a la primera intención de respuesta, al solicitar una información o un producto a un área que no es su Departamento.

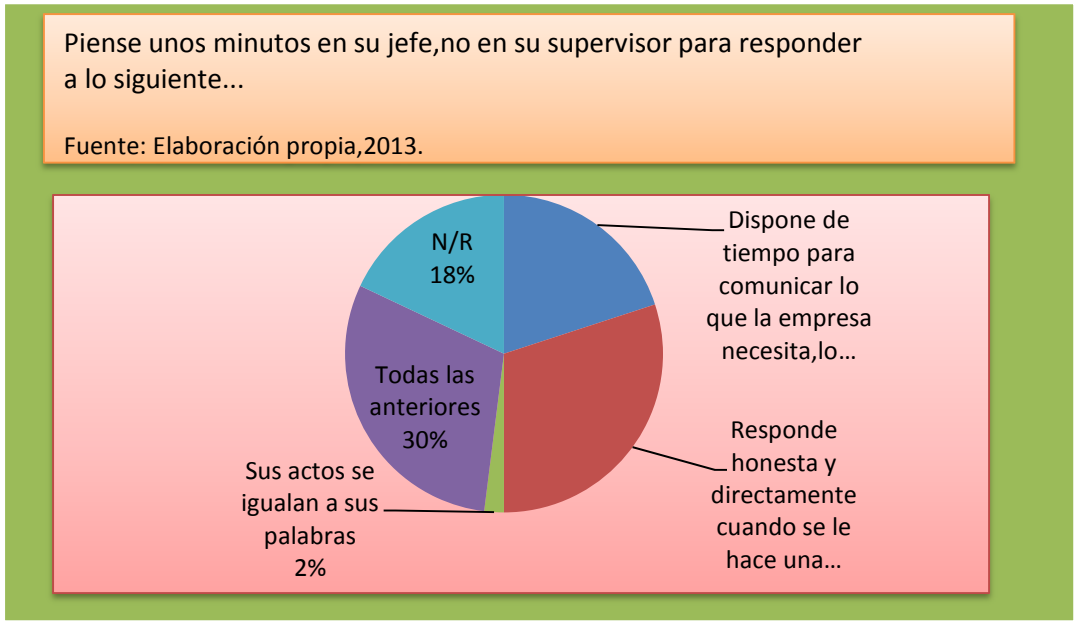
Pregunta N°9



El equivalente a 18 encuestados se abstuvieron de responder a la pregunta, queda como incógnita, la razón por la cuál los encuestados no responden a esta pregunta, representado en el gráfico con el 36%, Del restante de los encuestados se deduce que los comentarios que más reciben, tienen relación con la excelencia en su servicio.

En igualdad porcentaje y representada en ambos casos con el 10% del total de los encuestados o 5 de cada 50, respectivamente coincide en que los comentarios corresponden a que se considera que tanto la calidad de vida como las buenas relaciones son percepción del cliente externo.

Pregunta N°10



Fueron planteadas todas las opciones a la pregunta de forma positiva, y es evidente que en su mayoría se tiene una percepción de equidad, tanto en lo referente a respuestas honestas y directas cuando se le hace una consulta a la jefatura.

El 18% equivalente a 9 de los encuestados se abstuvo de dar respuesta a la pregunta, representan a aquellos que no ven la figura de la jefatura dentro de ninguna de las descripciones mencionadas.

Pregunta N°11



Se observó que el 36% de los encuestados o 18 de ellos, desean que la información que se reciba sea la relacionada en general con la organización, lo que representa su interés por todo lo en ella suceda, similar es en general la percepción de quienes respondieron que todas las opciones contempladas tienen su nivel de importancia.

Es importante tomar en cuenta que 11 personas de las 50 encuestadas no tienen ningún interés en conocer lo que sucede a su alrededor, solo lo referente a su Departamento.

Pregunta N°12

A continuación se le presenta un listado de actividades y a la izquierda de cada opción encontrará un cuadrado dentro del cual debe poner:

La letra **E** si desea que esa práctica se elimine

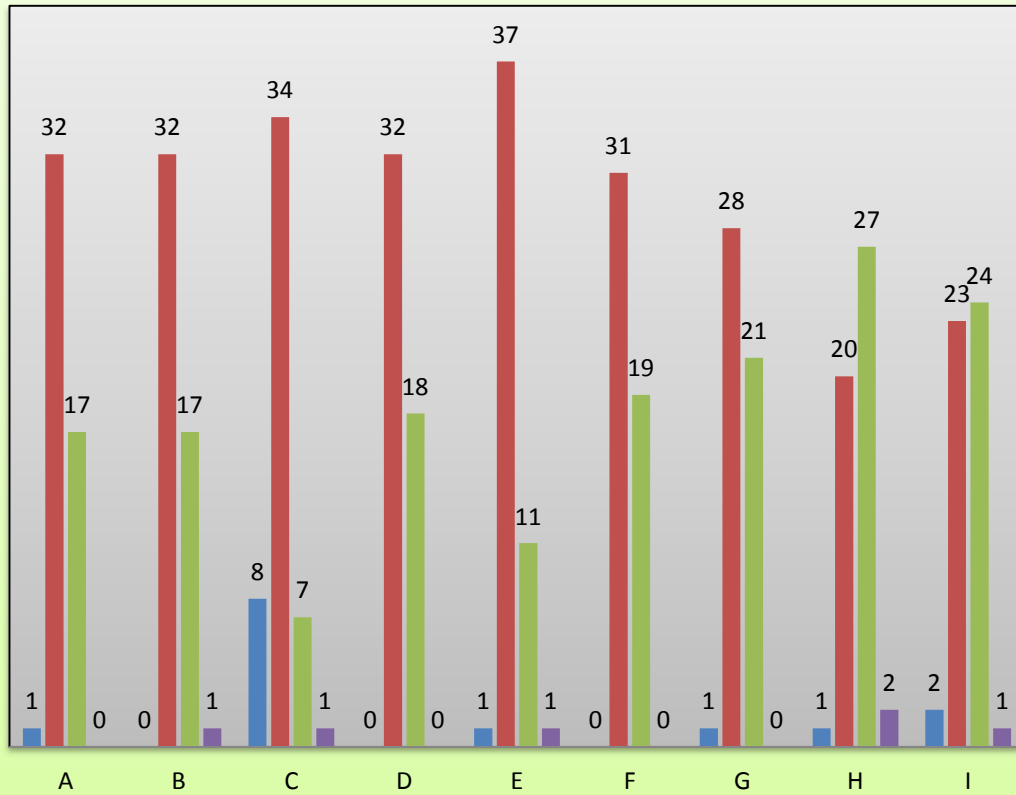
La letra **M** si desea que esa práctica se mantenga

La letra **H** si esto nunca se ha hecho dentro del departamento

- A. Que me informen si estoy cumpliendo con mi trabajo
- B. Que reconozcan un trabajo bien hecho
- C. Que cambien mis responsabilidades
- D. Que nos informen como está trabajando todo mi departamento
- E. Que nos comuniquen de los cambios de autoridades y responsabilidades de la compañía
- F. Que nos informen de nuevos proyectos
- G. Que nos capaciten ligeramente en temas que ven otros departamentos, para tener conocimiento
- H. Que necesitan los otros departamentos que mejoremos en el nuestro para no afectar su trabajo
- I. Que comuniquen los demás departamentos al nuestro si hay cambios en productos o en servicios.

LISTADO DE ACTIVIDADES

■ ELIMINAR ■ MANTENER ■ HACER ■ N/R



Especial relevancia en las opción H un total de 27 colaboradores requieren que se implemente el enunciado, y para la opción I un total de 24 personas requieren que se implemente lo enunciado, el restante de las opciones el comportamiento en general hacia los enunciados es que se mantengan.

Resultados de Segundo Instrumento

Pregunta N°1

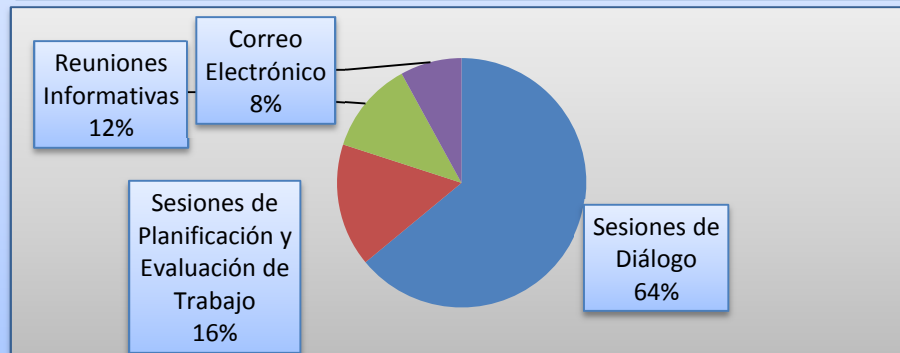


Es evidente que de 50 personas entrevistadas únicamente 2 representadas en el gráfico con el 4%, conocen de la existencia de la descripción de valores empresariales dentro del Marco Estratégico de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Pregunta N°2

De las siguientes opciones ,de un valor o califique de 1 a 4, siendo 1 la opción que más le interesaría que sea el medio por el cuál exista un intercambio de información,entre usted y su jefatura inmediata.

Fuente: Elaboración propia,2013.



Se evidencia una fuerte inclinación de los colaboradores por preferir ante todo espacios individuales como canal de comunicación, así representado con el 64%, en el gráfico y equivalente a 32 personas encuestadas se evidencia la necesidad de ser escuchados.

Al recibir tanta información electrónica relevan al puesto número 4, con tan sólo un 8% de nivel de agrado de este medio de comunicación.

Capítulo VI

Diagnóstico

Realizados los gráficos e interpretados los datos obtenidos de ambas encuestas, se procede a analizar, en cinco grupos, los enlaces de acuerdo con los objetivos planteados en este trabajo de investigación.

Grupo de Preguntas 1

Enlace Interpersonal

Las preguntas 1, 5, 7,8 se enfocaron en el análisis del enlace Interpersonal en cuatro características:

1. Si surgen dudas durante el desarrollo de las labores quien es esa persona a quien de forma inmediata le solicita ayuda. R/ Jefe
2. Si necesita comentar una situación delicada a quien se dirige. R/Compañero
3. Si lo hacen sentir desvalorizado cómo enfrenta la situación. R/ Personalmente
4. Si tiene la necesidad de solicitar información, o productos a otro Departamento como es la primera reacción de quien le brindará el servicio. R/ Amabilidad

Son en general en el caso 1 y caso 2 las respuestas que arrojan una falta de orientación por parte de la jefatura, e inclusive la intervención de recursos humanos en temas de jerarquía. Porque existe la figura de Supervisor para abordar temas de éste tipo, siendo éste la primera persona empoderada para dar respuesta y búsqueda de soluciones.

Al manejar las situaciones por el canal correcto se evita el Departamento en general, involucrarse en una cantidad de situaciones que en la mayoría de las ocasiones se

resuelven comentándolas a su grupo de iguales, de esta actitud no va a surgir la solución.

Haciendo referencia al capítulo dos se comentó que existen conversaciones para la acción y para la creación de posibilidades, pero, situaciones que finalmente se vuelven exitosas si se canalizan por el medio correspondiente y con la persona competente.

Existirán situaciones en las que el Supervisor deba escalar la situación a la jefatura inmediata, pero solo en los casos en los que su nivel de autoridad no se lo permita.

Dentro de la comunicación interpersonal las conversaciones que se desarrollan contienen un trasfondo de conocimientos, también de valores por lo que es importante que las situaciones que acontecen, a lo interno, en la medida de lo posible no se comenten con compañeros dentro del mismo Departamento. Obviamente resulta más conveniente para la organización que las situaciones vayan más allá del área laboral donde surge el problema pues muchas veces lo que es “obvio” para unos no es necesariamente es captado de igual forma por otra persona.

Referente a los casos 3 y 4 la mayoría de los encuestados está y se percibe por el camino correcto. Se evidencia a lo interno el uso de la comunicación en términos de conversaciones amigables, mediante las cuales se percibe la libertad, para decir lo que piensa a los demás. Existe, además cordialidad y camaradería para responder de forma cordial a las peticiones de los demás.

Grupo de Preguntas 2

Enlace Intraorganizacional

Las preguntas 3, 6, 9,12 del primer instrumento se enfocan en el análisis del enlace Intraorganizacional basado igualmente en características:

1. Responsable dentro del departamento de comunicar cambios en procedimientos dentro de la empresa. R/Jefe
2. Referencia a los espacios de realimentación y comunicación, quién durante el transcurso del año se ha tomado el tiempo para convocarlo. R/ Nadie

3. Comentarios que hacen los clientes externos acerca de la percepción y aspectos de clima organizacional. R/La mayoría de los encuestados dejó en blanco las respuestas.

4. Referente al responsable dentro de la organización para llamar la atención si se comete un error por primera vez, los entrevistados coinciden en su respuesta. R/Jefe

En este apartado son varios los puntos a analizar. En el caso N°1, dentro de las funciones del Departamento de recursos se encuentra la ejecución y comunicación o divulgación de los cambios en los procedimientos a todos los colaboradores de la empresa, si bien es cierto es una responsabilidad compartida se evidencia según los encuestados que para éstos casos es el jefe, quien según los comentarios realizados a quien realiza esta investigación, debe generar, pero a destiempo los espacios para transmitir la información.

Todos los encuetados cuentan con computadora y acceso al sistema interno de la Caja, parte de la labor de Recursos Humanos, es desarrollar simultáneamente un lenguaje común, cuyos principales significados sean comprendidos y compartidos por todos los involucrados. Esta práctica no se está dando, porque no es posible discriminar por Departamento, el tipo de información que es prioritaria y que corresponde a la ejecución de las labores dentro de determinado Departamento.

En el segundo caso 29 de los encuestados no ha sido llamado ni en una ocasión, durante el presente año a un espacio de diálogo. Es preocupante este aspecto pues dentro de las funciones de las jefaturas y recursos humanos como fiscalizadores de aplicar este instrumento, están en la obligación de llevar un control o bitácora de diálogo donde se evidencien, las oportunidades de mejora del colaborador, las conductas que se deben eliminar, y las fortalezas que se deben mantener.

En este apartado de enlace intraorganizacional, se hace referencia a que se logrará una mayor identidad y sentido de pertenencia hacia la organización.

Válido en este enfoque es la relación de la empresa con sus clientes externos, en cómo se quiere que sean percibidos tanto la organización, como la relación entre los grupos de trabajo, lo que llamamos cultura organizacional, que para el caso N°3 se evidencia, de acuerdo a los encuestados que para 18 de ellos, no se han recibido comentarios

positivos, acerca de la gestión que realizan y de acuerdo con la percepción de los clientes externos.

Reacción que no deja de ser preocupante pues la Caja Costarricense de Seguro Social, es uno de los principales logros del Estado costarricense y está ligado a los principios democráticos. Pero su figura se ha empobrecido por actos que ya todos conocen y que en los últimos meses han sido protagónicos en el acontecer nacional.

Dentro del enlace en este apartado en la medida de lo posible, se debe procurar a lo interno, reducir tanta incongruencia entre lo que dice la misión y la visión con respecto al accionar real de la empresa.

Finalmente en el caso N°4, dentro de las relaciones que se deben fortalecer en las organizaciones se encuentra la relacionada con esa imagen, o esa persona que representa la realimentación, la que en la mayoría de las veces debe recaer en la imagen del Supervisor, pues en quien conoce el día a día del desarrollo de las labores de su equipo de trabajo.

En este caso particular es el jefe a quien en su mayoría eligen los colaboradores como el responsable de ésta acción, si dentro de la estructura organizacional se destinan esfuerzos tanto económicos como estratégicos, se debe constantemente evaluar si este perfil está cumpliendo con su labor.

Grupo de Preguntas 3

Enlace Liderazgo

Las preguntas 2,10, 11,12 del primer instrumento hacen referencia al análisis del enlace Liderazgo, basado en las siguientes características:

1. En cuanto a quien es el primero que reacciona para dar solución a un error que surge dentro del departamento, quien es el primero en darle solución. R/Se evidencia la responsabilidad compartida por igual, entre quienes perciben que la solución la da él mismo individuo o el jefe.

2. Cómo se cualifica en términos de apertura y de ejecución a su jefe. R/Responde honesta y directamente cuando se le hace una pregunta.

3. En cuanto a la elección de la información que se considera es la más relevante contestaron. R/La relacionada en general con la organización.

4. Con referencia al listado de prácticas que deben darse dentro de la empresa en tres áreas;

- las relacionadas con el personal,
- las relacionadas con la organización,
- y las relacionadas con los grupos de trabajo, en donde sobresalen 2 respuestas importantes.
- R/ Solicitan que se incorpore dentro de la información que reciben lo que el restante de los departamentos, consideran que se debe mejorar dentro del suyo, para no afectar el desempeño de los otros;
- y también solicitan que el restante de los departamentos les comunique si hay cambios en productos o servicios para estar informados.

En términos de comunicación ésta es también definida como una acción y está relacionada de forma directa con tanto con las decisiones que tomamos y con las que no, así como a nuestras preferencias. Por tanto para el caso N°1, cabe mencionar que los colaboradores en su mayoría se perciben a sí mismo como capaces de actuar y reaccionar, en igualdad de condiciones se percibe al jefe como ejecutor, en ambos casos 18 personas coincidieron.

Es positiva y admirable la forma en la que percibe la imagen del jefe en términos de honestidad, apertura, congruencia, y excelente comunicador cuando debe hacerlo, para el caso N°2, un total de 31 personas comparten esa percepción. Dentro de las características de un líder están:

- pensar antes de hablar,
- ser empático,
- ser específico,
- honesto,

- breve,
- motivador en la búsqueda de soluciones, entre otras, lo cual encaja satisfactoriamente con lo consultado.

Para el caso N°3 la comunicación es efectiva cuándo se toma en cuenta la opinión de los colaboradores, sobre la información que consideran deben recibir, por lo que es válido hacer un balance entre la percepción inicial que tiene la jefatura y, lo que realmente se desea por parte del equipo.

Una vez esto se realizan los ajustes necesarios y ambas partes quedan satisfechas, en balance es positivo en este apartado 35, de los encuestados reconoce lo valioso que es conocer un poquito de todo.

Finalmente en el caso N°4, son más positivas las percepciones, pues si hay prácticas que en la mayoría de los casos lo que los encuestados piden es que se mantengan, es válido afirmar que serían exitosas si se aumenta su frecuencia, tal es el caso en el que 37 de los colaboradores, concuerda en que es de suma importancia, para ellos que les comuniquen de los cambios de autoridades y de responsabilidades, que se puedan dar dentro de la compañía, que es como lo comentábamos en los párrafos anteriores una actividad que crea vínculos positivos.

En contraposición a éste caso 27 trabajadores solicitan la implementación de formas de comunicación en las que se sepa en qué puede el funcionario como parte de un Departamento, afectar el trabajo de los demás; en la medida en la que se comprenda y se valore la labor de los demás, se desarrollarán cualidades de empatía y esto va a permitir tomar conciencia para que se forme parte de una cadena en la que mis acciones causan efectos.

Grupo de preguntas 4

Referente a los objetivos específicos 1 y 3 de la investigación.

Para éste caso las preguntas del instrumento 1 con los números 10 y 11 arrojaron importante información acerca de las técnicas de comunicación, así como los medios y tipo de información que se desea recibir.

Adicionalmente en el instrumento 2 pregunta N°2, se evaluaron 4 medios y cada uno de ellos se le calificó de acuerdo con el nivel de importancia.

Puntualmente los encuestados reaccionaron ante la evidente falta de espacios de Sesiones de Dialogo y de planificación y evaluación de lo relacionado a trabajo.

Ampliamente es válido el tema en el apartado **GRUPO DE PREGUNTAS 3.**

Grupo de preguntas 5

Referente a objetivo específico 2 de la investigación.

Para la evaluación de los temas referentes a si logra la empresa enlazarlos valores personales con los de la organización, se planteó en el instrumento 2, la pregunta 1 que para quien realizó esta investigación, cerró toda posibilidad evaluativa en este tema, pues de los 50 encuestados 48 de ellos desconocen que la empresa dentro de su marco estratégico incluyó 4 valores organizacionales, que son:

- excelencia,
- transparencia,
- compromiso,
- integridad.

Hay una brecha alarmante en este tema que dentro del enlace intraorganizacional se contempla como el enlace con el origen que tiene como finalidad recobrar el sentido profundo, la pasión, y el origen que dio nacimiento a la organización.

Todos los que conforman la planilla de esta institución, pero, específicamente la población donde se realizó la investigación deben conocer cuál fue la intención inicial de

sus fundadores, que da a conocer la visión que los hizo alcanzar el propósito de creación, entre otros aspectos importantes.

CAPITULO VII

Conclusiones

El presente trabajo se enfocó en el estudio de la comunicación visto desde tres aspectos fundamentales, los cuales se les denominó Enlaces, pues son interdependientes, y conforman la base para el logro de la comunicación efectiva.

Estos enlaces que por sí solos se denominaron enfoques ellos son:

- el Interpersonal,
- Intraorganizacional
- y el Liderazgo,

Intrínsecos se encuentran dos aspectos a los que dentro de los objetivos específicos se les otorgó especial atención, son los relacionados a los valores y muy puntualmente a los medios y tipo de información que el colaborador quiere recibir.

Como respuesta a los objetivos de la investigación se concluye lo siguiente:

Enlaces interpersonales.

1. Se concluye que específicamente el supervisor no tiene claras sus funciones pues como figura que dirige y evalúa a sus colaboradores tiene oportunidades de mejora, debería conocer y potenciar las actitudes de su grupo.
2. Se concluye que en las conversaciones para la acción que son las que giran en torno a la satisfacción del cliente interno, éstas no están siendo exitosas en temas de logros de acuerdos o compromisos en referencia al

supervisor, pues es el jefe el protagonista en estos temas y las jerarquías se evidencian afectadas.

3. Se rescata que entre colaboradores hay tendencia a no disimular o evadir un tema por temor o timidez, se maneja un tipo de franqueza que no es excesiva, por lo tanto no se hieren los sentimientos de los demás.
4. Manejo adecuado de la asertividad, es evidente que en la mayoría de los casos se comunican y defienden los sentimientos utilizando el lenguaje hablado.

Enlaces Intraorganizacionales.

1. Se evidenció la falta de intervención del departamento de Recursos Humanos, en términos de evaluación del desempeño, y en términos de la búsqueda de generación de espacios para el diálogo.
2. Es evidente que durante el proceso de inducción y de firma de contrato existen deficiencias, pues es por lo general en estas dos actividades en las que se debe iniciar el vínculo del colaborador con la empresa, hago referencia a que no han sido efectivos los canales que la empresa utiliza para que trascienda la razón de ser de la empresa.
3. En su mayoría los colaboradores desconocen cuál es la misión, la visión y los valores de la Institución.
4. Es preocupante ver la poca disposición de los colaboradores en querer ser parte de una visión mayor, que inspire un verdadero sentido de pertenencia e identidad.

Enlace Liderazgo.

Dentro de este apartado contemplamos aspectos tales como: el rol del líder como comunicador el tipo de información que los colaboradores quieren recibir, la comunicación Uno a Uno (personalizada) y la realimentación.

1. En su mayoría los colaboradores solicitan que como control cruzado, se les informe cuales de sus actividades diarias afectan directamente al restante de los Departamentos.

2. En el mismo apartado, el medio por el cual se les informa acerca de cambios en servicios no es el más efectivo, pues según la variable 12 del instrumento N°1, así se evidencia.

Recomendaciones:

1. Evaluar si las estrategias existentes de comunicación están logrando enlazar los valores personales con los de la organización.
2. Implementar por Departamento, la aplicación de un instrumento como las “bitácoras de diálogo” para establecer con cada colaborador cuáles de sus conductas deben mantenerse, mejorarse o eliminarse, iniciando así espacios de diálogo.
3. Iniciar una capacitación en Términos de “Trabajo Colaborativo” con el fin de generar reflexión acerca de cómo los procesos individuales pueden afectar los procesos de grupo.
4. Dentro del medio de comunicación más importante mencionan la “Intranet” o página de información interna, que debe mejorar, pues, no filtra la información adecuadamente, sino que satura al usuario y no le permite priorizar cuál contenido de esa información afecta directamente su trabajo.

Bibliografía

Enz, A. & Franco, V. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa. Argentina, Capital Federal

Enz, A. Fantin, R.Laharrague, I. (2006) Comunicar para el cambio social. Argentina, Buenos Aires.

Baptista, P.Fernandez, C. Hernández. (2000:58). Metodología de la Investigación. Lima Perú.

Espinoza, R. (2011). Manual del Participante Comunicación y Negociación Efectiva. México, DF.

Patterson,K.Grenny,J.McMillan,R.Switzler,A.(2002). Crucial Conversations.México, City.

Campos, E. Villegas, M. (2007). Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial. Bogotá, Colombia.

Snyder, I. (2004). Alfabetismos digitales. Comunicación, innovación y educación en la era electrónica. España, Málaga.

Danke.,G. (1986). Manual Metodológico para el Investigador Científico. España, Málaga.

Alsina. (2002) Enlace de nuestra vida en sociedad.

Segura, M. (2008) Comunicación y Ciudadanía en los Estudios Latinoamericanos de Comunicación.

Huamán, F. (2011). La Comunicación interpersonal como instrumento de la teoría sociológica de Robert Park. Perú.

Maxwell, J. (2009). Equipo 101, Lo que todo Líder Necesita Saber. Estados Unidos de America, Nashville, Tennessee: Grupo Nelson Recuperado de <http://books.google.co.cr/books=john+maxwell+books&hl=es-419&sa>

Maxwell, J. (2008). Equipo 101, Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo. Estados Unidos de América, Nashville, Tennessee: Grupo Nelson. Recuperado de <http://books.google.co.cr/books=john+maxwell+books&hl=es-419&sa>

Kotter, J. (1999). La verdadera Labor de un Líder. Colombia, Bogotá: Grupo Editorial Norma Recuperado desde <http://books.google.co.cr/books=john%20kotter&f>

Senge, P. (2004). La quinta disciplina. Argentina: Ediciones Granica S.A. Recuperado de <http://books.google.co.cr/book=onepage&q=petter%20sengue&f=false>

Senge, P. (2001). El Liderazgo Consciente. Un peregrinaje hacia el autocontrol. Barcelona: Ediciones Granica, S.A.

Cavadas, M. López, M. (2012) La comunicación y el enfoque basado en derechos: Una visión desde las Defensorías del Pueblo. España, Madrid.

Sotelo, A. Marini, R. (2004:54). Libro Dependencia y Modernización. México.

Weill, P. Ross, J. (2004:199). How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. United States of America.

Barranquero, A. (2012). Cuadernos de Información y Comunicación. España, Madrid.

Alsina, R. (2001). Teorías de la Comunicación, ámbitos, métodos, perspectivas. España, Barcelona.

Bennis, W. Nanus, B. (2008). Líderes, estrategias para un liderazgo eficaz. España, Barcelona.

Diccionario de la lengua española (DRAE). Recuperado de <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>

