

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



Universidad de  
**La Sabana**

**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO ESTRATEGIA DEL LÍDER TRANSFORMADOR PARA ARMONIZAR Y  
FORTALECER LOS EQUIPOS DE GESTIÓN DEL COLEGIO JOSÉ ASUNCIÓN SILVA Y LA DIRECCIÓN LOCAL  
DE EDUCACIÓN DE SANTA FE - CANDELARIA**

**JUDITH GUEVARA URIBE**

**RUTH CUBILLOS FUQUEN**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
EJE DE PROFUNDIZACIÓN LIDERAZGO Y COACHING EDUCATIVO**

**CHÍA**

**2017**



LA COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO ESTRATEGIA DEL LÍDER TRANSFORMADOR PARA  
ARMONIZAR Y FORTALECER LOS EQUIPOS DE GESTIÓN DEL COLEGIO JOSÉ ASUNCIÓN  
SILVA Y LA DIRECCIÓN LOCAL DE EDUCACIÓN DE SANTA FE - CANDELARIA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN  
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS CON ÉNFASIS EN LIDERAZGO Y COACHING EDUCATIVO

PRESENTADO POR:

JUDITH GUEVARA URIBE - RUTH CUBILLOS FUQUEN

ASESORAS:

ALEXANDRA PEDRAZA ORTIZ - ADRIANA IVONE RINCÓN GÓMEZ

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

EJE DE PROFUNDIZACIÓN LIDERAZGO Y COACHING EDUCATIVO

CHÍA

2017



Universidad de  
**La Sabana**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

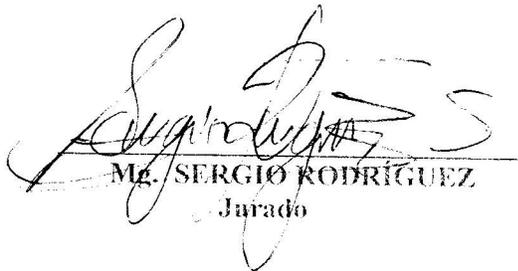
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

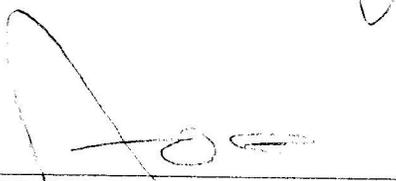
Reunida la mesa examinadora el día 29 de julio de 2017, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, los estudiantes expusieron y sustentaron el trabajo de grado titulado: *"La comunicación efectiva como estrategia del líder transformador para armonizar y fortalecer los equipos de gestión del colegio José Asunción Silva y las Direcciones Locales de Educación de Santa fe y Candelaria"* bajo la dirección de las docentes Investigadoras Ivonne Rincón y Alexandra Pedraza

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por las estudiantes: *Judith Guevara Uribe* y *Ruth Myriam Cubillos Fuquen*; los jurados les otorgaron la calificación de:

Meritoria (4.5)

  
P.P.  
Mg. JUAN FERNANDO LAÑAS  
Jurado

  
Mg. SERGIO RODRÍGUEZ  
Jurado

  
P.P.  
Dr. JAVIER BERMUDEZ APONTE  
Director Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

## RESUMEN

Esta investigación se desarrolla desde el enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, y carácter inductivo. Indaga y describe las características de los equipos de gestión participantes, identificando fortalezas y debilidades y a partir de allí formula una propuesta de mejoramiento para el desarrollo de habilidades comunicativas que permita el fortalecimiento de los equipos de gestión de las direcciones locales de Santa Fe y Candelaria y del Colegio José Asunción Silva. I.E.D.

Este proceso se desarrolla en cuatro fases investigativas, en cada una de ellas se aplican los instrumentos que permiten recolectar los datos, los cuales se analizan y se convierten en el insumo para la siguiente etapa, de tal forma que se logra profundizar en el objeto de estudio y a partir de allí formular una propuesta de intervención, la cual esta cimentada desde los principios y estrategias del Coaching.

El primer acercamiento al tema de la comunicación se da desde la consulta teórica que permite hallar el elemento diferenciador que hace que algunos equipos de trabajo sean exitosos. Se parte del análisis de las 5c del trabajo en equipo, deteniéndose en la comunicación, identificada como proceso transversal de las organizaciones, centrándose en la importancia del desarrollo de las habilidades comunicativas de cada uno de los integrantes del equipo fortaleciendo las competencias conversacionales.

Esta investigación abre el camino para que se continúe indagando sobre la comunicación como factor diferencial en los equipos de trabajo exitosos de las instituciones.

Palabras Claves: Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, equipo de gestión, competencia comunicativa, coaching.

### **ABSTRAC**

This investigation is developed from the qualitative approach, with a descriptive type, and inductive character. Investigates and describes the characteristics of the management teams that participated in the investigation, identifying strengths and weaknesses, and from there it is formulated a proposal for improvement for the development of communication abilities that allows the strengthening of the management teams from local directions of Santa fe and Candelaria and José Asunción Silva IED School.

This process is developed in four investigative phases, in each one there are applied the instruments that allow collecting data, which are analyzed and become the input for the next phase, in such a way that it is possible to deepen in the study object, and from there formulate and intervention proposal, cemented on the principles and strategies of coaching.

The first approach to the topic of communication is from theoretical research that allows to find the differentiating element that make that some work teams be successful. It start from the analysis of de 5 C of team work, stopping in communication, identified as a transversal process of the organizations, concentrating in the importance of the development of communication abilities in each member of the team, to strength conversational skills.

This investigation opens the way to continue the inquiry of communication as a differential factor of the successful work teams of institutions.

## Tabla de contenido

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 10 |
| 1. Contexto.....  | 13 |
| 1.1. Contexto de la Dirección Local Santa fe .....  | 15 |
| 1.2. Contexto de la Localidad Candelaria .....  | 19 |
| 1.3. Contexto Colegio José Asunción Silva.....  | 22 |
| 2. Planteamiento del Problema .....   | 25 |
| 2.1. Contextualización del problema .....   | 25 |
| 2.1.1. Contextualización del Problema en la Dirección Local.....                                    | 25 |
| 2.1.2. Colegio José Asunción Silva (Institución Educativa Distrital).....                           | 27 |
| 2.2. Justificación .....  | 28 |
| 2.3. Pregunta de Investigación .....  | 31 |
| 2.4. Objetivos .....  | 31 |
| 2.4.1. Objetivo General.....  | 31 |
| 2.4.2. Objetivos Específicos.....   | 32 |
| 3. Marco Teórico.....   | 33 |
| 3.1. Estado del arte.....   | 33 |
| 3.2. Referentes teóricos.....   | 37 |
| 3.2.1. La Comunicación.....   | 38 |
| 3.2.1.1. Elementos de la Comunicación.....  | 39 |
| 3.2.1.2. Proceso de la Comunicación.....  | 40 |
| 3.2.1.3. Tipos de Comunicación .....  | 42 |
| 3.2.1.4. Barreras de la Comunicación .....  | 44 |
| 3.2.1.5. Componentes de las Habilidades de la Comunicación .....                                    | 45 |
| 3.2.1.6. Funciones Estratégicas de la Comunicación en las Organizaciones.....                       | 47 |
| 3.2.1.6.1. Gestión de Equipo y Transmisión de la Cultura Institucional .....                        | 47 |
| 3.2.1.6.2. Comunicación como Fuente de Motivación y Relaciones Interpersonales .....                | 48 |
| 3.2.1.6.3. Comunicación como Eje Articulador del Trabajo en Equipo y la Solución de Conflictos..... | 50 |

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| 3.2.1.7.   | La Comunicación como factor de transformación y generación de oportunidades..... | 51  |
| 3.2.1.7.1. | La Comunicación desde una Perspectiva Integral Acción - Relación .....           | 51  |
| 3.2.1.7.2. | Percepción en la Comunicación.....   | 53  |
| 3.2.1.7.3. | Emoción, Lenguaje no Verbal y Comunicación .....                                 | 55  |
| 3.2.1.8.   | Competencias Conversacionales.....   | 57  |
| 3.2.2.     | Trabajo en Equipo y Equipos de Trabajo .....                                     | 58  |
| 3.2.2.1.   | Las 5 C del Trabajo en Equipo .....  | 59  |
| 3.2.2.2.   | Equipos Efectivos .....  | 60  |
| 3.2.3.     | Coaching .....   | 61  |
| 3.2.3.1.   | Coaching de Equipos .....  | 62  |
| 3.2.3.1.1. | Proceso de Intervención en el Coaching de Equipos .....                          | 63  |
| 3.2.3.1.2. | El Coaching de Equipos y el Clima Emocional.....                                 | 65  |
| 3.2.3.1.3. | El Coaching de Equipos y los Proceso de Comunicación .....                       | 66  |
| 4.         | Marco Metodológico.....  | 699 |
| 4.1.       | Enfoque y Alcance de la investigación.....                                       | 699 |
| 4.2        | Población y Muestra .....  | 70  |
| 4.2.1.     | Población.....   | 70  |
| 4.2.2.     | Muestra. ....  | 711 |
| 4.3.       | Fases de la Investigación e Instrumentos de recolección de la Información .....  | 733 |
| 4.3.1.     | Fase inicial – Indagando. ....   | 74  |
| 4.3.1.1.   | Categorías de la Fase Inicial .....  | 74  |
| 4.3.1.2.   | Conceptualización de Categorías y Banco de Preguntas .....                       | 75  |
| 4.3.1.3.   | La Encuesta como Instrumento de la Fase Inicial .....                            | 76  |
| 4.3.1.4.   | Procedimiento Fase Inicial.....  | 77  |
| 4.3.1.5.   | Resultados de la Fase Inicial.....   | 77  |
| 4.3.2.     | Fase 2. Caracterizando .....   | 84  |
| 4.3.2.1.   | El Taller Grupal Como Instrumento de Caracterización .....                       | 84  |
| 4.3.2.2.   | Procedimiento Fase 2.....  | 85  |
| 4.3.2.3.   | Resultados Fase 2.....   | 86  |
| 4.3.3.     | Fase 3. Profundizando.....   | 92  |
| 4.3.3.1.   | El Grupo focal como instrumento.....   | 93  |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 4.3.3.2. | Procedimiento Fase 3 .....   | 94  |
| 4.3.3.3. | Resultados Fase 3.....   | 95  |
| 4.3.4.   | Fase 4. Una Propuesta de Fortalecimiento.....  | 98  |
| 4.3.4.1. | Estructura de la Propuesta.....  | 100 |
| 5.       | Hallazgos.....   | 105 |
| 6.       | Conclusiones .....   | 125 |
| 7.       | Recomendaciones .....  | 128 |
| 7.1.     | A las Instituciones.....   | 128 |
| 7.2.     | A los Equipos de Trabajo.....  | 129 |
| 7.3.     | A la Investigación .....   | 131 |
|          | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....  | 133 |
|          | APÉNDICE A. Conceptualización de las Categorías de la Fase Inicial y Banco de Preguntas. 136 |     |
|          | APÉNDICE B. Formato de Encuesta Fase Inicial.....  | 143 |
|          | APÉNDICE C. Tabla de Resultados Encuesta Fase Inicial.....                                   | 145 |
|          | APÉNDICE D. Guía para el Taller Grupal de Caracterización Fase 2 .....                       | 152 |
|          | APÉNDICE E. Consolidación de Resultados Taller Fase 2 .....                                  | 153 |
|          | APÉNDICE F. Pauta de Orientación para el Desarrollo del Grupo Focal .....                    | 157 |
|          | APÉNDICE G. Propuesta .....  | 159 |

## Lista de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Mapa Localidad de Santa Fe.....  | 16 |
| Figura 2. Proyección de Población Localidad Santa fe.....                                | 17 |
| Figura 3. Mapa Localidad de Candelaria.....  | 20 |
| Figura 4. Proyección de Población Localidad Candelaria.....                              | 21 |
| Figura 5. Mapa sedes Colegio José Asunción Silva.....                                    | 23 |
| Figura 6. Elementos del Proceso de Comunicación.....                                     | 39 |
| Figura 7. El Proceso de Comunicación.....  | 41 |
| Figura 8. Relación Impresión – Elementos de la Comunicación.....                         | 42 |
| Figura 9. Tipos de Comunicación.....   | 43 |
| Figura 10. Momentos en el Proceso de la Comunicación.....                                | 43 |
| Figura 11. Pautas Generales para elaborar Mensajes Escritos.....                         | 44 |
| Figura 12. Resumen de las Principales Barreras de la Comunicación.....                   | 45 |
| Figura 13. Componentes de las Habilidades Comunicativas.....                             | 46 |
| Figura 14. La comunicación Humana y sus Dimenciones.....                                 | 52 |
| Figura 15. Interacciones entre las dimensiones que determinan el lenguaje no verbal..... | 57 |
| Figura 16. Población .....   | 70 |
| Figura 17. Muestra.....  | 72 |
| Figura 18 Categorías Fase Inicial.....   | 75 |
| Figura 19. Consolidado de resultados taller grupal.....                                  | 86 |
| Figura 20. Relaciones entre códigos y categorías grupo focal JAS.....                    | 97 |
| Figura 21. Relaciones entre códigos y categorías DILE Santa fe Candelaria.....           | 98 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 22. Estructura de la Propuesta..... | 101 |
| Figura 23. Estructura de los Talleres..... | 102 |

### **Lista de Tablas.**

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Población en edad Escolar Santa Fe 2015.....                               | 18  |
| Tabla 2. Proyección Oferta 2017.....  | 19  |
| Tabla 3. Población en edad Escolar Candelaria 2015.....                             | 22  |
| Tabla 4. Caracterización de la Muestra.....   | 73  |
| Tabla 5. Consolidado resultados Encuestas Colegio José Asunción Silva.....          | 78  |
| Tabla 6. Consolidado resultados Encuestas Dirección Local.....                      | 81  |
| Tabla 7. Consolidado de Codificación Grupo Focal Colegio José Asunción Silva.....   | 96  |
| Tabla 8. Consolidado de Codificación Grupo Focal Localidad Santa fe Candelaria..... | 97  |
| Tabla 9. Consolidado de Talleres y Tiempos de la Propuesta.....                     | 103 |

## INTRODUCCIÓN

Los equipos de trabajo son los órganos vitales en el sistema de cualquier tipo de organización. Sin ellos es imposible movilizar las ideas, concretar los sueños, desarrollar proyectos y producir beneficios representados en bienes y servicios a la sociedad. La consolidación del sistema institucional está dada desde la fuerza y vitalidad que el líder logre sembrar en cada uno de estos equipos humanos, que como unidades vivas crean sus propias dinámicas y se articulan con otras desde lo misional, lo funcional y lo operativo; para lograr este engranaje es necesario desarrollar compromiso, colaboración, complementariedad, confianza y comunicación. Estos elementos son básicos en los ambientes donde la continua transformación está presente, contribuyen de forma directa en el crecimiento, fortalecimiento y consolidación del equipo sin perder de vista el cambio permanente al que se ve sometido por factores internos y externos.

Cabe entonces preguntarse: ¿cuál es la estrategia o la metodología, el elemento o el factor que permite, facilita y entrelaza a las personas con los equipos, y a estos con los procesos y a los procesos con los resultados, de tal suerte que se logre una conexión en cascada, que evidentemente permita el crecimiento y el éxito de las organizaciones y de sus colaboradores? Considerando que este tema es bastante amplio y que aún es motivo de investigación si uno o varios son los factores claves que conducen al éxito, esta investigación tomo como elemento central la comunicación.

De acuerdo al interés y el énfasis de la investigación esta se realiza con la participación de cinco grupos de trabajo, tres de ellos del colegio IED José Asunción Silva y dos de las

direcciones locales de educación se Santa fe y Candelaria, Instituciones que hacen parte de la estructura organizacional de la Secretaria de Educación del Distrito, Alcaldía Mayor de Bogotá. La descripción más detallada se desarrolla en el capítulo 1.

El planteamiento del problema a abordar se describe desde el contexto de cada una de las instituciones participantes. A continuación, se encuentra la justificación y se establece la pregunta de investigación, que da origen a la formulación del objetivo general y posteriormente los objetivos específicos, elementos constitutivos del capítulo 2. Inmediatamente se hace un abordaje teórico en la búsqueda de estudios o investigaciones previas que hubiesen trabajado en tema desde el enfoque planteado y se encamina a las teorías que soportan la investigación desde el área de la comunicación y desde la estrategia de intervención seleccionada para la elaboración de la propuesta: El coaching. Este recorrido está reflejado en el capítulo tres.

El capítulo cuatro corresponde al marco metodológico de la investigación. Este inicia con el enfoque cualitativo descriptivo. Se establecen cuatro fases de la investigación, que corresponden al camino seguido para profundizar en la información, cada fase describe el instrumento utilizado, el proceso y los resultados en cada institución, los cuales se convierten en insumo para la siguiente fase, hasta llegar en la última etapa en la que se formula la propuesta de intervención.

Se denominan hallazgos de la investigación al análisis de resultados obtenidos de las tres primeras etapas, en ellos se realiza un proceso de triangulación de la información con la referenciación teórica y la perspectiva de las investigadoras. Posteriormente se plantean conclusiones y recomendaciones para las instituciones, para los equipos de trabajo y para la investigación.

Finalmente se presenta la propuesta de intervención a los equipos formulada desde los resultados de la investigación, que se centra en el desarrollo de las habilidades comunicativas y competencias conversacionales y que pretende ser aplica en los equipos participantes invitando a las investigadoras a continuar con una segunda etapa.

## 1. Contexto

El Sistema Educativo Distrital, tanto para el sector privado como para el Sector Público, está estructurado en tres niveles: Distrital, Local e Institucional y tienen como propósito desarrollar los cuatro componentes de la gestión educativa: Directivo, Administrativo y financiero, Pedagógico y de Comunidad.

- ***El nivel Central o Distrital:*** Está encabezado por el Secretario de Educación Distrital, apoyado por cinco oficinas asesoras: oficina asesora de planeación, de control interno, jurídica, de control disciplinario y de comunicación y prensa. En forma vertical y descendente se identifican cuatro subsecretarías: de Integración Interinstitucional, de Calidad y Pertinencia, de Acceso y Permanencia y de Gestión Institucional. Cada una con sus respectivos equipos de gestión, buscan de manera articulada, el cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad, en el marco de la política pública Distrital y Nacional.

- ***El nivel Local:*** Corresponde a las direcciones locales de educación, encabezadas por el director local, quien cuenta con delegados de los equipos de trabajo del nivel central, para apoyar en cada una de las localidades el desarrollo y operatividad de los lineamientos y políticas educativas, tanto para los colegios privados como para los oficiales.

Las direcciones locales de educación tienen como objetivo misional coordinar las actividades, programas y proyectos de la política pública del sector educación, entre el

nivel central y los colegios ubicados en la localidad, así mismo, establecer acciones inter institucionales con el gobierno local con el fin de dar cumplimiento a las metas del plan de gobierno de la alcaldía de Bogotá. Las funciones se encuentran establecidas en el artículo 13 decreto 330 de 2008 de la secretaria de educación.

Estas funciones se adelantan con un equipo de trabajo local conformado por un director local, y profesionales de apoyo en las áreas de: sistemas de información y cobertura, talento humano, asesoría jurídica, planeación, inspección y vigilancia, y personal técnico para las áreas de: bienestar estudiantil, sistema REDP de conectividad, cuatro apoyos administrativos distribuidos en atención del servicio al ciudadano y labores secretariales. Es importante aclarar que no todas las direcciones locales cuentan con la misma cantidad de personas en el equipo, depende el tamaño y complejidad de la localidad, de categorización de los cargos entre otros factores.

Para este caso específicamente, se trabajarán las direcciones locales de educación de Santa fe y Candelaria, identificadas como las localidades 3 y 17 respectivamente de la ciudad, denominadas también con la sigla DLE 3 y DLE 17

- ***El nivel Institucional:*** Lo conforma cada una de las instituciones educativas, privadas u oficiales,

dirigidas por un rector que es apoyado por los equipos directivo, administrativo, docente, y las diferentes instancias del gobierno escolar, todos ellos corresponsables de la realización de los diferentes programas y proyectos que llevan al cumplimiento de la misión y visión institucional de cada colegio y por tanto de los fines de la educación de los niños y jóvenes de la ciudad.

A este nivel se trabajará con 3 equipos: el de gestión directiva, el de gestión administrativa y el Consejo Académico del Colegio José Asunción Silva Institución Educativa Distrital que se identifica como I.E.D. JAS.

El equipo Directivo está conformado por 8 personas: una rectora, 3 coordinadores, 1 docente enlace de Jornada Única y 3 orientadoras escolares.

El equipo Administrativo lo conforman 5 persona: Una secretaria Académica, una Secretaria General, un Almacenista, un Auxiliar Administrativo y un Auxiliar Financiero.

El Consejo Académico lo conforman: 8 docentes representantes de las diferentes áreas y **niveles, una educadora especial y los 8 miembros del equipo directivo.**

### **1.1. Contexto de la Dirección Local de Santafé**

Su historia se remonta a la época de la colonia en la que se construyeron casas y viviendas de estilo rustico-español que configuraron los primeros asentamientos en el centro de la ciudad en Santa Bárbara, Las Cruces, Las Aguas, La Veracruz, La Capuchina, Las Nieves, Santa Inés, San Bernardo. Se destaca el surgimiento del primer barrio obrero, La Perseverancia.

Está ubicada en la localidad de Santa fe a continuación se presenta el mapa tomado de Secretaría Distrital de planeación 2004



*Figura 1: Mapa Localidad de Santa Fe*

La población de Bogotá para el año 2015 es de 7.878.783 habitantes; para la localidad de Santa Fe, es de 110.053 habitantes que corresponde al 1.3% del total de Bogotá. A su vez, las proyecciones de población para la localidad durante el periodo comprendido entre 2009 y 2015 indican una tasa de crecimiento promedio anual de 0.037% para dicho periodo de estudio. Las proyecciones, indican que la distribución de grupos poblacionales por género y edad de la localidad se concentra en los grupos entre 20 y 24 años, tanto para hombres como para mujeres, lo cual se visualiza en la figura 2, tomada de Proyecciones de población DANE – SDP. Oficina Asesora de Planeación SED

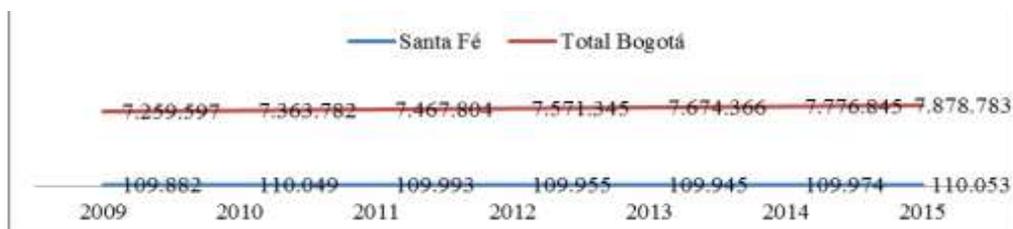


Figura 2: Proyección de Población Localidad Santafé 2009 – 2015

“La densidad poblacional en la Localidad de Santa Fe, ha bajado continuamente en los últimos 20 años, presenta una densidad (139,7 hab./ha) menor que el promedio de la ciudad, este último equivalente a 176 hab./ha. Lo cual se explica por el predominio y aumento de actividades comerciales y de servicios, incluidos el turismo, las instituciones educativas y la administración nacional. En cuanto a UPZ, Las Cruces y Lourdes registran las más altas densidades con 252 hab./ha. y 231 hab./ha., respectivamente. La UPZ Sagrado Corazón presenta la densidad más baja con 40 hab./ha., en razón a que es de tipo comercial y a su bajo número de residentes”

La Población en edad escolar - demanda potencial de la Localidad de Santa Fe, corresponde a las niñas, niños y adolescentes entre 3 y 16 años a quienes constitucionalmente les asiste el derecho de acceder a la educación. En el año 2015, esta población fue de 23.232 niños y niñas en la localidad. Sin embargo, existe población que se encuentra fuera de este rango de edad, extra edad, que también demanda cupos en el sistema educativo

**Tabla 1***Población En Edad Escolar de 3 – 16 Años Localidad Santa Fe. 2015*

| Nivel      | Edades | Población 2015 |
|------------|--------|----------------|
| Preescolar | 3-5    | 4.929          |
| Primaria   | 6-10   | 8.097          |
| Secundaria | 11-14  | 6.668          |
| Media      | 15-16  | 3.538          |
| Total      | 3-16   | 23.232         |

*Nota:* Tomada de Planeación Distrital – Oficina de Cobertura SED 2015

Santa Fe contiene 6 UPZ, en ellas se localizan 16 sedes de colegios oficiales y uno 1 en concesión; distribuidos de la siguiente manera: la UPZ, Lourdes concentra el mayor número de establecimientos educativos con 8, le sigue la UPZ Las Cruces con 3, la UPZ Sagrado Corazón tiene 2, Reserva Forestal Bosque Oriental de Bogotá tiene 2, La Macarena, Las Nieves y sector sin UPZ con 1 establecimiento educativo cada una. Esta localidad tiene 16 colegios privados que atiende población de otras localidades de la ciudad y 32 Instituciones de formación el Trabajo y desarrollo Humano.

En los últimos tres años ha venido decreciendo la matrícula en esta Localidad, debido a que se cuenta con población flotante, hijos de madres vendedoras ambulantes y trabajadores del sector. Otro aspecto importante es el incremento a la inseguridad en los entornos escolares que incide de manera negativa en los procesos de aprendizaje de los estudiantes y posibilita su

vinculación a actividades ilícitas, ocasionando deserción escolar entre otros fenómenos. (Pecel Santa fe, 2016)

**Tabla 2**

*Proyección oferta de cupos escolares 2017*

| <b>Cupos</b>     |              |              |
|------------------|--------------|--------------|
| <b>Localidad</b> | <b>Nivel</b> | <b>Total</b> |
| 3                | Preescolar   | 1017         |
|                  | Primaria     | 5048         |
|                  | Secundaria   | 3667         |
|                  | Media        | 1456         |
|                  | Aceleración  | 150          |
|                  | Adultos      | 941          |
| <b>Total</b>     |              | <b>12279</b> |

*Nota:* Tomada de informe SIMAT

## 1.2. Contexto de la localidad Candelaria

En la conformación oficial de comienzos del siglo XX, se llamaba La Candelaria únicamente al sector vecino al convento que lleva ese nombre; hacía los años cincuenta es ya conocido como barrio. Se consolida como Centro Histórico, mediante la Ley 59 de 1963. A

través del Acuerdo 8 de 1977, se conforma como Alcaldía Menor, correspondiéndole como nomenclatura el número 17.

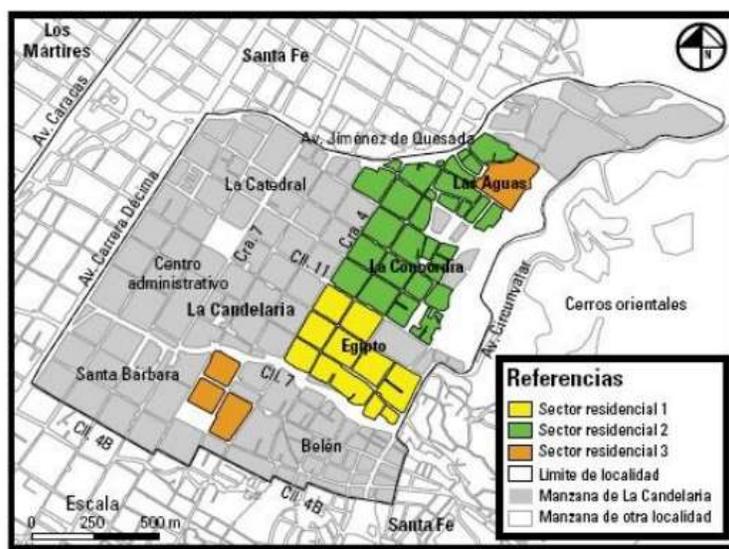


Figura 3: Mapa localidad Candelaria

La densidad de poblaciónn área urbana de la localidad de La Candelaria es de 117 habitantes por hectárea, cifra menor a la densidad urbana promedio de la ciudad que registra 192 hab./ha. La actividad comercial en pequeña y mediana escala, así como la actividad financiera se centran en un sector específico ubicado sobre la carrera 7 entre calles 11 y 14 y por la Avenida Jiménez entre las carreras 3 y 10, el sector comercial formal se dedica primordialmente a venta de textiles y ropa, zapatos y carteras, librerías, relojes, joyas y platería. La economía de la localidad se desarrolla en diferentes tipos de establecimientos De acuerdo a los resultados de la encuesta multipropósito, el indicador Necesidades Básicas Insatisfechas –NBI- para la localidad de La Candelarias el 0,3% de la población se encuentra en miseria por NBI y el 4,0 se encuentra

en pobreza por NBI. Índices que presentaron una reducción importante respecto a los años anteriores.

Según las proyecciones de población entregadas por el DANE y presentadas en la figura 4 para la localidad de La Candelaria la población es de 24.096 habitantes que corresponde al 0.31% del total de Bogotá, ocupando el noveno lugar de participación en el total.



Figura 4: Proyecciones de población Localidad Candelaria

En la Localidad de La Candelaria, la población en edad escolar según las proyecciones para el año 2015 fue de 3.901 de niños, niñas y adolescentes, de los cuales 777 podrán estar en preescolar (19,9%), 1.270 en básica primaria (32,5%), 1.063 en básica secundaria (27,2%) y 791 en media (20,2%).

**Tabla 3**  
Población en edad escolar Localidad Candelaria 2015

| Nivel      | Edades | Población 2015 |
|------------|--------|----------------|
| Preescolar | 3-5    | 777            |
| Primaria   | 6-10   | 1270           |
| Secundaria | 11-14  | 1063           |
| Media      | 15-16  | 791            |
| Total      | 3-16   | 3901           |

*Nota: Tomado de Planeación Distrital*

La Localidad de La Candelaria contiene UPZ, en ellas se localizan (4) sedes de colegios oficiales<sup>10</sup>; distribuidos en la única UPZ, La Candelaria. Además, cuenta con (15) colegios privados y con (6) Instituciones de formación para el Trabajo y desarrollo humano.

Las DLE 3 y 17 atienden, gestionan y garantizan el servicio educativo de estas estas dos localidades, con las características poblacionales y geográficas antes descritas. Si bien es cierto cada localidad tiene su gobierno local propio, es decir cuenta con Alcalde Local, Personero, Contralor, Junta Administradora Local, entre otros; para el sector educación un solo director local con su equipo de trabajo cubre y es responsable de las dos localidades. Esta singular característica, exige que el equipo este muy coordinado, que responda a doble exigencia y que conozca y diferencie muy bien los dos territorios para generar soluciones y responder a las necesidades particulares de cada uno de ellos. En síntesis: se requiere un equipo de trabajo de alto desempeño que permita responder a los retos del nivel institucional, local, central, de carácter sectorial o de carácter distrital.

### ***1.3. Contexto Colegio José Asunción Silva I.E.D.***

El Colegio José Asunción Silva es una Institución educativa Distrital con 45 años de funcionamiento en la localidad de Engativá, cuenta con 2 sedes, la principal o sede A, ubicada en el barrio Quirigua, frente a la plaza de mercado y la sede B en el barrio Sidauto.



*Figura 5: Mapa de Ubicación Sedes Colegio José Asunción Silva  
Fuente: Mapa Callejer*

En la actualidad cuenta con 1010 estudiantes de estrato socio económico 1 y 2 en su mayoría, provenientes de los barrios circundantes, de Suba y de Engativá Pueblo. Los estudiantes están distribuidos en 8 grupos de Jardín a grado 1° en la sede B y 23 grupos de 2° a 11° en la sede A. Para prestar sus servicios cuenta con 59 docentes, 4 directivos, 5 administrativos, 10 operarias de aseo y 7 vigilantes.

En un trabajo colectivo con participación de los diferentes estamentos de la institución, en los últimos 5 años reestructura toda la dinámica organizacional iniciando por la gestión de espacios y ambientes de calidad y la redefinición del Proyecto Educativo Institucional: “Ser, Conocer, Pensar y Actuar, para la Sana Convivencia y la Transformación Social”, ajusta su

énfasis a actividad física y cultura y asume como eje transversal “El Cuerpo”, el cual afecta el proyecto educativo desde 6 dimensiones: Vida y Cuidado de la Salud, Actividad Física, Comunicación y Expresión, Relaciones Interpersonales, Medio Ambiente y Competencias Laborales.

Coherente con este cambio, se define un nuevo horizonte institucional, y actualmente adelanta la reestructuración del componente pedagógico y administrativo.

La institución funciona en jornada única de 40 horas semanales y desarrolla los programas de primera infancia, media Integral articulada con el SENA para la formación técnico Laboral en las modalidades de Ejecución de Eventos Recreo deportivos, Ejecución de la música y Ejecución de la Danza, también cuenta con los programas de inclusión, Aulas de Inmersión y Ciudadanía y Convivencia - “Programa Silvista para la Ciudadanía, la Convivencia y la Vida Ética”-

## 2. Planteamiento Del Problema

### 2.1.Contextualización del problema.

Las investigadoras, como líderes de los equipos participantes, han evidenciado dificultades en la gestión de sus equipos, identificando posibles causas, sobre las que es necesario indagar a profundidad con la intención de obtener un diagnóstico claro y lograr una intervención eficaz y eficiente para garantizar un desempeño óptimo de sus equipos.

#### *2.1.1. En la Dirección local de educación de Santa fe y Candelaria.*

El mayor obstáculo para que el equipo de gestión de la dirección local logre sus mejores resultados es la comunicación, pues esta no es fluida, clara, asertiva y concreta, siendo sin duda un factor determinante en las relaciones interpersonales que afectan el clima laboral y los indicadores de efectividad y eficiencia de los niveles de oportunidad de respuesta y atención al ciudadano con los cuales se mide la gestión de la Dirección local y por ende el impacto de la política pública en el territorio. Este indicador para el año 2016 en las dos direcciones locales de educación, finalizó sobre un 78 %, cifra muy baja con respecto al 100% de lo esperado. Este resultado está reflejando entonces, que se presentan debilidades en las competencias propias de los equipos de alto desempeño.

Las Direcciones locales están conformadas por funcionarios con diferentes grados de formación y cualificación, diversos tipos de vinculación laboral, disímiles en la experiencia y

tiempo de servicio en la entidad. Conjuguar esta serie de variables del talento humano es una tarea ardua para el director local, máxime cuando él no ha tenido la posibilidad de seleccionar al personal. El director llega a incorporarse a un equipo ya conformado. Lograr que los diferentes talentos armonicen de la mejor manera, identificar las fortalezas, hallar las oportunidades de mejora y motivar al equipo para lograr altos desempeños es el mayor reto. La competencia específica de la comunicación , el desarrollo de sus habilidades en cada uno de los miembros del equipo y lograr su instauración en la cultura institucional es una tarea compleja que se alcanza cuando el líder es coherente con el discurso y con sus acciones en la cotidianidad de su desempeño, motivando y construyendo simultáneamente en el equipo confianza, complementariedad, compromiso y coordinación, que facilite el tránsito de la información con un mensaje claro y efectivo, evidenciada en el resultado de atención y acción rápida, a los requerimientos internos y externos de las direcciones locales.

Este grupo de funcionarios a pesar de estar allí compartiendo por varios años, aun no logran consolidar un trabajo en equipo que garantice alcanzar las metas propuestas en el plan operativo local que se realiza cada año. La falta de una misión y visión compartida, el desconocimiento y la desinformación de las funciones que cumple cada uno de los miembros del equipo, el bajo compromiso institucional, la prevención, las creencias, los miedos y la competencia en algunas ocasiones desleal que genera el proceso de evaluación anual de desempeño, hace que se actúe de forma individual y los esfuerzos se dispersen y se pierdan. Esta situación se acentúa con las fallas en la comunicación en el equipo como: la posición defensiva y reactiva al mensaje, la baja comprensión del lenguaje no verbal, la creencia en el comentario de pasillo y todo esto evidenciado en los bajos resultados que se han obtenido en el porcentaje de respuesta efectiva al sistema de quejas y reclamos de la secretaria de educación, pérdida de

tiempo en reprocesos, desorden y desactualización en los sistemas de información y en el archivo, además de problemas de clima laboral y dificultades en las relaciones interpersonales, reflejadas en algunos casos con problemas de salud emocional y física entre otros indicadores.

### **2.1.2. Colegio José Asunción Silva (Institución Educativa Distrital)**

Aunque la institución cuenta con un talento humano que participa con voluntad y compromiso en las diferentes tareas, en los ejercicios de reflexión relacionados con el ser del maestro y la dinámica institucional, desarrollados en las jornadas pedagógicas periódicas y en las evaluaciones institucionales anuales, los docentes y directivos han identificado y expresado dificultades propias de la asimilación de los rápidos cambios generados, las diferencias interpersonales en la forma de asumirlos, falta de creatividad e innovación, pero especialmente fallas en la comunicación, que afectan el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, generando rumores, múltiples interpretaciones, falta de oportunidad y claridad de la información, sesgos emocionales, lo que ha llevado a frecuentes conflictos entre integrantes de los equipos, rivalidades, resentimientos y ruptura en las relaciones, que afectan la fluidez de la dinámica laboral, generan desmotivación, desorganización e incumplimiento de metas.

Aunque la institución se encuentra en tránsito a nuevos sistemas de información, no se cuenta con una buena sensibilización para asimilar los cambios y las actitudes, los tintes emocionales, los temores y la falta de motivación dificultan este proceso.

Las situaciones descritas han sido atendidas con nuevas actividades de análisis, dialogo, reflexión, pero requieren estrategias de mayor envergadura que permitan a los integrantes de los

equipos, el desarrollo de habilidades comunicativas que faciliten la comprensión y desarrollo de los diferentes procesos institucionales, la armonización de las relaciones interpersonales y la solución asertiva de los conflictos para superar la realidad actual y con equipos fortalecidos, cumplir el sueño propuesto de constituirse como una institución de excelencia.

Considerando la comunicación como el factor diferencial entre los equipos de trabajo y los equipos de alto desempeño y reconociendo los equipos de trabajo de la dirección local de educación y del colegio José Asunción Silva como equipos de gestión de los cuales se esperan los mejores resultados , pues son gestores, motivadores e impulsores de comunidades educativas cuya área de influencia es muy importante para la transformación en el sector de la educación, es indispensable fortalecer la comunicación como eje transversal de su gestión, de tal forma que logren instaurar en su cultura organizacional las habilidades comunicativas que contribuyan eficientemente a afianzar las cinco C ( Comunicación, confianza, complementariedad, compromiso y colaboración) que caracterizan a los equipos de alto desempeño y que se espera fortalecer en las dos organizaciones para que posteriormente la propuesta pueda ser replicada en otras instituciones de condiciones similares.

## **2.2. Justificación**

Liderar equipos de trabajo trae consigo gestionar la condición humana y todas sus variables. Las personas somos por naturaleza sociales y vivimos en constante interrelación, esto nos exige el desarrollo de competencias y habilidades sociales que permita su armonización. Al respecto Del Pozo nos dice: “Una persona se comporta de forma socialmente competente cuando

es capaz de comunicarse de un modo adecuado a la situación, consiguiendo sus objetivos, a la vez que respeta a los demás” (2013, p. 211)<sup>1</sup>

Para las Direcciones locales y para los colegios de la ciudad un factor clave de éxito son los equipos de gestión quienes, liderados por el jefe: director o rector, según sea el caso, quienes se convierten en líderes de sus propios equipos y responsables de trabajar en cascada las políticas, planes y programas del sistema educativo para hacerlos realidad en y con los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

Las investigadoras en su experiencia y observación, han identificado que sus equipos presentan un trabajo individualizado y desarticulado de sus miembros donde la competencia está influida por el ego y no por la destreza, por los resultados y no por los procesos, hay falta de apropiación de metas y objetivos, duplicación de esfuerzos y existen fallas de comunicación tanto en las formas como en los estilos, los lenguajes, los canales y los procesos, generando un impacto directo sobre los demás aspectos del trabajo en equipo, haciendo que afloren las dificultades y por tanto la no consecución de los resultados, hecho que nos plantea la necesidad de generar estrategias que permitan el desarrollo de las habilidades comunicativas como herramienta transversal para el fortalecimiento de los equipos, permitiendo de esta manera un trabajo efectivo, resultado de la coherencia de las acciones de los colaboradores. Con relación al tema, Tessi nos dice:

Las organizaciones necesitan intercambios comunicativos que minimicen la contradicción dentro del trabajo y maximicen la coherencia. Coherencia institucional a partir de la

---

<sup>1</sup> (Del Pozo, 2013)

comunicación directiva, coherencia interpersonal a partir de los jefes de equipo, coherencia individual a partir de cada colaborador. La máxima coherencia de una institución se logra cuando la institución, los equipos y las personas logran un decir congruente con lo que piensan, sienten y hacen. (2013, p.17)<sup>2</sup>

Tanto la teoría como la práctica nos demuestran que la comunicación, es fundamental en los equipos de gestión pues es un agente potencializador, que permite a la institución avanzar con mayor facilidad hacia el logro de sus metas, vivenciando la cultura organizacional, fomentando la motivación, favoreciendo la solución de los conflictos. visibilizando el alcance de las metas en un clima de armonía. De esta manera la organización podrá alcanzar un alto desempeño en la gestión con un impacto importante sobre la población objetivo, permitiendo la realización de las políticas distritales.

En el mismo sentido Ruiz nos indica qué: la capacidad de comunicación es la primera de las cuatro habilidades de mayor importancia en las organizaciones y que esta incluye la escucha, el convencer, persuadir y presentar clara y oportunamente, ideas o preguntas para conocer o resolver las diversa situaciones, al igual que hará posible no solo el desarrollo de las habilidades requeridas sino también la definición y alineación de misión, visión, objetivos y metas que permitan de manera articulada la transformación y el mejoramiento personal, institucional y social requeridos. (2015, p. 49)<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> (Tessi, 2013)

<sup>3</sup> (Ruiz & Martínez, 2015)

La gestión en la era de la tecnología pone a disposición infinidad de medios y canales de comunicación, sin embargo, la experiencia nos demuestra que sin negar su valor, no son suficientes para fortalecer la comunicación en los equipos y en las instituciones, puesto que la efectividad de los equipos depende de las personas que los integran, las cuales viven en un entramado de sentimientos, emociones y pensamientos, y cuentan con características, condiciones, intereses, actitudes, e interacciones particulares, que determinan las experiencias comunicativas y el uso de dichos medios.

Por esta razón, la propuesta de intervención tiene como soporte el Coaching y otras metodologías afines y se fundamenta en acompañar un proceso de crecimiento personal de los coequiperos, en el que redescubran y fortalezcan sus habilidades sociales y comunicativas para que desde esa perspectiva, sea posible constituirse como equipos de gestión con altos desempeños que alcancen, en ambientes de armonía, respeto, tolerancia y motivación, la construcción colectiva de planes y estrategias para alcanzar con excelencia las metas organizacionales propuestas

### **2.3. Pregunta de Investigación**

¿Cómo el líder transformador fortalece los equipos de gestión mediante estrategias de comunicación efectiva?

### **2.4. Objetivos**

#### **2.4.1. Objetivo General.**

Diseñar una propuesta para el desarrollo de habilidades comunicativas que permita el fortalecimiento de los equipos de gestión de las direcciones locales de Santa Fe y Candelaria y del Colegio José Asunción Silva. I.E.D.

#### **2.4.2. Objetivos específicos.**

- Establecer un diagnóstico inicial de las dinámicas de funcionamiento de los equipos de gestión participantes teniendo como referente las cinco C (Complementariedad, comunicación, confianza, coordinación y Compromiso) planteadas por Thomas J, Peters.
- Identificar las habilidades de comunicación que caracterizan a los equipos efectivos
- Reconocer las fortalezas y debilidades de comunicación de los equipos de gestión participantes
- Definir elementos del Coaching y/o metodologías afines que orienten el diseño de una propuesta para el mejoramiento de habilidades comunicativa

### 3. Marco Teórico

#### 3.1. Estado del arte

Abordar este problema requiere la revisión de los tres componentes conceptuales formulados en la pregunta de investigación: Comunicación, Liderazgo y Trabajo en equipo. A pesar de ser temáticas ampliamente estudiadas y sobre las que muchos autores se han referido, encontrar estudios focalizados en el desarrollo de habilidades comunicativas en los equipos de gestión del sector educativo es escaso. La mayoría de estudios están referenciados al área empresarial y lo más cercano al área educativa esta centralizado en el desarrollo de habilidades comunicativas en población escolar. Frente al tema de liderazgo el abanico de referencias es infinito, pero cuando se puntualiza sobre el liderazgo educativo el infinito se reduce significativamente. Se hace un recorrido por las bibliotecas de las universidades en busca de Tesis o trabajo de grado que tuviesen algún grado de acercamiento al problema planteado y se encontró:

Hernández (2016)<sup>4</sup> en la tesis Desarrollo De Habilidades Comunicativas En Directivos Docentes. Estrategia Pedagógica Para Una Comunicación Eficaz En Una Institución Educativa Pública De Bogotá D.C. Afirma que La comunicación eficaz y su inclusión en el campo educativo, permite transformar las comunicaciones entre directivos docentes. plantea a su vez que:

La estrategia pedagógica de la elaboración de un plan de comunicaciones ayuda a que se implementen espacios de diálogo, donde se fortalecen las comunicaciones de forma eficaz

---

<sup>4</sup> (Hernández, 2016)

utilizando métodos didácticos y transformadores de cambio en las comunicaciones del equipo de directivos docentes de la I.E. La implementación y desarrollo de la propuesta permitió que, en el equipo directivo y docentes, se presentaran conductas de cambio, transformándolos en sujetos activos generadores de ideas innovadoras y promotores de nuevas estrategias pedagógicas, cumpliendo con los objetivos institucionales. Por otra parte, comenta, se logró crear y establecer un lenguaje de comunicación que les permitió a los directivos docentes apropiarse del plan y ser personas activas en la ejecución y aplicación del mismo en los espacios de socialización, como los comités y reuniones de coordinación establecidas como norma en el establecimiento educativo.

Por el mismo año Aguirre y Pinchado (2016)<sup>5</sup> Realizan en su tesis un Plan de mejoramiento en la Comunicación Interna De Nivel A En Aspaen, Gimnasio Iragua. Este estudio concluye que la mejor manera para alcanzar los objetivos y metas de una institución es tener sentido de pertenencia por la misma, con el trabajo que se realiza en el aula y en los diferentes espacios, aportar a la continua mejora de procesos tan importantes como lo es la comunicación y tener un hilo conductor entre directivos y docentes, minimizando falencias que puedan presentarse y engrandeciendo las fortalezas y oportunidades para ser cada día mejores en el direccionamiento de la organización Lo anterior solo se logra con una buena gestión directiva que permita implementar nuevas estrategias y generar una constante retroalimentación. El plan de mejora lo que busca es ejecutar nuevas acciones para fortalecer la comunicación en nivel A, establecer un canal de responsabilidades para que desde la coordinación despliegue diferentes herramientas que logren que todos manejen la misma información y puedan acceder a ella.

---

<sup>5</sup> (Aguirre & Pinchado, 2016)

Con una década de anterioridad Medina (2006)<sup>6</sup> en la tesis Estrategias para mejorar la calidad de la comunicación en el proceso educativo del Gimnasio Campestre San José del Río partió de la afirmación que La comunicación es por excelencia el medio eficaz de interacción entre los seres humanos, por esto se hace indispensable en los procesos educativos, permitiendo el fortalecimiento del ser. Observó que la falta de calidad en la comunicación afectaba las dinámicas institucionales y se propuso desarrollar estrategias para mejorar la comunicación que permitiera un mejor clima y ambiente de trabajo en la institución. Las estrategias planteadas le permitieron una comunicación directa y eficaz en las diferentes situaciones, convirtiéndose el periódico en una estrategia de participación y de interacción con la comunidad institucional y circundante.

Lozano (2015)<sup>7</sup> en su tesis : Voces de Convivencia: La dimensión afectiva de la competencia comunicativa, afirma sin lugar a dudas, que el control emocional y su correcta forma de comunicarlo es quizás, una de las habilidades que más trabajo requiere sobre todo en nuestras instituciones escolares que son el punto de encuentro de diferentes mundos y modos de ver la vida, que es posible alcanzar un plano común en donde la comunicación sea un acto constructivo, comprensivo, respetuoso y participativo siempre que las emociones sean apropiadamente expresadas en la práctica comunicativa.

La comunicación requiere de la habilidad del control de las emociones para propiciar un dialogo constructivo posibilitador de acuerdos, reconocimientos y consensos. El control emocional nos debe permitir tener la capacidad de analizar una situación de conflicto para poder tomar el camino constructivo, la capacidad de entender las emociones y las posiciones de los

---

<sup>6</sup> (Medina, 2006)

<sup>7</sup> (Lozano, 2015)

demás, necesita, obligatoriamente, de una respuesta empática, dependerá de la capacidad de ponerse en el lugar del otro y analizar si le gustaría que entendieran su posición o su reacción. En este sentido, se considera que el desarrollo de la empatía debe ir acompañado de algunas otras habilidades emocionales presentes en la dimensión afectiva de la competencia comunicativa como la escucha activa, el expresarse.

Prieto (2014)<sup>8</sup> trabaja La comunicación y el fortalecimiento del Ethos para la solución de conflictos en la institución educativa Top English S. A. S. Desde el análisis de situaciones conflictivas que se presentaban en la institución y que perjudicaban el ambiente laboral y la consecución de los objetivos institucionales. Estos conflictos se originaban principalmente en problemas de comunicación, el uso de canales inadecuados, ordenes arbitrarias, etc. El desarrollo de la propuesta determinó que fortalecer los valores y mejorar la comunicación, disminuye significativamente los conflictos y genera condiciones de trabajo favorables.

En la universidad Academia de humanismo cristiano, en la Escuela de periodismo ubicada en la ciudad Santiago de Chile, se encuentra la tesis: El Coaching y la comunicación, de González (2008)<sup>9</sup>, allí se define y describe la comunicación organizacional y su importancia en el ejercicio del liderazgo y aplican el coaching, como estrategia de implementación en una institución educativa estatal. Es entonces un referente en el proceso aplicado, los instrumentos de diagnóstico, los de resultado y la propuesta de intervención.

García y Teixeira (2005)<sup>10</sup>, en la Universidad Católica Andrés Bello, facultad de ciencias económicas y sociales de Caracas, Venezuela. Elaboran la tesis denominada.

---

<sup>8</sup> (Prieto, 2014)

<sup>9</sup> (González, 2008)

<sup>10</sup> (García & Teixeira, 2005)

“Percepción del desempeño de los equipos de trabajo y desarrollo de competencias de los miembros al recibir Coach grupal. En ella se encuentra la definición y caracterización del Coaching, aplicación de la herramienta de evaluación 360 grados. realizan el análisis de cada una de las trece competencias y desempeños de los equipos de trabajo.

### 3.2. Referentes teóricos

Los equipos directivos son los responsables de garantizar la realización del sueño institucional planteado, ellos se encargan de organizar, dirigir, planificar y controlar, los procesos misionales y de apoyo, además motivar, acompañar, apoyar y desarrollar en sus colaboradores, competencias conceptuales, técnicas y sociales para que la cultura institucional se fortalezca y se puedan hacer realidad los planteamientos del horizonte institucional.

En este marco, es necesario detenerse y profundizar en la comunicación como competencia expresada en habilidades comunicativas. En este sentido, Aguirre (2005)<sup>11</sup>, define la competencia comunicativa del profesional como:

*La potencialidad que tiene el sujeto de lograr una adecuada interacción comunicativa a partir del dominio e integración en el ejercicio profesional de los conocimientos acerca del proceso de comunicación humana, habilidades comunicativas, principios, valores, actitudes y voluntad para desempeñarse en su profesión eficientemente, así como para tomar decisiones oportunas ante situaciones complejas o nuevas, que faciliten el logro de los objetivos trazados o propuestos en diferentes contextos y en las dimensiones afectivo cognitiva, comunicativa y sociocultural.*

---

<sup>11</sup> (Aguirre D. , 2005)

Este concepto corrobora como la comunicación se convierte en un eje transversal de los diferentes procesos de gestión de equipos y por tanto debe ser cimentada como pilar del liderazgo de equipos. Ampliando la conceptualización tenemos:

### **3.2.1. La Comunicación.**

Desde la perspectiva de Zenger, J. “La comunicación no es solo un proceso con el que los líderes cumplen con su trabajo, lo ven como su trabajo” (2009, p. 138)<sup>12</sup>

Los líderes conciben la comunicación no solo como una herramienta sino como uno de los ejes transversales del éxito de su gestión, pensar en qué se comunica, como se comunica, si llegó el mensaje correcto al receptor, el contenido, la forma, la frecuencia, el tono, la oportunidad, entre otros múltiples aspectos hace la diferencia entre el éxito y el fracaso de un equipo.

Para Van-der, La Comunicación es un proceso más o menos complejo en el que dos o más personas se relacionan intercambiando mensajes en códigos similares a través de canales específicos, para comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista. En la medida que el interlocutor quiera escuchar y se sienta escuchado, que reciba el mensaje tal como le fue enviado, sin agresiones y con una actitud motivante, fomentando el dialogo y el intercambio de opiniones, de esta manera, además de lograr la comunicación se está logrando una relación adecuada con los demás. La comunicación interpersonal es entonces, el

---

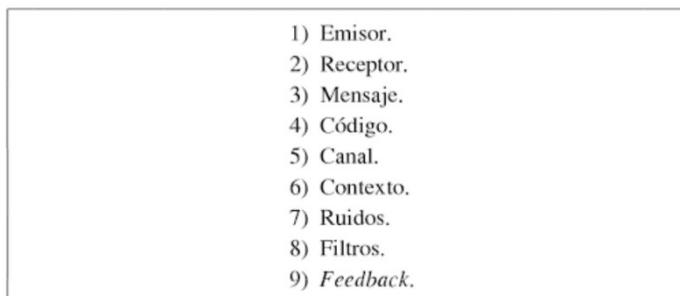
<sup>12</sup> (Zenger, Folkman, & Edinger, 2009)

proceso entre individuos que intentan transmitir estímulos mediante símbolos, con el propósito de generar una variación en el comportamiento. (2015, p. 9)<sup>13</sup>

De la Cruz, nos habla de la comunicación a nivel organizacional y la define como un proceso de transferencia e Intercambio no solo de mensajes, información, conocimientos e ideas, sino de pensamientos, emociones y sentimientos entre diferentes personas, la cual no solo debe ser recibida sino también comprendida y lograr persuadir (2014, p.44)<sup>14</sup>

### ***3.2.1.1. Elementos de la comunicación.***

Un gran número de elementos intervienen y afectan un acto comunicativo favoreciendo o limitando su efectividad. Van-der, (2015, p.2)<sup>15</sup> nos presenta en la figura 6 los Elementos del proceso de Comunicación

- 
- 1) Emisor.
  - 2) Receptor.
  - 3) Mensaje.
  - 4) Código.
  - 5) Canal.
  - 6) Contexto.
  - 7) Ruidos.
  - 8) Filtros.
  - 9) *Feedback.*

*Figura 6: Elementos del Proceso de Comunicación*

Con relación a Emisor y receptor, el autor plantea más que sujetos, un rol que se intercambia constantemente en la medida que se genera el proceso de comunicación.

---

<sup>13</sup> (Van-Der, 2005)

<sup>14</sup> (De la Cruz, 2014)

<sup>15</sup> (Van-Der, 2005)

El mensaje lo presenta como un conjunto de información transmitida mediante códigos, claves o imágenes, cuya interpretación por parte del receptor estará marcada por su experiencia y su contexto.

El código, hace referencia al conjunto de elementos comunicativos, que deben ser conocidos por los participantes en el proceso.

El canal es el medio por el cual transmitimos el mensaje y depende de la forma de comunicación utilizada, puede ser verbal, escrita, auditiva, grafica, visual, en sus diversas combinaciones.

El contexto, corresponde a la situación específica en que se da la comunicación, afectando tanto su desarrollo como su interpretación.

Los Ruidos, son las diferentes alteraciones presentes durante el proceso de comunicación y deben ser controlados para prevenir o reducir la afectación del proceso.

Los filtros son los generados por barreras mentales tales como conocimientos, creencias, experiencias, expectativas, que alteran el proceso.

El Feedback hace referencia a la retroalimentación o la información de retorno que da el emisor relacionada con el mensaje y su comprensión del mismo.

Los líderes son fuente importante de Feedback, según la investigación de Zenger y otros (2011, p. 46)<sup>16</sup>, Un Feedback hecho de manera positiva, respetuosa y constructiva, es recibido con agrado y motiva a los miembros de un equipo para aprender cómo ser más efectivos.

### ***3.2.1.2. Proceso de la comunicación.***

---

<sup>16</sup> (Zenger, Folkman, & Edinger, 2009)

Según De la Cruz, I. La comunicación es un proceso de transmisión e intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos, garantizando su recepción y comprensión. Este proceso se da entre un emisor y un receptor a través de un canal por el que circula un mensaje, mediante un código comprensible y un contexto específico, asegurándose de que el receptor comprende adecuadamente lo comunicado. (2014, p.44)<sup>17</sup>

A continuación, Van-der, (2015, p.16)<sup>18</sup> nos representa en la figura 7 el proceso de comunicación incluyendo todos sus elementos.

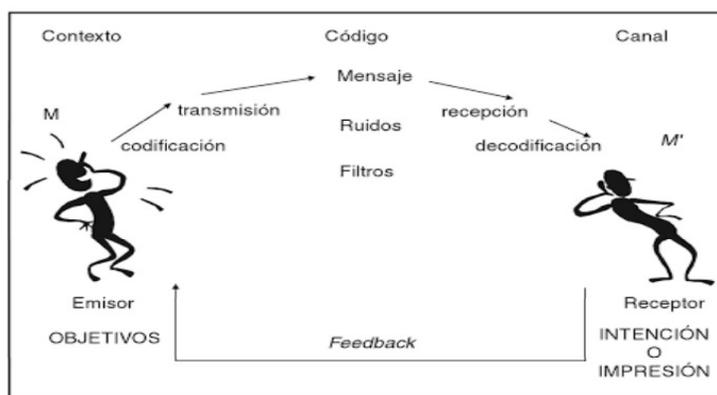


Figura 7: El proceso de Comunicación

Van-der (2015, p.19) nos presenta en la figura 8, los posibles errores que se pueden presentar en este proceso, el primero relacionado con el Sesgo o error de conocimiento en el que se da información poco clara, generando desconfianza o sensación de información engañosa y el segundo que corresponde al error de transmisión y hace referencia a la imagen que transmitimos y está relacionados con tres aspectos: Conductas verbales, no verbales y para verbales.

<sup>17</sup> (De la Cruz, 2014)

<sup>18</sup> (Van-Der, 2005)

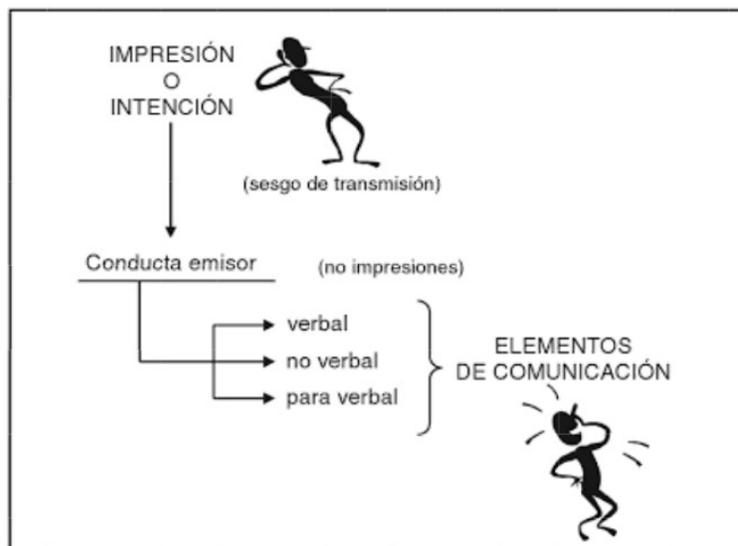


Figura 8: Relación Impresión - Elementos de Comunicación

### 3.2.1.3. Tipos de comunicación.

Son innumerables los tipos de comunicación que se pueden establecer entre las personas, para una mejor organización, tomamos la clasificación que, De la Cruz (2014, p.57)<sup>19</sup> nos presenta en su libro: Comunicación Efectiva y Trabajo en equipo, en la que organiza los tipos de comunicación a partir de 6 categorías, que se muestran en la figura 9.

En relación con la comunicación Oral y la comunicación Escrita, nos plantea lo siguiente: La comunicación oral hace referencia a lo verbal, es inmediata y directa, permitiendo hacer aclaraciones oportunas. En el entorno laboral es favorable porque nos permite dar instrucciones, participar en eventos y reuniones, presentar ideas o propuestas, hacer aclaraciones, entre otros,

<sup>19</sup> (De la Cruz, 2015)

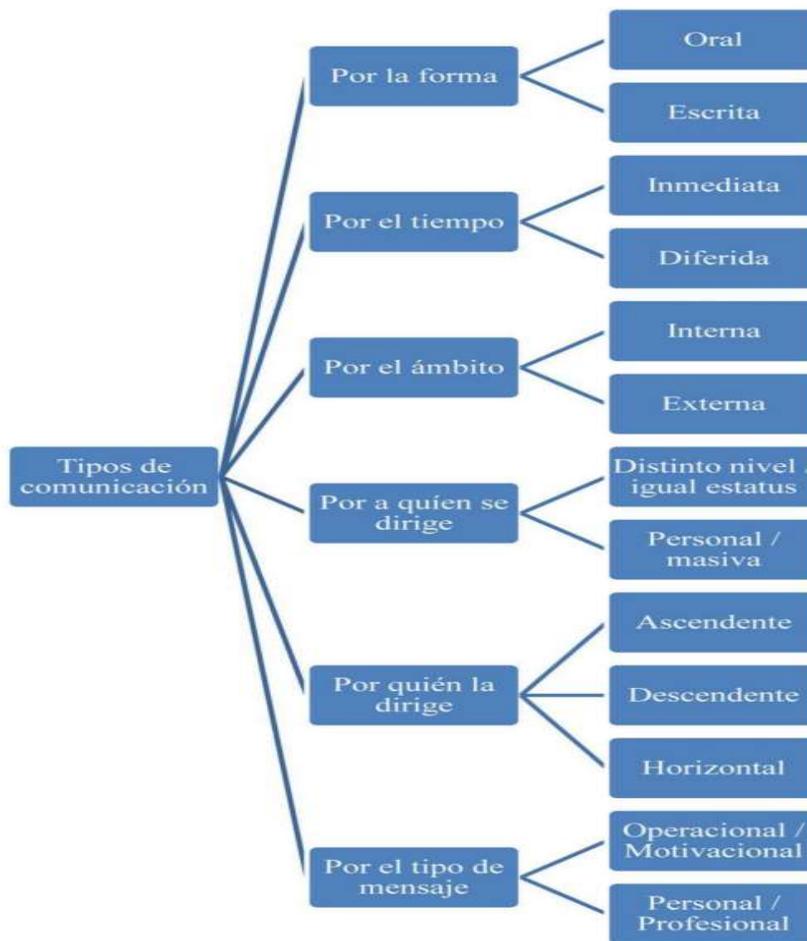


Figura 9: Tipos de Comunicación

con la desventaja de omitir información importante por falta de estructura y generalmente no dejar evidencia. Para garantizar su efectividad, presenta 3 momentos o pasos a seguir representados en la figura 8.



Figura 8: Momentos en el proceso de comunicación

En los intercambios comunicativos, especialmente en los orales, la pregunta juega un papel esencial para garantizar la claridad y comprensión del mensaje, al respecto, Zenger nos dice:

En organizaciones con alta efectividad la proporción de preguntas comparada con las instrucciones es ligeramente superior a la relación 1: 1, mientras que las organizaciones de bajo rendimiento, la proporción es más del orden de 20 instrucciones por cada pregunta formulada. (2009, p142)<sup>20</sup>

En cuanto a la comunicación escrita De la Cruz, (2014, p.58)<sup>21</sup> insiste en la necesidad de ser especialmente cuidadosos en la adecuada estructuración y redacción del mensaje, adaptándolo al nivel socio cultural y al vocabulario de quienes lo recibirán. A partir de sus conceptos se construye la figura 11 que presentamos a continuación.

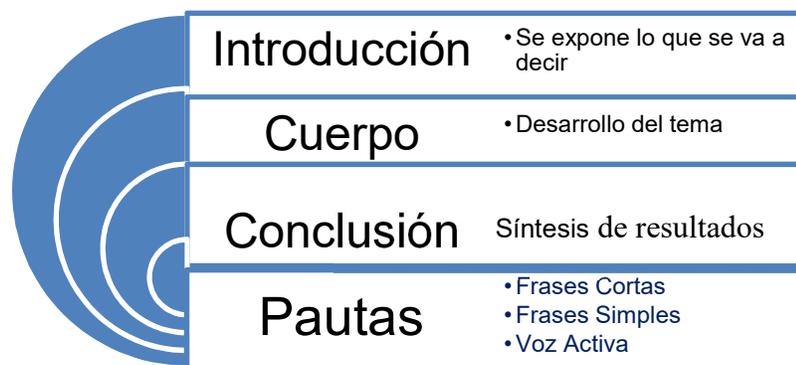


Figura 11: Pautas generales para la elaboración de mensajes escritos

#### ***3.2.1.4. Barreras de la comunicación.***

<sup>20</sup> (Zenger, Folkman, & Edinger, 2009)

<sup>21</sup> (De la Cruz, 2014)

Las barreras de la comunicación son elementos que deben ser evaluados permanentemente con el equipo, para generar acciones inmediatas que solucionen su interferencia. Ruiz y Martínez (2015, p.60)<sup>22</sup> nos resumen las barreras de la comunicación y se presentan en la figura 12.

| <b>Resumen de las Principales barrears de la Comunicación</b> |                       |  |
|---|-----------------------|--|
| <b>Barrera</b>  | <b>A quien afecta</b> | <b>Características</b>   |
| Psicológicas  |                       | Generada por las emociones, sentimientos y valores de quienes participan   |
| De percepción   | Emisor y Receptor     | A partir de la percepción que se tiene de las personas que intervienen   |
| Filtros de Comunicación                                       |                       | Corresponden al giro que puede tomar la comunicación, a imagen del receptor o el emisor a partir de las experiencias o expectativas del momento. |
| Código de racionalidad  |                       | Hace referencia a la capacidad de tomar decisiones objetivas por consenso  |
| Arco de distorsión  | Emisor                | Corresponde a la distancia entre lo que se dice racionalmente y lo que se comunica inconscientemente   |
| Semántica   | Mensaje               | Producidas por las limitaciones del idioma o los símbolos y signos utilizados en el proceso  |
| Física  | Canal                 | Dependen del canal, ruidos, interferencias   |

*Figura 12: Barreras de la Comunicación*

### ***3.2.1.5. Componentes de las Habilidades de la comunicación.***

<sup>22</sup> (Ruiz & Martínez, 2015)

En la figura 13, presentamos un cuadro que organiza los diferentes componentes de las habilidades comunicativas, según sean: Conductuales, Cognitivas o Fisiológicas, basado en los conceptos de Van-der (2015, p. 21 a 40)<sup>23</sup>

| Conductuales                   |                |                   | Cognitivas                           | Fisiológicas                  |
|--------------------------------|----------------|-------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| No Verbales                    | Para verbales  | Verbales          |                                      |                               |
| Expresión Facial               | Volumen de voz | Contenido         | Estrategias de codificación          | Frecuencia Cardíaca           |
| Mirada                         | Tono           | Humor             | Constructos Personales               | Presión Sanguínea             |
| Sonrisa                        | Timbre         | Atención Personal | Expectativas                         | Flujo Sanguíneo               |
| Postura                        | Fluidez Verbal | Preguntas         | Preferencias                         | Respuestas Electrodermales    |
| Orientación                    | Velocidad      | Respuestas        | Valores Subjetivos                   | Respuestas electromiográficas |
| Distancia                      | Claridad       |                   | Sistemas y Planes de Autorregulación | Frecuencia Respiratoria       |
| Gestos                         | Tiempo         |                   | Competencias                         |                               |
| Apariencia                     | Pausas         |                   |                                      |                               |
| Auto manipulaciones            | Silencios      |                   |                                      |                               |
| Movimientos de manos y piernas |                |                   |                                      |                               |

Figura 13: Componentes de las Habilidades Comunicativa

<sup>23</sup> (Van-Der, 2005)

### ***3.2.1.6. Funciones estratégicas de la comunicación en las organizaciones.***

Consultados varios autores, coinciden en tres funciones estratégicas, que consideramos importantes para orientar la gestión de los equipos:

- Gestión de Equipo y Transmisión de la cultura Institucional,
- Fuente de Motivación Personal y Relaciones Interpersonales,
- Facilitadora del trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

#### *3.2.1.6.1. La Comunicación para la Gestión de Equipos y Transmisión de la Cultura Institucional.*

Con relación a la Gestión de equipos y trasmisión de la cultura De la Cruz, presenta la cultura institucional como la Personalidad de la organización, incluye: los principios y valores que le dan la esencia, la forma de asumir las diferentes situaciones y de manejar los conflictos y cambios, los estilos de relación, el manejo de las normas, haciéndola diferente de las demás. Esta Cultura debe ser compartida por todos los integrantes a través de un sistema interno de comunicación efectivo e inspirador, que le permita ser conocida y asumida por todos los miembros a nivel interno, pero también a nivel externo por los interesados en la organización o sus competidores.

Las personas necesitan que se les suministre información suficiente, para poder tomar decisiones, es además una forma de evidenciar la confianza que le tienen, generando compromiso y entrega a la organización. Es una de las manifestaciones de buen trato, de reconocimiento, confianza y valía que se le tiene a la persona.

Existen múltiples actividades, oportunidades y técnicas de comunicación que el líder puede utilizar como: el dialogo uno a uno, la asistencia a reuniones, motivando la participación y reconociendo y validando las ideas de los colaboradores, mediante presentaciones organizadas y dinámicas, contando historias relevantes, a través de medios escritos y virtuales, entre otros (2015, p. 53)<sup>24</sup>

Las relaciones interpersonales, como parte de la cultura, exigen del líder una interacción a través de una comunicación asertiva, que siempre se hable en positivo, se envíen mensajes alentadores, se inicie y se finalice una conversación con comentarios positivos y alentadores de reconocimiento. Es imprescindible ponerle el tono a las diferentes reuniones resaltando los logros, los retos, los desafíos, resolver los problemas de forma colaborativa, manteniendo un tono constructivo, honesto y sincero. En términos generales las charlas, las conversaciones, las reuniones, las asambleas y otro tipo de reuniones deben dejar la impronta de aprendizaje, avance, resolución y diversión. Zenger y otros (2009, p.102)<sup>25</sup>

### *3.2.1.6.2. La Comunicación como Fuente de Motivación y Relaciones Interpersonales.*

De la Cruz nos dice que toda organización requiere de equipos motivados e identificados con sus objetivos y metas y un factor importante para lograrlo es el óptimo manejo de la información, esto exige un sistema de comunicación eficaz que facilite su fluidez y genere en los colaboradores sentimientos de pertenencia. Además, nos habla de la importancia de la forma

---

<sup>24</sup> (De la Cruz, 2014)

<sup>25</sup> (Zenger, Folkman, & Edinger, 2009)

como se comunica, teniendo en cuenta el momento, el lugar y los detalles que acompañan cada proceso de comunicación, para alcanzar su efecto motivador. (2015, p.55)<sup>26</sup>

El líder inspirador es aquel que escucha y quiere usar sus emociones para influir en los demás, así como describe Zenger en el capítulo titulado Usar la emoción: El ADN de la inspiración en su libro el líder inspirador. Allí describe los cinco niveles de la escucha que un líder debe practicar para ser motivador de su equipo de trabajo.

- Escuchar bien empieza por no hablar para permitir que la otra persona hable.
- Asentir, sonreír, establecer contacto visual o pronunciar interjecciones para confirmar a la otra persona que se está escuchando.
- Asegurarse que se entiende el contenido de lo que la otra persona está diciendo, reformulando las ideas de la otra persona, de manera que esta, quede satisfecha con su comprensión.
- Escuchar las emociones que siente la otra persona.
- Escuchar bien implica tomar iniciativas apropiadas, de acuerdo con el mensaje que ha escuchado. Zenger (2009, p.95)<sup>27</sup>

Los líderes inspiradores son contundentes en cuanto al expresar sus emociones positivas a través de lenguaje no verbal como su sus gestos corporales y faciales. Emiten sus mensajes con mucho vigor, fuerza y con bastante frecuencia.

Según Zenger, estos son los comportamientos profesionales de lenguaje no verbal que transmiten los líderes:

---

<sup>26</sup> (De la Cruz, 2014)

<sup>27</sup> (Zenger, Folkman, & Edinger, 2009)

- Mira las ojos cuando habla con alguien.
- Se mantiene erguido, una buena postura comunica orgullo, disciplina, confianza.
- Saluda con mano firme. No tendiendo la mano.
- Cuando interactúa con otros esta relajado y concentrándose en los demás.
- Viste bien, Se adapta al grupo, Nunca desarreglado.
- Sonreír es una imagen visual. Las personas más inspiradoras son capaces de sonreír. Zenger (2009, p.98)<sup>28</sup>

*3.2.1.6.3. La comunicación como eje articulador del trabajo en equipo y la resolución de conflictos.*

Según De la Cruz El conflicto es un factor inherente a los equipos y las organizaciones y la comunicación juega un papel esencial para la mediación y la solución pacífica de los mismos, reduciendo los rumores y logrando soluciones constructivas.

Igualmente presenta la comunicación como el medio por excelencia para que los equipos y las organizaciones logren acciones coordinadas, instrucciones claras, formulación de límites, toma de decisiones y demás acciones que exige el trabajo en equipo (2015, p. 55)

Van-Der, nos habla de los sistemas de comunicación de los grupos de trabajo, como la herramienta que permite consolidar su estructura y armonizar los complejos procesos de interrelaciones entre sus miembros. El desarrollo de las habilidades comunicativas incluye el manejo de los elementos verbales, no verbales y para verbales de la comunicación, que incluyen

---

<sup>28</sup> (Zenger, Folkman, & Edinger, 2009)

la escucha activa, la expresión y aceptación de críticas y opiniones, habilidades para resumir, hacer pedidos, entre otros. (2015, p 187)<sup>29</sup>

### ***3.2.1.7. La Comunicación como factor de transformación y generación de oportunidades.***

“Nuestras conversaciones determinan la calidad de nuestros vínculos y por lo tanto expanden o restringen nuestra frontera de posibilidades” Anzorena, (2013, p.7)<sup>30</sup>

Este autor, en su libro El arte de Comunicarnos, nos presenta una amplia reflexión, en la que nos plantea la Comunicación, como una de las actividades más importantes en nuestra condición humana y lo hace de una manera integral, que incluye no solo las diferentes formas de comunicación y su complejo proceso, sino también su relación con la percepción, el intercambio emocional, las dinámicas relacionales, su rol en el proceso de formulación de acuerdos y planes de acción, las 5 grandes competencias conversacionales: Hablar con Poder, Escuchar en profundidad, Indagar con maestría, Entrar en Sintonía y Conversar en forma Constructiva, además de claves específicas para comunicación efectiva, para cerrar afirmando que: “La destreza con la que desarrollamos nuestras conversaciones y construimos nuestros vínculos, es en gran medida la clave para lograr nuestros objetivos y mejorar nuestra calidad de vida” Anzorena, (2013, p.8)<sup>31</sup>

#### *3.2.1.7.1. La Comunicación desde una perspectiva Integral: Acción – Relación.*

---

<sup>29</sup> (Van-Der, 2005)

<sup>30</sup> (Anzorena, 2013)

<sup>31</sup> (Anzorena, 2013)

Anzorena, nos presenta un análisis de la Comunicación, que nos obliga a ir más allá del modelo Lineal de un mensaje en códigos, que se transmite entre un emisor y un receptor a través de un canal, ya que en este, se limita la comunicación a la transmisión de información y el lenguaje a la descripción de la realidad, en un papel pasivo y simplista, en cambio, nos lleva a pensar desde una perspectiva de lo humano, que asume la Comunicación como Acción, porque es mediante el poder transformador de las conversaciones, que construimos nuevas realidades, sentidos, relaciones, vínculos, acuerdos, compromisos, posibilidades, “Es a través de nuestras conversaciones que nos vamos constituyendo en el Ser que somos” Anzorena, (2013, p.16)<sup>32</sup>

Para Anzorena, Ver de manera integral la comunicación implica asumirla como Acción y como relación. La acción hace referencia a la dimensión operacional de la comunicación, al “qué” se comunica y dimensión relacional hace referencia al proceso, al “cómo” se comunica. Este cómo o dimensión relacional se establece a través del lenguaje no verbal y en la relación corporal y emocional entre los interlocutores (2013, p. 18)<sup>33</sup>. Esto se presenta en la figura 14.

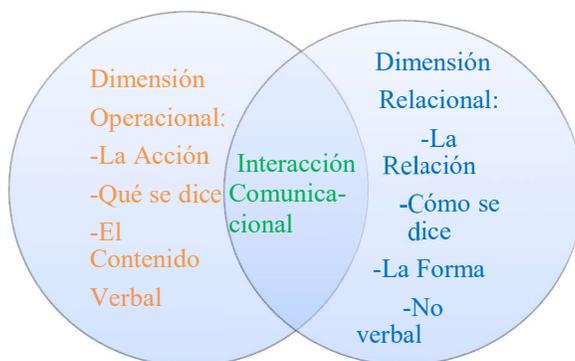


Figura 14: La Comunicación Humana es Acción, Relación e Interacción

<sup>32</sup> (Anzorena, 2013)

<sup>33</sup> (Anzorena, 2013)

Anzorena nos dice que: En toda comunicación interpersonal se establece un ida y vuelta incesante de palabras, gestos, acciones y emociones, en una permanente circularidad de la interacción que establece un proceso de retroalimentación e influencia recíproca.

Hablamos, escuchamos, observamos y asignamos sentido tanto al lenguaje verbal como al no verbal y a todo comportamiento de nuestro interlocutor en relación al contexto y a la situación comunicacional. Es en las conversaciones donde emerge, como en pocas instancias, la profundidad y complejidad del ser humano y su despliegue en la dinámica relacional. (2013, P.20)<sup>34</sup>

#### *3.2.1.7.2. Percepción en la Comunicación.*

La percepción implica una activa construcción de sentido, una atribución de significado a aquello que se observa... Los seres humanos no percibimos solo con nuestros sentidos, lo hacemos también con nuestros “Modelos mentales” que son los que nos permiten asignarle sentido a lo percibido... Llamamos modelos mentales al conjunto de opiniones, teorías personales, valores, paradigmas, distinciones y creencias que utilizamos para percibir, analizar e interpretar todo tipo de fenómenos o circunstancias de nuestra vida. Todo ser humano se vincula con el mundo exterior, conoce, aprende, interpreta, toma sus decisiones y actúa a través de sus modelos mentales y son estos modelos los que van a determinar la efectividad de la acción e interacción de la persona, tanto en el ámbito personal como en el laboral. Un aspecto central de nuestro autoconocimiento es tomar conciencia de nuestros modelos mentales y cómo actúan en

---

<sup>34</sup> (Anzorena, 2013)

nosotros modelando nuestra percepción y condicionando nuestra capacidad de acción y de comunicación. Anzorena (2013, p.22-26)<sup>35</sup>

Según Anzorena, la conformación de los modelos mentales depende de 3 componentes: Neurofisiológicos, socio culturales y personales. Los neurofisiológicos, hacen referencia a nuestros sentidos, que vienen predeterminados genéticamente y se convierten en un primer filtro, que condiciona nuestra percepción, los socioculturales, incluyen todas las variables generadas por el medio familiar y social en el que nacemos, crecemos y nos desenvolvemos: costumbres, principios, acuerdos, convenciones, socialmente aceptadas y los personales que están marcados por nuestra experiencias, por nuestra particular historia de vida, “No describimos el mundo que vemos, sino que vemos el mundo que podemos describir” (2013, p.33)<sup>36</sup>.

Andrew Matthew, citado por Anzorena nos dice: “Tu vida es el reflejo exacto de tus creencias, cuando cambias tus creencias más íntimas a cerca del mundo, tu vida cambia en consonancia con ellas” (2013, p.34)<sup>37</sup>

La construcción de los modelos mentales se desarrolla a partir de tres procesos básicos: Generalización, selección y distorsión.

En la generalización, constituimos una vivencia en una categoría a partir de la cual valoramos las demás experiencias relacionadas, por ejemplo, si un perro nos muerde, la generalización nos lleva a pensar que todos los perros muerden y actuamos conforme a esta creencia.

---

<sup>35</sup> (Anzorena, 2013)

<sup>36</sup> (Anzorena, 2013)

<sup>37</sup> (Anzorena, 2013)

En la Selección, limitamos nuestra percepción a unos aspectos de la experiencia ignorando otros, determinados por nuestros intereses y creencias, corriendo el riesgo de reducir nuestra visión del mundo.

En la Distorsión, cambiamos la experiencia sensorial, haciendo ampliaciones y reducciones, transformando o alterando la realidad, este proceso se convierte en el principio de la creatividad.

Las personas podemos utilizar estos procesos de construcción de la percepción, en doble sentido, para crecer y desarrollarnos como personas de éxito y de bien, o para limitarnos, estancarnos e impedirnos un desarrollo eficiente; son esos modelos que hemos construido, los que determinan el punto de enfoque de nuestra atención en un proceso comunicativo y determinan una interpretación específica. Anzorena (2013, p.39)<sup>38</sup>

Anzorena cita a Hermann Hesse, quien dice: “Si odias a alguien, odias algo en él, que es parte de ti mismo. Lo que no es parte de nosotros mismos, no nos produce ese sentimiento”, y explica de manera análoga con la ley de resonancia de la física, como las personas solo percibimos de la realidad aquellos dominios para los que tenemos una representación interna.

### *3.2.1.7.3. Emoción, lenguaje no verbal y Comunicación.*

Existen momentos en que sin que se produzca una sola palabra, existen intercambios comunicativos, puesto que, dentro de la condición humana, existe la necesidad de interpretar y dar significado a cada acción o situación vivida u observada... “En cualquier interacción

---

<sup>38</sup> (Anzorena, 2013)

humana, toda conducta o comportamiento, tiene una función de comunicación” Anzorena (2013, p. 66)<sup>39</sup>

Son los juicios y opiniones que tenemos a cerca de lo que acontece, lo que genera nuestra emocionalidad. Es así que muchas veces ante un mismo hecho, alguien lo ve como una amenaza y otro como una oportunidad, y sin duda ante esta diferencia de observación se generan distintas emocionalidades. Anzorena (2013, p.44)<sup>40</sup>

Igualmente nos plantea, que no solo es lo que nos dicen, sino también la forma en que lo dicen, lo que afecta las emociones y allí juega un papel importante el lenguaje no verbal y nuestras actitudes, pues existe la posibilidad de dejarnos contagiar de la emocionalidad del interlocutor o nos asumimos como destinatarios personales de su emoción. De esta manera también se evidencia la interacción comunicacional en sus dimensiones operativa y relacional.

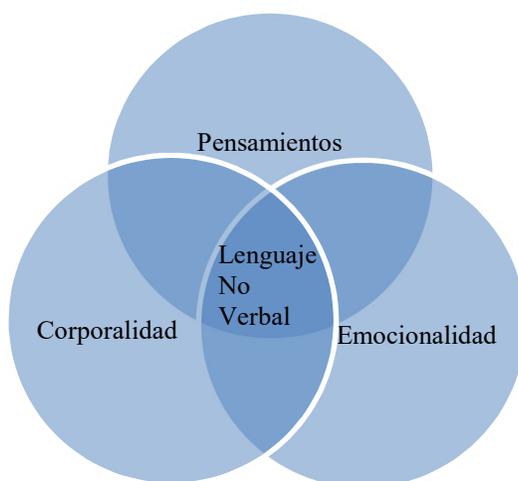
Considera también este autor, el vínculo entre pensamientos, emociones y corporalidad, que determinan el lenguaje no verbal, de manera que el proceso de pensamiento genera de manera inconsciente una emoción, la cual se expresa de manera inmediata y consecuente en la corporalidad. Como este proceso se da de manera inconsciente, es más fácil controlar lo que se dice que la comunicación no verbal, de allí la importancia de que exista total coherencia entre lo que se piensa, lo que se siente y lo que se dice, de manera que la corporalidad lo evidencie y nuestra comunicación genere confianza en el oyente. Anzorena (2013, p.55)<sup>41</sup>, en la figura 15, se presenta dicha interrelación.

---

<sup>39</sup> (Anzorena, 2013)

<sup>40</sup> (Anzorena, 2013)

<sup>41</sup> (Anzorena, 2013)



*Figura 15. Interacciones entre las dimensiones de la condición humana, que determinan el lenguaje no verbal*

### **3.2.1.8. Competencias Conversacionales.**

Humberto Maturana, citado por Anzorena nos dice: “Cambiemos nuestras conversaciones y crearemos un mundo distinto”. (2013, p.83)<sup>42</sup>

Anzorena en su libro *Maestría Personal*, hace referencia a la importancia de ser conscientes de que gran parte de nuestro quehacer personal y profesional tiene como base un componente conversacional, por tanto, la comunicación, se convierte en el elemento esencial de la efectividad personal y organizacional, pues todas nuestras acciones en gran medida están marcadas por la calidad de nuestras conversaciones y para ello nos presenta cinco competencias a desarrollar: Hablar con poder, Escuchar con profundidad, Indagar con maestría, Entrar en Sintonía

---

<sup>42</sup> (Anzorena, 2013)

y Conversar de manera Constructiva. (2014, p. 23)<sup>43</sup>

- Hablar con poder, hace referencia a la capacidad de generar acciones a través de las palabras. Se identifican 6 actos genéricos a través del lenguaje: Afirmaciones, juicios, declaraciones, pedidos, ofrecimientos, compromisos.
- Escuchar con Profundidad, indica la capacidad de, asignar significado a lo que escuchamos, atendiendo tanto al lenguaje verbal como al no verbal.
- Indagar con Maestría se refiere a la pregunta como herramienta para profundizar en el análisis y la búsqueda de sentido y nuevas interpretaciones para lo escuchado.
- Entrar en Sintonía es el establecimiento de un vínculo que genera confianza y entendimiento a partir del cómo se dice.
- Conversar en forma constructiva implica el reconocimiento y la aceptación legítima y respetuosa del interlocutor, permitiendo el intercambio conversacional y el aprendizaje mutuo. Anzorena (2013, P. 84)<sup>44</sup>

### **3.2.2. Trabajo en Equipo y Equipos de Trabajo.**

Ruiz, en su libro El trabajo en equipo: La colaboración en la educación, nos presenta los equipos de trabajo como grupos de personas trabajando de manera coordinada, en los que cada participante tiene una tarea específica y responde por ella, pero todos en conjunto responden por el resultado final o los objetivos del equipo. (2010, p. 9)<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> (Anzorena 2014)

<sup>44</sup> (Anzorena, O. 2013)

<sup>45</sup> (Ruiz M. , 2010)

Fernández se refiere los equipos de trabajo como personas que trabajan de manera colaborativa, uniendo saberes y experiencias con el objeto de mejorar los procesos y elevar los resultados y los diferencia del trabajo en equipo, considerando que los Equipos de Trabajo los caracteriza la presencia de un Líder Carismático que coordina los participantes para optimizar su desempeño y resultados. (2015, p.85)<sup>46</sup>

### ***3.2.2.1. Las cinco C del trabajo en Equipo.***

Fernández enuncia la Coordinación, Complementariedad, Comunicación, Confianza y Compromiso como las 5C del trabajo en equipo y las define como:

- Complementariedad: Las habilidades y conocimientos diferenciales de cada uno los integrantes del equipo que puestas al servicio del equipo permiten alcanzar logros que de manera individual sería imposible.
- Coordinación: Es la forma como el líder armoniza las acciones de los diferentes integrantes, para el logro del objetivo común.
- Comunicación: La considera el elemento esencial para coordinar las acciones individuales y colectivas del equipo, favoreciendo a su vez las relaciones y las soluciones. Una comunicación abierta clara y oportuna es elemento clave para el éxito del equipo.
- Confianza: La capacidad de cada integrante de creer en sus capacidades y en las de los demás para el logro del objetivo común.

---

<sup>46</sup> (Fernández, 2015)

- Compromiso: La capacidad de cada miembro del equipo de poner sus capacidades y talentos al servicio del equipo, priorizando las necesidades e intereses de equipo por encima de los intereses personales. (2015, p.93)<sup>47</sup>

### ***3.2.2.2. Equipos Efectivos.***

Hawkins (2013, p.43)<sup>48</sup> nos habla de cómo los grandes retos para las generaciones actuales exigen un trabajo conjunto que supere las disciplinas, las fronteras, los intereses personales y locales, para en colectivo construir nuevas formas de responder y solucionar los problemas actuales y que no son los recursos ni las estrategias, sino el Trabajo en equipos Efectivos, el que garantiza el alcance de las metas porque los equipos superan las individualidades y aportan diversas habilidades, ideas, opiniones y experiencias.

Basado en diferentes investigaciones, Hawkins llega al siguiente concepto de Equipo Efectivo: “Es un reducido grupo de personas con destrezas complementarias, comprometidas con un objetivo común, un conjunto de metas de rendimiento y un enfoque compartido por los que se sienten recíprocamente responsables”. Incluye formas efectivas de reunirse, y comunicarse que eleven la moral y el alineamiento, interconectándose eficazmente con todos los grupos de interés y permitiendo que los miembros y el equipo aprendan y se desarrollen continuamente.

Hawkins plantea 10 elementos esenciales para la conformación de los equipos efectivos:

- Reducido número de integrantes.
- Destrezas complementarias

---

<sup>47</sup> (Fernández, 2015)

<sup>48</sup> (Hawkins, 2013)

- Compromiso
- Objetivo Común
- Metas específicas de rendimiento
- Enfoque compartido -Principios, procedimientos y protocolos definidos-
- Responsabilidad conjunta frente a fines y objetivos
- Comunicación Efectiva
- Interconexión con los demás equipos y grupos
- Aprendizaje y desarrollo continuo

En estos equipos se minimiza la competición:

Prácticamente todos los estudios que se han llevado a cabo sobre el impacto de la competencia comparándola con la colaboración han demostrado que la competición sale perdiendo, porque el éxito en el mundo de hoy exige compartir la información y los recursos. La competición desgasta y al final destruye. Zenger, y otros (2009, p176)<sup>49</sup>.

En estos equipos se recompensa el esfuerzo y el logro de los objetivos, traspasan las fronteras de las estructuras jerárquicas lineales y trabajan en forma transversal, no hay sub equipos o subgrupos, resuelven los conflictos con rapidez, hay participación en la toma de decisiones, se crea un ambiente integrador y el trabajo colaborativo se convierte en cultura institucional.

### **3.2.3. Coaching**

---

<sup>49</sup> (Zenger, Folkman, & Edinger, 2009)

La Federación Internacional de Coaching lo define como: “Trabajar con el cliente, en un proceso creativo y estimulante que le sirva de inspiración para maximizar su potencial personal y profesional” Goldvarg, (2013, p137)<sup>50</sup>

Angel y Amar presentan el coaching como un proceso de acompañamiento individual o colectivo, que tiene como propósito llevar a los individuos al desarrollo de su máximo potencial, superando las barreras que impidan su desarrollo, identificar y plantear sus propios intereses y sueños, desarrollando sus capacidades, comprometiéndose con su propio plan de mejora permanente. Se Establece una relación entre el coach y su cliente, que parte del convencimiento del coach de las capacidades de su cliente y lo inspira generando posibilidades y superación, con la garantía de que los logros nacen del cliente, haciéndolo autónomo en el direccionamiento de su proyecto de vida personal y/o profesional (2007, p.15)<sup>51</sup>

### ***3.2.3.1. Coaching de equipos.***

Los equipos de trabajo han sido sin duda, el centro de interés de un sin número de estudios e investigaciones que pretenden entender las dinámicas internas, las habilidades que deben desarrollar en forma individual y grupal, características y perfiles, además de identificar cuáles son las características de aquellos equipos que son exitosos y por lo tanto hacen exitosas a sus organizaciones. Desde diferentes áreas del conocimiento se han estructurado teorías, métodos, estrategias y herramientas para intervenir en ellos y así lograr los resultados esperados; en forma simultánea otros temas muy cercanos han venido evolucionando como son los estilos

---

<sup>50</sup> (Goldvarg & Pereln, 2013)

<sup>51</sup> (Angel & Amar, 2007)

de liderazgo, la preocupación por el desarrollo personal y profesional, el desarrollo de competencias y habilidades de los trabajadores con el fin de generar ambientes laborales más efectivos, eficaces y amigables.

Ha surgido la herramienta del coaching de equipos en las organizaciones y algunas de ellas lo consideran como parte de la cultura, ya que les permite desarrollar el máximo potencial de sus colaboradores, pero además consolidar equipos multiculturales, multidisciplinares que son autodirigidos, que están motivados y son capaces de dar solución colectiva a las dificultades y así alcanzar y sobre pasar las metas establecidas.

“Conseguir que el equipo sea más consciente de sí mismo, es el objetivo principal del coaching de equipos. De esta forma, el equipo realizara las acciones que considere oportuna para su futuro” Afirman Piqueras & Arola (2014 P.27)<sup>52</sup>

Los mismos autores describen la metodología del coaching grupal como inductiva: va del interior al exterior, de lo individual a lo colectivo, de lo particular a lo general. Es un proceso continuo, dinámico, creativo, generador de cambio permanente, fluye y lo acompaña constantemente en las diferentes etapas propias de la vida de los equipos entendiendo actitudes y necesidades, construyendo un entorno que genere aprendizajes y permita buscar recursos para avanzar en la dirección propuesta.

#### *3.2.3.1.1. Proceso de intervención en el coaching de equipos.*

Angel & Amar afirman que la intervención grupal: “se hace a través de la observación de la dinámica grupal, el refuerzo de la atención y el dialogo en el seno del equipo, la mediación y

---

<sup>52</sup> (Piqueras & Arola, 2014)

la resolución de conflictos y un trabajo de armonización de las interacciones a partir de la comunicación y de la metacomunicación.” (2007 p. 18)<sup>53</sup>

El ciclo de satisfacción de necesidades del equipo y sobre el que se va a intervenir definido por Kartzef referenciado por Piqueras & Arola consta de siete fases:

1. Sensibilización - Sentir: La necesidad de que el equipo este presente.
2. Toma de conciencia - Saber lo que se quiere: Equipo capaz de decidir qué quiere y determinar su objetivo.
3. Energización - Reunir la energía necesaria para actuar: Calentar motores, prepararse, alistarse para iniciar la tarea o el cambio
4. Acción- Actuar: Hacer, ejecutar, poner en marcha.
5. Contacto: Contactar con la experiencia misma: Cuando se está en funcionamiento de la estrategia, del plan o de la actividad, es la ejecución misma.
6. Satisfacción- Sentirse satisfecho con lo conseguido.
7. Retirada: Cerrar el círculo y centrarse en otra cosa. (2014 p. 66)<sup>54</sup>

Como todo proceso, este tipo de intervención debe tener un seguimiento que permita verificar los avances del equipo. Piqueras & Arola proponen una secuencia para realizar la intervención, que permite identificar fácilmente los objetivos y establecer los respectivos indicadores. Como primera medida es necesario que el equipo establezca el objetivo que quiere

---

<sup>53</sup> (Angel & Amar, 2007)

<sup>54</sup> (Piqueras & Arola, 2014)

alcanzar, luego establezca como está la relación del equipo frente al objetivo acordado, esta relación se establece a partir de un diagnóstico y de unos indicadores que permitan identificar la línea de partida. Cuando se tienen estos insumos es muy importante que el equipo establezca los indicadores con sus unidades de medida y que todos los miembros del equipo participen en esta decisión. Una vez se dé inicio al proceso se realizan seguimientos parciales y al final se compararán los resultados finales con los indicadores iniciales lo que permitirá a los integrantes tener una percepción de la evolución del equipo y se motiven a continuar en el proceso. (2014 P.103)<sup>55</sup>

#### *3.2.3.1.2. El coaching de equipos y el clima emocional.*

El clima emocional es un factor clave a tener en cuenta en el coaching de equipos. Piqueras & Arola lo definen como “el conjunto de actitudes, sentimientos y sensaciones de un equipo en un momento dado”. (2014, P.112)<sup>56</sup>

Este no es permanente es distinto cada vez, porque depende de la actitud de cada participante en cada una de las sesiones. Es trascendental tenerlo en cuenta pues puede alterar la percepción de la realidad y desviar el objetivo que persigue el equipo. Para evitar que esto ocurra es necesario: que se escuchen todas las voces del sistema, hay tantas verdades como participantes, se normalice el nivel emocional, se identifique el punto de inflexión - “Cuando se

---

<sup>55</sup> (Piqueras & Arola, 2014)

<sup>56</sup> (Piqueras & Arola, 2014)

está dejando atrás la zona cómoda para estar en la zona nueva y desconocida” - se evidencien las toxinas del sistema y se enseñen los antídotos. Piqueras & Arola (2014 P.140)<sup>57</sup>

### *3.2.3.1.3. El coaching de equipos y los procesos de comunicación.*

La comunicación es la estrategia central sobre la cual se desarrolla el proceso de coaching. Es a través de las conversaciones que se logra el reconocimiento del ser y del ser con otros, se identifican necesidades y se descubren caminos o posibilidades de avance para alcanzar las metas. Tanto el lenguaje verbal como el no verbal y todas las habilidades comunicativas con las que cuenta el equipo son un factor clave de éxito, así como también cuentan las habilidades del coach. “El Coach de un equipo debe partir de la premisa de que prácticamente todo es significativo, un gesto, un movimiento, una posición...el equipo está vivo, interactúa constantemente y dentro de sus interacciones se esconden auténticos tesoros para su desarrollo como equipo”. Piqueras & Arola (2014 P.152)<sup>58</sup>

El coach pone en práctica las competencias enunciadas por Goldvarg & Pereln, todas vitales para su ejercicio, sin embargo, para esta investigación se hace énfasis en la categoría “Comunicar eficazmente” estas competencias son: La escucha activa, las preguntas poderosas y la comunicación directa. Y las define de acuerdo a La ICF (Federación internacional de Coach) así:

---

<sup>57</sup> (Piqueras & Arola, 2014)

<sup>58</sup> (Piqueras & Arola, 2014)

Escucha activa: Capacidad de centrarse completamente en lo que dice y lo que no dice el cliente, de comprender el significado de sus palabras en el contexto adecuado y de ayudarlo a expresarse.

Preguntas poderosas: Capacidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria, con el fin de obtener el máximo beneficio para la relación de coaching y para el cliente

Comunicación directa: Capacidad de comunicarse eficazmente durante las sesiones de coaching y de utilizar el lenguaje que tenga el mayor efecto positivo del cliente” (2013 p. 40 a 56)<sup>59</sup>

Para la intervención es necesario desarrollar los procesos de comunicación que se relacionan a continuación y que Piqueras & Arola describe así:

Revelar la comunicación en el equipo: Descubrir patrones del equipo ya sean verbales o no verbales y devolverlos al equipo.

Sintonizar o romper la sintonía: Determina la conexión y la calidad durante la conversación y transmisión de la información.

Intercambio o Feedback: Es el encuentro con una información que es nueva para uno o varios miembros del equipo.

Disparadores: Son aquellos tópicos asuntos problemas que disparan la energía con la sensibilidad, es importante para que el equipo las evidencie y haga conciencia.

---

<sup>59</sup> (Goldvarg & Pereln, 2013)

Localización: es una figura que emerge, que proviene del fondo y que se localiza en una persona o varias del equipo y que del coach pone en evidencia al equipo. (2014 P 151)<sup>60</sup>

Bou añade la Calibración como el proceso que permite identificar las sutilezas de la comunicación verbal y no verbal, a través de la observación detallada y precisa de la variación en los procesos comunicativos de la o las personas. Este mismo autor referencia a O'Connor y Lagos quienes expresan que. "Calibrar supone reconocer con precisión el estado de otra persona, lo que otra persona siente, mediante la lectura o interpretación de sus signos no verbales". (2013, P. 40)<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> (Piqueras & Arola, 2014)

<sup>61</sup> (Bou, 2013)

## 4. Marco Metodológico

### 4.1. Enfoque y Alcance de la investigación

Esta investigación se desarrolla desde el enfoque cualitativo, con alcance descriptivo.

Con relación al enfoque cualitativo, Rodríguez nos dice que:

Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales, -entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos- que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. (1996, p. 62)<sup>62</sup>

Según Hernández y otros: las *investigaciones cualitativas* se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general... Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general. (2010, p. 9)<sup>63</sup>

Respecto al alcance descriptivo de la investigación, Hernández y otros plantean:

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se

---

<sup>62</sup> (Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jimenez, 1996)

<sup>63</sup> (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010)

someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (2010, p. 80)<sup>64</sup>

De acuerdo y soportada en estos autores, esta investigación se realiza con población muy cercana al ámbito laboral de las investigadoras, se desarrolla dentro de un contexto natural, no alterado, que permite acercarse a los miembros del equipo de trabajo de manera individual y grupal para indagar sobre su impresión personal a cerca la Comunicación y el Trabajo en Equipo, en su espacio laboral.

## 4.2. Población y muestra.

### 4.2.1. Población.

La población para esta investigación estará compuesta por la totalidad de los miembros de los diferentes equipos de trabajo de las dos organizaciones participantes: La dirección Local de Santa fe – Candelaria y del Colegio José Asunción Silva, presentada en la figura 16

| Organizaciones                                   | Población Total  |
|--|--|
| Dirección Local de Educación Santafé -Candelaria | 41 rectores de colegios públicos y privados<br>21 funcionarios Administrativos |
| Colegio José Asunción Silva I.E.D.               | 5 administrativos<br>8 directivos<br>63 docentes                               |

*Figura 16: Población*

<sup>64</sup> (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010)

#### 4.2.2. Muestra.

Según Hernández y otros, la Muestra en la investigación cualitativa, hace referencia a un grupo de personas, eventos, sucesos, etc., de las que se hará la recolección de la información, no necesariamente representativo de la población en estudio. Se puede definir durante o después de la inmersión inicial y ajustar durante el estudio, no es probabilística y no busca generalizar resultados.

Para determinar la muestra, plantea tres aspectos: Capacidad operativa de recolección y análisis, comprensión del fenómeno o saturación de categorías y por último la naturaleza del fenómeno que se analiza. Específicamente se analiza el contexto, la misionalidad y pertinencia de los equipos ya establecidos organizacionalmente y que estén directamente relacionados con la pregunta de la investigación. (2014, p. 394)<sup>65</sup>

Con base en este criterio, Inicialmente se propuso que se tomara el grupo de mayor cercanía al líder, es decir para el caso del colegio José Asunción Silva: el equipo directivo y para el caso de la dirección Local: el equipo administrativo, pero una vez analizada la teoría y la dinámica interna se plantea la necesidad de obtener mayor cantidad de información, por esto se toman otros grupos en cada una de las organizaciones, que tuviesen una relación directa con el anterior grupo y que fueran liderados por las investigadoras.

Esta selección corresponde a una muestra no probabilística, por conveniencia, desde el criterio de Homogeneidad, pues poseen características similares, son equipos preestablecidos, con una funcionalidad interrelacionada, situación que favorece la pretensión de profundizar sobre

---

<sup>65</sup> (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010)

estos grupos y sus características internas en torno a la comunicación y la gestión de los equipos. Para el colegio adicional al equipo directivo, se selecciona el consejo académico y el equipo administrativo y para la Dirección local además del equipo administrativo, se vincula el equipo de rectores de colegios públicos de la localidad. En la figura 17, presentamos su conformación.

| <b>Organización</b>                             | <b>Equipo</b>                                 | <b>Nº de Integrantes</b> |
|---|---|--------------------------|
| Dirección Local de Educación Santafé-Candelaria | Administrativo                                | 14 integrantes           |
|   | Rectores de Colegios Públicos de la localidad | 11 integrantes           |
| Colegio José Asunción Silva                     | Equipo Administrativo:                        | 5 integrantes            |
|   | Equipo Directivo:                             | 8 integrantes            |
|   | Consejo Académico                             | 16 integrantes           |

*Figura 17: Muestra*

Para caracterizar la muestra se tienen en cuenta los criterios de edad, género y antigüedad en la organización

**Tabla 4**

Caracterización de la muestra

| Organización y Equipo                          | Genero |   | Rango de Edad en años |       |       |           | Tiempo en la Institución - Años |      |       |          |
|--|--------|---|-----------------------|-------|-------|-----------|---------------------------------|------|-------|----------|
|  | F      | M | Menor de 30           | 30-40 | 41-50 | Más de 51 | Menos de 5                      | 6-10 | 11-15 | 16 o más |
| DILE, Equipo Administrativo                    | 9      | 5 | 1                     | 1     | 8     | 4         | 1                               | 3    |       |          |
| DILE, Equipo de Rectores de Colegios Oficiales | 5      | 4 | 0                     | 0     | 3     | 6         | 6                               | 3    |       |          |
| Colegio JAS, Equipo Administrativo             | 3      | 2 | 0                     | 0     | 4     | 1         | 1                               |      | 3     | 1        |
| Colegio, JAS, Equipo Directivo                 | 7      | 2 | 0                     | 2     | 3     | 4         | 3                               | 1    | 4     | 1        |
| Colegio JAS Consejo Académico                  | 10     | 5 | 0                     | 6     | 4     | 6         | 8                               | 3    | 4     | 1        |

### 4.3. Fases de la Investigación e Instrumentos de recolección de la Información

Esta investigación, se desarrolla en cuatro fases:

- Fase inicial – Indagando.
- Fase 2 - Caracterizando.
- Fase 3 – Profundizando.
- Fase 4 – Una Propuesta de Fortalecimiento.

A continuación, se presentará cada fase, describiendo la metodología, el instrumento de recolección de información, el procedimiento y los resultados, esto teniendo en cuenta que cada fase toma los resultados de la anterior como insumo para su planeación y desarrollo.

#### **4.3.1. Fase inicial – Indagando.**

En esta fase, las investigadoras reflexionan acerca de lo que ellas consideran elementos fundamentales para la mejor gestión de sus equipos y la forma como estos podrían influir, reflexiones que se amplían con la consulta de diferentes autores y se centran en primera instancia en la teoría de las 5 C del trabajo en equipo de Thomas Peters, referenciada por María del Carmen Ruiz, en su libro *El trabajo en equipo: La colaboración en la educación* y en segunda instancia las funciones estratégicas de la comunicación presentadas por Ruiz & Martínez en su libro *Comunicación efectiva y trabajo en equipo* y por De la Cruz en su libro *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo*.

Con base en estos referentes se establecen unas categorías a priori para la investigación, se conceptualizan y se crea un banco de preguntas, a partir del cual se construye una encuesta, la cual es validada por expertos.

##### **4.3.1.1. *Categorías de la fase Inicial.***

Las categorías establecidas para esta investigación y específicamente para esta etapa, están formuladas desde la revisión teórica teniendo como punto de partida las 5 c del trabajo en equipo, considerando que son las características observables que dan cuenta de la dinámica del equipo. Esta revisión teórica nos permite visualizar que la comunicación es un factor importante y al parecer impulsor del desarrollo de los equipos, por esa razón se toman como categorías las

tres funciones estratégicas de la comunicación. En la figura 18 se muestra la estructura de la organización categórica.

| Eje Conceptual     | Categorías        | Subcategorías   |
|--------------------|-------------------|---|
| Gestión de Equipos | Trabajo en Equipo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación</li> <li>• Complementariedad</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Confianza</li> <li>• Compromiso</li> </ul>  |
|                    | Comunicación      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación para la Gestión de equipos y transmisión de cultura institucional</li> <li>• Comunicación para la Motivación y Relaciones Interpersonales.</li> <li>• Comunicación para el Trabajo en equipo y solución de conflictos.</li> </ul> |

Figura 18. Categorías de la Fase Inicial

#### 4.3.1.2. *Conceptualización de categorías y banco de preguntas.*

Las características de los equipos de trabajo han sido tema de estudio y análisis por muchos autores. La infinidad de ángulos por los cuales se puede hacer el estudio hace que al consultarlo ofrezca una vasta cantidad de información. Para el caso de esta investigación se ha tomado la propuesta de Tom Peters que aborda las características que todo equipo debe tener para alcanzar las metas. De la misma forma se establecen las funciones estratégicas de la

comunicación ya que muchos autores coinciden con esta clasificación. Se conceptualiza cada característica desde otros autores que le dan una ampliación al concepto mismo.

Una vez establecido el punto de referenciación teórica las investigadoras proceden a formular una serie de preguntas que surgen desde la inquietud de cómo lograr diagnosticar si en los equipos de trabajo participantes en esta investigación se evidencian estas cinco características y si la comunicación cumple con las correspondientes funciones. De este banco de preguntas se seleccionan aquellas que harán parte de la encuesta. A continuación, se presenta la tabla que contiene la conceptualización de cada categoría y subcategoría con su correspondiente banco de preguntas. El cuadro de conceptualización de categorías y banco de preguntas de esta fase inicial se presenta en el Apéndice A.

#### 4.3.1.3. *La Encuesta como Instrumento de fase inicial.*

Con base en las categorías establecidas, su conceptualización y el banco de preguntas, se construye una encuesta inicial que es validada por expertos y permite contrastar las percepciones iniciales de las autoras con las de los diferentes miembros de los equipos.

Este instrumento permite hacer un primer acercamiento diagnóstico sobre las dinámicas de los equipos de gestión y recoge la percepción de su estado actual con respecto a las 5c del trabajo en equipo: Comunicación, Coordinación, Complementariedad, Confianza y Compromiso y las tres, funciones estratégicas de la comunicación: Transmisión de la Cultura Institucional, Fuente de motivación Personal y Facilitadora del Trabajo en Equipo y la Solución de Conflictos. (Ver Apéndice B)

Este instrumento contiene 19 preguntas organizadas secuencialmente en las categorías definidas, son de carácter cerrado, con una escala de valoración del aspecto preguntado que Califica cada ítem marcando con una X en la columna del número correspondiente, de acuerdo a la siguiente escala de Likert, con el propósito de medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado.

- 1: Estoy Totalmente en desacuerdo
- 2: Estoy Parcialmente en desacuerdo
- 3: Estoy Indeciso
- 4: Estoy Parcialmente de acuerdo
- 5: Estoy Totalmente de acuerdo

#### ***4.3.1.4. Procedimiento Fase Inicial***

Una vez avalada por los expertos la encuesta, se expone a los participantes el proceso de investigación a desarrollar y se pide consentimiento informado para su aplicación. Este proceso se desarrolla en una semana, donde contando con el consentimiento de los participantes, se aplica de forma individual a cada uno de los integrantes de los cinco equipos y posteriormente sus resultados fueron tabulados en tablas previamente diseñadas para el manejo de la información. (Ver Apéndice C)

#### ***4.3.1.5. Resultados Fase Inicial***

Para consolidar los resultados:

- Se dio puntaje de 1 a 5 a cada una de las respuestas de la escala, donde 1 era total desacuerdo y 5 total acuerdo.
- Se hizo la sumatoria de los resultados de cada ítem, para la totalidad de miembros de cada equipo, en cada institución. (ver Apéndice C)
- Se consolidaron en una tabla por organización, los resultados de cada ítem por estamento, las cuales se presentan a continuación con su respectivo análisis:

**Tabla 5.**  
Consolidado Resultados Encuesta Equipos Colegio José Asunción Silva

| Consolidado Resultados Encuesta Equipos Colegio José Asunción Silva |   |              |                          |                     |                      |       |
|---|---|--------------|--------------------------|---------------------|----------------------|-------|
| Categorías Equipo   |   | Pregun<br>ta | Equipo<br>Administrativo | Equipo<br>Directivo | Consejo<br>Académico | Total |
| Categoría   | Subcategoría  |              |                          |                     |                      |       |
| Trabajo en<br>Equipo  | Coordinación  | 1            | 22                       | 38                  | 48                   | 108   |
|   | Complementariedad                                       | 2            | 21                       | 40                  | 50                   | 111   |
|   |   | 3            | 23                       | 38                  | 53                   | 114   |
|   | Comunicación  | 4            | 19                       | 35                  | 45                   | 99    |
|   |   | 5            | 13                       | 34                  | 47                   | 94    |
|   |   | 6            | 14                       | 36                  | 48                   | 98    |
|   | Confianza   | 7            | 17                       | 36                  | 47                   | 100   |
|   |   | 8            | 19                       | 36                  | 50                   | 105   |
|   | Compromiso  | 9            | 21                       | 35                  | 47                   | 103   |
|   |   | 10           | 17                       | 33                  | 47                   | 97    |
| Comunicación  | Comunicación y<br>Gestión de Equipos                    | 11           | 17                       | 35                  | 55                   | 107   |
|   |   | 12           | 19                       | 30                  | 50                   | 99    |
|   | 13  | 19           | 29                       | 53                  | 101                  |       |
|   | Común. Trabajo en<br>Equipo y Solución de<br>Conflictos | 14           | 17                       | 39                  | 49                   | 105   |
|   |   | 15           | 16                       | 39                  | 51                   | 106   |
|   | 18  | 21           | 38                       | 52                  | 111                  |       |
|   | 19  | 17           | 34                       | 45                  | 96                   |       |
| Comunicación y<br>Motivación  | 16  | 19           | 37                       | 48                  | 104                  |       |
|   | 17  | 23           | 40                       | 54                  | 117                  |       |

Los resultados del Colegio José Asunción Silva, en esta primera fase, en relación con los 5 componentes del trabajo en equipo, nos muestran la Comunicación como el puntuado más bajo, seguido del compromiso y la Complementariedad. El componente de comunicación, a su vez ratifica sus deficiencias en la función relacionada con la gestión de equipos y la solución de conflictos.

Es de anotar que las evaluaciones hechas por los 3 equipos apuntan sus falencias a aspectos diferenciados:

- El equipo administrativo centra las falencias en la comunicación, especialmente en la falta de fluidez y asertividad en la información y en la escasa oportunidad de participar y expresar sus ideas y opiniones.
- Los directivos ven las dificultades de comunicación en lo relacionado con la interpretación de la información en los dos sentidos: Que el oyente se asegure de haber entendido correctamente y el hablante de que los receptores entiendan lo que quiso decir. Y además expresan la necesidad de mayor compromiso en los diferentes miembros de los equipos para alcanzar el cumplimiento de las metas.
- El Consejo Académico ve en cambio las oportunidades de mejora en la comunicación para favorecer las relaciones interpersonales y la solución de conflictos y plantea la necesidad de armonizar las habilidades de los diferentes miembros para, de manera complementaria lograr los objetivos.

El consolidado institucional ratifica las mayores oportunidades de mejora en el área de comunicación, orientada a la solución de conflictos y a la gestión de la cultura institucional, pero también presenta la necesidad de fortalecer el compromiso de sus miembros y la armonización de sus habilidades para que, en complementariedad, se facilite la consecución de metas

Al respecto Tessi nos dice que para que una organización, alcance una comunicación impecable, es decir de máxima calidad comunicativa, altamente efectiva, de diálogo permanente, constructora de una verdad conjunta y sustentable en el tiempo, es necesario que todos y cada uno de sus integrantes sea responsable de su comunicación, y la desarrolle con la convicción de que es lo mejor para sus compañeros, equipos, directivos o la institución...finalmente se dará cuenta que es lo mejor que pudo hacer por sí mismo. (2013, p.19-20)<sup>66</sup>

El autor considera lo anterior un logro casi imposible en un área tan humana como es la comunicación y aún más en un ámbito laboral donde las relaciones interpersonales son tan complejas, pero nos alienta cuando dice que sin embargo en este campo: “Cada error, e inclusive cada retroceso, siempre es una manera de avanzar” Tessi (2013, p.20)<sup>67</sup>

Desde la anterior concepción, para el liderazgo de los equipos de la institución, asumir el fortalecimiento de las habilidades comunicativas, será un granito de arena, en la tarea de mejorar los procesos de comunicación en sus equipos y de esta manera fortalecer las diferentes dinámicas generadas en su gestión, incluidos el compromiso y la complementariedad, pues esta se convertiría en la facilitadora de las relaciones interpersonales y el clima institucional en armonía que favorezcan el desempeño de cada uno desde sus talentos y capacidades, reconociendo al otro en la diferencia y llevando a que cada participante brille con luz propia sin buscar apagar la de su compañero en un trabajo comprometido con la consecución de las metas del equipo.

Fernández nos dice que la comunicación es un factor esencial para el desarrollo de todos los procesos y proyectos de una organización y que sus falencias pueden generar un clima institucional tenso, fruto de los malos entendidos y los rumores, afectando el cumplimiento de

---

<sup>66</sup> (Tessi, 2013)

<sup>67</sup> (Tessi, 2013)

metas, por esto es importante reconocer y atender la comunicación interpersonal e institucional en su complejidad, para ello recomienda como claves el desarrollo de la escucha activa, la expresión de opiniones a título personal y no generalizar, expresar el entendimiento de la posición del interlocutor, aceptar el malestar propio y del otro, respetar la alternancia de la palabra y buscar la descripción de los hechos y no los juicios frente a ellos. (2015, p 154)<sup>68</sup>.

**Tabla 6**

Consolidado Resultados Encuesta Equipos Dirección Local Santafé Candelaria

| <b>Consolidado de Resultados Encuestas<br/>Dirección Local Santafé Candelaria</b> |  |               |                         |                                   |           |
|---|--|---------------|-------------------------|-----------------------------------|-----------|
| Categorías Equipo<br>↓  | →  | Pregunta<br>↓ | Administrativos<br>DILE | Rectores<br>Colegios<br>Oficiales | Total     |
| Categoría   | Subcategoría   |               |                         |                                   |           |
| <b>Trabajo en<br/>Equipo</b>  | <b>Coordinación</b>  | 1             | 61                      | <b>29</b>                         | <b>90</b> |
|   |  | 2             | 63                      | 36                                | 99        |
|   | <b>Complementariedad</b>   | 3             | 70                      | 41                                | 111       |
|   |  | 4             | 61                      | 38                                | 99        |
|   | <b>Comunicación</b>  | 5             | <b>58</b>               | <b>35</b>                         | <b>93</b> |
|   |  | 6             | 63                      | 37                                | 100       |
|   | <b>Confianza</b>   | 7             | 64                      | 37                                | 101       |
|   |  | 8             | 66                      | 37                                | 103       |
|   | <b>Compromiso</b>  | 9             | <b>58</b>               | 38                                | 96        |
|   |  | 10            | 64                      | 36                                | 100       |
| <b>Comunicación</b>   | <b>Comunicación y Gestión<br/>de Equipos</b>                     | 11            | 60                      | 36                                | 96        |
|   |  | 12            | 60                      | <b>35</b>                         | <b>95</b> |
|   |  | 13            | 61                      | 37                                | 98        |
|   | <b>Comun. Trabajo en<br/>Equipo y Solución de<br/>Conflictos</b> | 14            | <b>58</b>               | 36                                | <b>94</b> |
|   |  | 15            | 59                      | 36                                | <b>95</b> |
|   |  | 18            | 62                      | 39                                | 101       |
|   |  | 19            | 60                      | 38                                | 98        |
| <b>Comunicación y<br/>Motivación</b>  | 16   | 59            | 36                      | <b>95</b>                         |           |
|   | 17   | 70            | 40                      | 110                               |           |

<sup>68</sup> (Fernández, 2015)

Como resultado de la encuesta diagnóstica para los dos equipos de la Dirección Local, en relación con las 5 C del trabajo en equipo, la coordinación fue el aspecto que puntuó más bajo de las 5, seguido de la comunicación, siendo este último el más afectado por los bajos resultados de la evaluación de sus tres funciones estratégicas: Facilitar las relaciones interpersonales, como fuente de motivación y como instrumento para la gestión de equipos, permiten entonces interpretar, que la comunicación es la característica en la que el equipo tiene mayores oportunidades de mejora.

De la Cruz, nos habla de la comunicación a nivel organizacional y la define como: “Un proceso de transferencia e intercambio no solo de mensajes, información, conocimientos e ideas, sino de pensamientos, emociones y sentimientos entre diferentes personas, la cual no solo debe ser recibida sino también comprendida y lograr persuadir” (2014, p.44)<sup>69</sup>.

Respaldándonos en Van-der la comunicación es un proceso más o menos complejo en el que dos o más personas se relacionan intercambiando mensajes en códigos similares a través de canales específicos, para comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista. En la medida que el interlocutor quiera escuchar y se sienta escuchado, que reciba el mensaje tal como le fue enviado, sin agresiones y con una actitud motivante, fomentando el dialogo y el intercambio de opiniones, de esta manera, además de lograr la comunicación se está logrando una relación adecuada con los demás. La comunicación interpersonal es entonces el proceso entre individuos que intentan transmitir estímulos mediante símbolos con el propósito de generar una variación en el comportamiento. (2015 p. 9)<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> (De la Cruz, 2014)

<sup>70</sup> (Van-Der, 2005)

Es importante resaltar que los participantes cumplen diferentes roles, que presentan diferencias en su escala de formación académica y en años de experiencia y servicio y que algunos son completamente nuevos en el equipo y otros por el contrario han venido siendo parte hace muchos años, esta diversidad permite obtener una visión objetiva de la situación, pues es la valoración que cada uno asigna al ítem evaluado, y da como resultado el común denominador de la percepción sobre la comunicación, como el eje transversal de las características que permiten alcanzar equipos de trabajo exitosos. tal como lo afirma Chang en su libro: Trabajar en equipo para triunfar: Guía práctica para comprender su dinámica. (1999, P.7)<sup>71</sup>

Los dos equipos de la Dirección local, coinciden en que la comunicación es la característica más débil, tal como lo describe Chang "...La comunicación defectuosa de un equipo puede conducir a la falta de comprensión mutua, los malos entendidos y, eventualmente a la inacción o acción inapropiada" (1999 p. 7)<sup>72</sup>, lo que explicaría por qué aspectos como la coordinación se muestra deficiente y como existe una relación entre la deficiente comunicación y los bajos puntajes obtenidos en aspectos como las relaciones interpersonales y resolución de conflictos entre los miembros del equipo y la motivación.

Los resultados del instrumento inicial permiten a las investigadoras ir ratificando sus apreciaciones previas y delineando el tema a abordar para las dos organizaciones participantes. estos ítem valorados en la encuesta se convierten en indicadores que evidencian la necesidad de revisar algunos aspectos de la comunicación que están imposibilitando el desarrollo de los 5 componentes del trabajo en equipo y por ende se afecte el rendimiento de los mismo. Es muy

---

<sup>71</sup> (Chang, 1999)

<sup>72</sup> (Chang, 1999)

prematureo afirmar a esta altura de la investigación y con estos datos, cuáles son los aspectos más débiles y para ahondar en ellos se da paso a la fase 2

#### **4.3.2. Fase Dos – Caracterizando.**

El segundo momento corresponde a una fase de ampliación de la percepción a través del desarrollo de un taller grupal de caracterización de los equipos y la construcción de un sueño, el cual es diseñado por las investigadoras y validado por expertos. Se desarrolla con la totalidad de los participantes en cada organización y en el se identifican las fortalezas y las oportunidades de mejoramiento del equipo.

Estos datos son de carácter cualitativo descriptivo y se obtienen después de la reflexión y discusión generada a partir de ver el video: “Competencias, Calidad, Trabajo en equipo, Liderazgo, Servicio, Creatividad, actitud 3-3. – YouTube de Carlos Parra

##### **4.3.2.1. El Taller Grupal como instrumento de Caracterización.**

Según Baz “El dispositivo grupal es un recurso de carácter metodológico y técnico que permite instrumentar el momento empírico de la investigación” (1996, p.60)<sup>73</sup>

Según Montaña:

El dispositivo grupal permite a los integrantes de un grupo desarrollar una expresión y una escucha que de otro modo no tendrían. Es el medio para decir y atender lo dicho por

---

<sup>73</sup> (Baz, 1996)

otros en un espacio específico. Cada dispositivo grupal se especializa en un nivel, forma y carácter relativo a lo que los participantes pueden escuchar de otros. Es un aparato heterogéneo y complejo. Al hacer la interacción específica entre los sujetos, hace posible también el establecimiento de vínculos y relaciones significativas. De igual modo posibilita procesos de subjetivación y de definición o adecuación de identidades, según las características propias del dispositivo en cada caso. (2004, p.7)<sup>74</sup>

Para esta investigación, el taller tiene el objetivo de construir de manera participativa, la caracterización del equipo actual y la proyección del equipo ideal desde la perspectiva de las 5 C del Trabajo en Equipo. Cuenta con una guía de trabajo de 4 pasos y un formato de registro de las conclusiones del ejercicio (Ver Apéndices D y E), contruidos a partir de las categorías y conceptualizaciones de la fase Inicial.

#### ***4.3.2.2. Procedimiento fase Dos.***

Nuevamente para este procedimiento, se pide el consentimiento informado a los participantes, quienes ya conocen los objetivos de la investigación y voluntariamente han aceptado la participación en cada una de sus fases.

El taller tiene una duración de 4 horas para cada institución participante y se organiza para 4 momentos: Reflexión, Trabajo en Equipo, Socialización y Cierre, permitiendo a los participantes un espacio de sensibilización y reflexión a partir del video de Ratatouille, que los prepara y les brinda elementos de análisis, para en grupos, hacer un intercambio comunicativo a

---

<sup>74</sup> (Montaño Fraire, 2004)

cerca de su propia realidad en relación con las 5 C del trabajo en equipo y la comunicación, permitiendo a su vez vivir el contraste de la realidad y el ideal.

De esta manera se logra una caracterización más amplia y desde una perspectiva colectiva, que brindará mayores elementos de análisis para desde la fuente identificar problemas esenciales en la gestión de los equipos y de esta forma lograr la delimitación del objeto de estudio.

#### 4.3.2.3. Resultados fase 2.

Los resultados se obtienen a partir de la información consignada en los formatos de registro de conclusiones del Apéndice E y se Consolida para las dos instituciones en la figura 19.

| Colegio José Asunción Silva   |   | Dirección Local Santafé - Candelaria   |  |
|---|---|--|--|
| Fortalezas  | Oportunidades de mejoramiento   | Fortalezas   | Oportunidades de mejoramiento  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto</li> <li>• Objetividad</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Oportunidad</li> <li>• Cordialidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la capacidad de escucha.</li> <li>• Respetar la palabra.</li> <li>• Falta de tolerancia.</li> <li>• Interpretación errada.</li> <li>• Fluidez en la emisión y recepción de ideas</li> <li>• Reconocer y valorar las opiniones y propuestas del otro.</li> <li>• Suposiciones que generan información errada.</li> <li>• Información Sesgada.</li> <li>• Lenguaje Positivo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluye de manera abierta, asertiva, y centrada en evidencias.</li> <li>• Calidad humana.</li> <li>• Se cuenta con los medios tecnológicos disponibles para mantener una comunicación efectiva</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una parte decisiva en la consolidación de aciertos para el logro y cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Socializar la información sobre las acciones adelantadas por los miembros del equipo que apunten a un compromiso colectivo.</li> <li>• Comunicación efectiva, clara y oportuna.</li> <li>• Tener una comunicación más directa.</li> </ul> |

Figura 19: Consolidado de resultados Taller grupal - Componente de Comunicación

Los participantes en el taller grupal del colegio José Asunción Silva, nos permiten una visión amplia de los aciertos y debilidades de los equipos, relacionadas con la comunicación y las cuales podríamos considerar afectan otras áreas de desempeño de los mismos. Ellos presentan como fortalezas: Respeto, Objetividad, Asertividad, Oportunidad, y Cordialidad, que podríamos considerar como características que se presentan en un buen número de situaciones conversacionales, pero que, sin embargo, dados los elementos que presentan como posibilidades de mejoramiento, no están presentes en todo momento y necesitan por tanto estrategias que permitan mejores niveles de desempeño.

Uno de los aspectos a mejorar presentado, es la capacidad de escucha, factor clave en los procesos de comunicación. al respecto Tessi nos dice que Saber escuchar a los integrantes de la organización “genera más poder para la organización” pues cuando ellos tienen espacios de participación, de expresión de opiniones, acuerdos y desacuerdos, maduran su capacidad comunicativa, asumen su rol de comunicadores, minimizando la queja y favoreciendo el protagonismo mientras que si nos dedicamos más a comunicar que a escuchar, los colaboradores quedarán en un rol pasivo, tendiente a la queja y libres de la responsabilidad de sus propias opiniones. (2013, p.63)<sup>75</sup>

Anzorena considera la escucha como una de las principales habilidades comunicativas y entendiendo que se trata de conversaciones entre humanos, no de transmisión de información entre máquinas, se convierte en un proceso aún más complejo: “En esa ida y vuelta incesante de palabras, gestos, acciones y emociones, se pone en funcionamiento un conjunto de factores, un profundo y complejo proceso de construcción y asignación de sentidos”. (2013, p. 109)

---

<sup>75</sup> (Tessi, 2013)

Estos dos autores nos dan una visión de la escucha desde distintas ópticas, ambas válidas para la organización, pues están relacionadas con dos elementos, también planteados para mejorar: el reconocimiento de los aportes de las personas y la interpretación, el primero relacionado con el planteamiento de Tessi, en el sentido de la participación, espacio en el que tenemos que escuchar, atender y reconocer los aportes de los integrantes del equipo, que termina convirtiéndose en un espacio para el desarrollo del compromiso frente a las acciones, porque estas nacen de su propia inspiración y por tanto le llevaría a ser más proactivo y responsable frente a los frutos de su idea. Y la segunda, la interpretación, vista desde la asignación de sentido de la que nos habla Anzorena, en este sentido, lograr una escucha a profundidad nos permitirá el logro de interpretaciones acertadas y reducirá las distorsiones y los errores en las mismas.

Otro grupo de aspectos a mejorar: La tolerancia, el lenguaje negativo, las suposiciones, la información sesgada, y el respeto de la palabra, podrían estar vinculadas a la falta de gestión de las emociones y esa compleja interrelación entre estas y el proceso comunicativo.

Anzorena, nos habla de la forma como el entramado entre la comunicación, los sentimientos, las percepciones, la emociones y las acciones que, por darse de manera sistémica, afectan la dinámica de los procesos comunicativos. De allí la importancia de hacer consciencia de este proceso y gestionarlo. Nos habla de observar y hacer consciencia permitiendo ver las situaciones desde diferentes ópticas, de la necesidad de clarificar las interpretaciones y la afectación en nuestras emociones, reconocer el lenguaje no verbal del otro, la forma como se dicen las cosas, identificar de qué manera se contagian las emociones o asumimos las emociones del otro, todo esto con el fin de poderlo gestionar y con un manejo adecuado establecer mejores relaciones. (2013, p.48).

El desarrollo del taller grupal efectuado con los miembros de los equipos de trabajo de la dirección local, en sus resultados deja entrever que la comunicación ha sido determinada como el factor determinante en el éxito del equipo de trabajo, en sus palabras: “Es una parte decisiva en la consolidación de aciertos para el logro y cumplimiento de los objetivos”. coincidiendo con lo expuesto por Ruiz.

La comunicación en la empresa es un elemento fundamental porque incide en todos los aspectos de la misma. Uno de los más importantes es el rendimiento que presenta la empresa, que es derivado de la productividad de los empleados, la satisfacción de sus clientes y de los sistemas de comunicación e información con los que cuenta la organización”. (2015, p.64)<sup>76</sup>

Coincidiendo, además con lo detectado en los resultados de la encuesta aplicada en la primera etapa de la investigación en donde la percepción de los participantes se centra en que la comunicación afecta la coordinación de acciones y por lo tanto dificulta la motivación del equipo y la gestión del mismo, así como las relaciones interpersonales de los miembros y la mediación de los conflictos que se dan al interior.

Al analizar esta situación y revisando a la luz de la teoría se encuentra que la percepción del equipo está perfectamente descrita por De la Cruz:

... Para que sea posible el trabajo en equipo y que este desarrolle las funciones que tiene encomendadas de manera constructiva, es necesario que las actividades que se realicen estén coordinadas, que se conozcan las instrucciones de lo que hay que realizar, se

---

<sup>76</sup> (Ruiz M. , 2010)

establezcan los límites de la autonomía, que se tomen decisiones.... y para todos estos aspectos es necesario que la comunicación este presente”. (2014, p. 55)<sup>77</sup>

Esto permite determinar que el grado de coherencia entre los resultados de la fase 1 y 2 de la investigación es alta y que es necesario ahondar mucho más en el tema desde la individualidad y desde el colectivo.

Como resultado de otro ítem del taller los miembros del equipo reconocen que la comunicación “Fluye de manera abierta, asertiva, y centrada en evidencias. sin embargo, esta afirmación entra en contradicción pues otros participantes identifican como oportunidad de mejora una comunicación clara, oportuna y directa. Se hace necesario entonces hacer un análisis más profundo sobre los elementos que caracterizan una comunicación efectiva y contrastar con la realidad del equipo.

Un aspecto muy importante al que se refieren los participantes del taller es que se resalta la “calidad humana”, haciendo reconocimiento al ser, el cual sin duda es fundamental en los procesos comunicativos, pues es a partir de allí donde surgen los elementos para que se dé una comunicación efectiva. Son las habilidades comunicativas de los participantes y su puesta en práctica las que permiten alcanzar el objetivo de la comunicación. Este sin duda es un punto a favor muy relevante que va a favorecer la misionalidad del equipo de trabajo.

González dice que la comunicación humana se refiere al individuo y a la sociedad:

Es aquí donde se logran todos los elementos de la comunicación y esta adquiere toda su riqueza. En efecto ya sea que se considere al individuo como emisor o como receptor, es

---

<sup>77</sup> (De la Cruz, 2014)

por medio de la relación con los demás que enriquece sus contenidos o mensajes y selecciona los símbolos” (1997. p.48)<sup>78</sup>

Por otra parte, se hace un reconocimiento a los medios de comunicación, especialmente los medios tecnológicos con los que cuenta el equipo para mantener una comunicación efectiva. Identificar los medios o los canales de la comunicación pone en evidencia su uso en el equipo, sin embargo, la focalización en lo exclusivamente tecnológico hace pensar que la frecuencia de uso de otros medios se ha hecho tan repetitiva que se ignora por haberse vuelto parte de la cotidianidad o por el contrario también podría pensarse que por desconocimiento no se identifican como canales de comunicación las conversaciones, las reuniones, los boletines, las carteleras etc.

Estas dos primeras fases de la investigación se consideran de Diagnóstico inicial. En ellas se indaga y se caracteriza el objeto de estudio y se delimita aún más el problema. sus resultados ratifican lo que intuitivamente identificaron las investigadoras, desde su visión de líderes y desde la práctica cotidiana con sus equipos de trabajo, en relación con la comunicación como un factor clave, para una gestión que permita el desarrollo de prácticas eficaces y eficientes, que conduzcan a alcanzar las metas operacionales y misionales.

La contradicción en los resultados del taller correspondiente a la segunda fase de la investigación, y las bajas puntuaciones en el componente comunicativo que arrojaron los resultados de la encuesta de la primera fase, hacen que en el siguiente peldaño de la investigación el foco de interés se centre en desglosar los elementos y las habilidades de la comunicación, identificando los factores que hacen que la comunicación no logre cohesionar los

---

<sup>78</sup> (González M. , 1997)

equipos y cumplir a cabalidad sus funciones; este proceso se lleva a cabo a través de la estrategia metodológica de grupo focal, la cual permite generar un diálogo entre los participantes a partir de preguntas enfocadas desde las tres funciones estratégicas de la comunicación planteadas por Ruiz & Martínez: Gestión de Equipo y Transmisión de la cultura institucional, Fuente de motivación y relaciones interpersonales y Articulador del trabajo en equipo y la resolución de conflictos (2015, p.64)<sup>79</sup>

#### 4.3.3. Fase Tres – Profundizando.

En un tercer momento y ya identificada la Comunicación como un problema sentido y un eje transversal de la gestión de los equipos, la estrategia de grupo focal, se convierte en la opción apropiada para profundizar sobre las dinámicas internas y los aciertos y debilidades que presentan los equipos con relación al tema de estudio desde una visión colectiva, identificando percepciones particulares tanto de la problemática, como de las alternativas de solución.

Tessi en su libro comunicación interna en la práctica, plantea esta interesante reflexión:

Las organizaciones no necesitan que sus integrantes memoricen mensajes. ¿De qué serviría que todos puedan repetir información al pie de la letra, si al fin de cuentas, no la sienten propia, ni los moviliza a la acción? Las organizaciones necesitan Intercambios comunicativos que minimicen la contradicción dentro del trabajo y maximicen la coherencia. Coherencia institucional, a partir de la comunicación directiva. Coherencia interpersonal, a partir de los jefes de equipo. Coherencia individual, a partir de cada

---

<sup>79</sup> (Ruiz & Martínez, 2015)

colaborador. La máxima coherencia de una organización se logra cuando la institución, los equipos y las Personas logran un decir congruente con lo que piensan, sienten y hacen. (2013, p.17)<sup>80</sup>

#### **4.3.3.1. El Grupo focal como instrumento.**

Esta estrategia definida como “una forma de recolectar datos cualitativos, la cual, esencialmente implica involucrar a un pequeño conjunto de personas en una(s) discusión(es) de grupo informal(es), “enfocada” hacia un tema o una serie de temas específicos” Dickinson 2004, p. 177) enunciado por Onwuegbuzie y otros (2011, p. 127)<sup>81</sup>.

Según Morgan (1997) y Morgan y Kruger (1998), enunciados por Onwuegbuzie y otros, los grupos focales son formales y se discute en ellos un asunto particular, siendo el investigador quien provee el foco de interés. (2011)<sup>82</sup>

Teniendo en cuenta que la investigación se desarrolla con grupos formales de trabajo, desarrollar la estrategia de grupo focal, propiciando un espacio de diálogo formal en ambiente tranquilo, permite a las investigadoras plantear el tema de la comunicación en la gestión de sus equipos, para que de manera espontánea y desde su propia vivencia, los participantes den a conocer sus percepciones, expectativas y sugerencias, las cuales servirán de base en la construcción de una propuesta de mejoramiento, enfocada a armonizarlos y fortalecerlos.

---

<sup>80</sup> (Tessi, 2013)

<sup>81</sup> (Onwuegbuzie, 2011)

<sup>82</sup> (Onwuegbuzie, 2011)

El grupo Focal es “Fuente de información suplementaria para otras investigaciones, por ejemplo, la encuesta, la generación de ideas sobre la construcción de reactivos o para desarrollar el contenido de programas e intervenciones, entre otros.” Asegura Morgan (1997), referenciado por Onwuegbuzie y otros (2011) <sup>83</sup>

El grupo focal permite el dialogo entre varios actores sobre el tema investigado, para este caso se realiza un grupo focal por cada organización, cuyo objetivo es ahondar sobre la comunicación como problema central identificado en la encuesta de fase uno y el taller de fase dos. El tema de discusión gira en torno a preguntas específicas relacionadas con las Funciones estratégicas de la Comunicación: Gestión de equipo y Transmisión de la Cultura Institucional, Fuente de motivación del personal y relaciones interpersonales y Facilitadora del Trabajo en Equipo y la Resolución de Conflictos.

#### 4.3.3.2. *Procedimiento fase 3.*

Basados en el análisis de resultados de la fase 2, se define la Comunicación como eje central para el fortalecimiento de los equipos de Gestión, se amplía la referenciación bibliográfica del tema y se centra en sus funciones estratégicas. A partir de estos elementos se construye una pauta de orientación para el desarrollo del grupo focal, la cual es validada por expertos (Ver Apéndice F).

---

<sup>83</sup> (Onwuegbuzie, 2011)

Validada la pauta de orientación, se establece la logística necesaria para el desarrollo de la actividad que tendrá una duración de 4 horas con cada organización participante y se convoca a los integrantes de los equipos de trabajo.

La actividad se inicia con la presentación del consolidado de resultados de las fases anteriores (ver apéndice E) y su respectivo análisis, se contextualiza, se solicita la autorización de los participantes para la grabación del encuentro y expresada su aprobación, se desarrolla de acuerdo a la pauta establecida, presentada en el Apéndice F, contando con una activa participación de los integrantes de los diferentes equipos, en un ambiente de confianza que favorece la presentación espontánea de sus apreciaciones, emociones y planteamientos.

#### **4.3.3.3. Resultados de la fase 3.**

Finalizado el ejercicio se procede a la transcripción del audio y con base en este documento, se inicia el proceso de análisis de resultados cualitativos, tomando como categorías teóricas de base las 3 funciones estratégicas de la comunicación:

- Gestión de Equipos y transmisión de la cultura Institucional.
- Fuente de Motivación Personal y relaciones interpersonales.
- Facilitadora del trabajo en equipo y resolución de conflictos.

Se identifican códigos abiertos, se establecen relaciones entre códigos y se definen categorías emergentes, identificando aquellas que necesitan desarrollo y /o fortalecimiento en los participantes para lograr consolidarse como equipos efectivos, teniendo como eje central la gestión de equipos desde el fortalecimiento de las habilidades comunicativas.

A continuación, se presenta el consolidado de codificación de los dos grupos focales:

**Tabla 7**

Consolidado de Codificación Grupo Focal Colegio José Asunción Silva

| Consolidado de Codificación Grupo Focal<br>Colegio José Asunción Silva |                         |             |
|--|-------------------------|-------------|
| N°   | Códigos                 | Frecuencias |
| 2  | Actitud                 | 16          |
| 3  | Agenda Informada        | 1           |
| 4  | Asertiva                | 1           |
| 5  | Clara                   | 9           |
| 6  | Coherente               | 9           |
| 7  | Compromiso              | 1           |
| 8  | Contextualizada         | 1           |
| 9  | Directa                 | 1           |
| 10   | Disposición             | 1           |
| 11   | Efectiva                | 2           |
| 12   | Empatía                 | 6           |
| 13   | Escucha                 | 6           |
| 14   | Ética                   | 2           |
| 15   | Interpretación          | 6           |
| 16   | Medios                  | 8           |
| 17   | Motivante               | 2           |
| 18   | Respetuosa              | 2           |
| 19   | Objetiva                | 1           |
| 20   | Oportuna                | 10          |
| 21   | Organizada              | 1           |
| 22   | Planeada                | 1           |
| 23   | Priorizada              | 1           |
| 24   | Responsable             | 2           |
| 25   | Rumores                 | 1           |
| 26   | Contaminación Emocional | 12          |
| 27   | Supuestos               | 1           |
| 28   | Verificable             | 1           |

Una vez consolidados los códigos se establecen las relaciones entre estos y las categorías, las cuales se presentan en la figura 20 para el colegio José Asunción Silva.

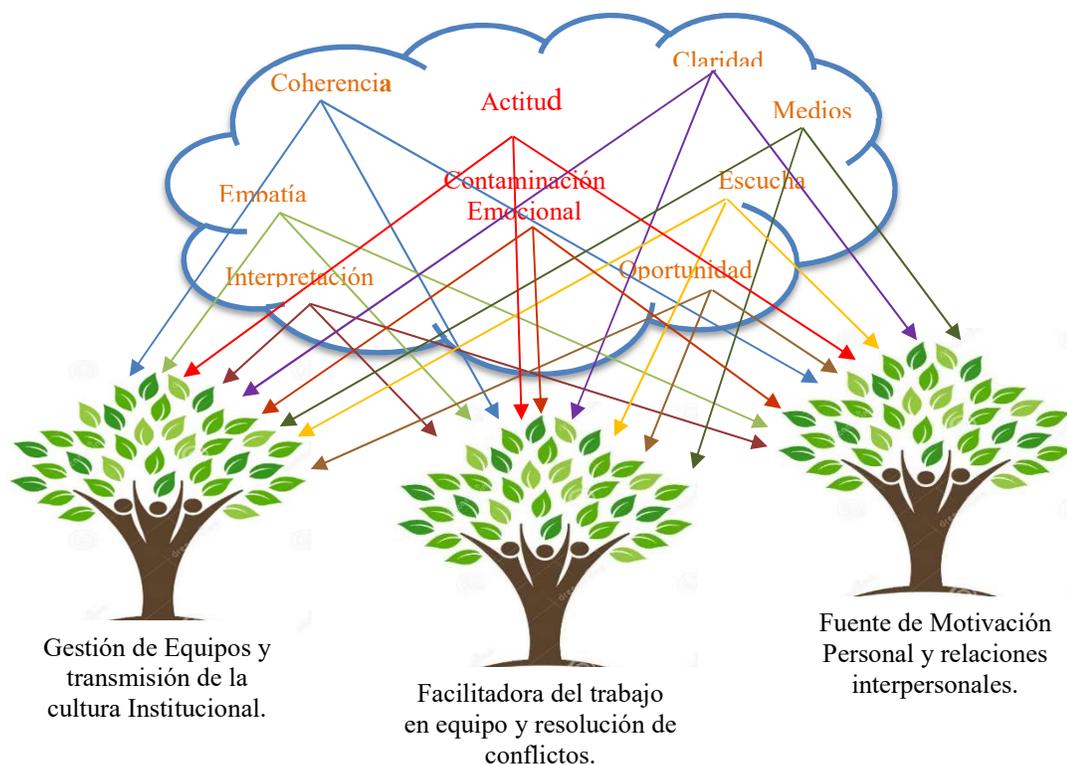


Figura 20. Relaciones entre Códigos y Categorías Grupo Focal Colegio José Asunción Silva.

A continuación, se presentan los resultados para la dirección local de Santa fe – Candelaria.

### Tabla 8.

Consolidado de Codificación Grupo Focal Dirección Local Santa fe Candelaria

| Nº | Códigos           | Frecuencias |
|----|-------------------|-------------|
| 1  | Actitud           | 12          |
| 2  | Barreras          | 5           |
| 3  | Calidad           | 9           |
| 4  | Claridad          | 3           |
| 5  | Compromiso        | 3           |
| 6  | Confianza         | 10          |
| 7  | Credibilidad      | 5           |
| 8  | Desinformación    | 4           |
| 9  | Diálogo           | 17          |
| 10 | Emisor - Receptor | 23          |
| 11 | Escucha           | 10          |
| 12 | Interpretación    | 6           |
| 13 | Medios            | 13          |
| 14 | Respeto           | 7           |
| 15 | Retroalimentación | 4           |
| 16 | Responsabilidad   | 1           |

Una vez consolidados los códigos se establecen las relaciones entre estos y las categorías, las cuales se presentan en la figura 21 para la dirección local de Santa fe – Candelaria.

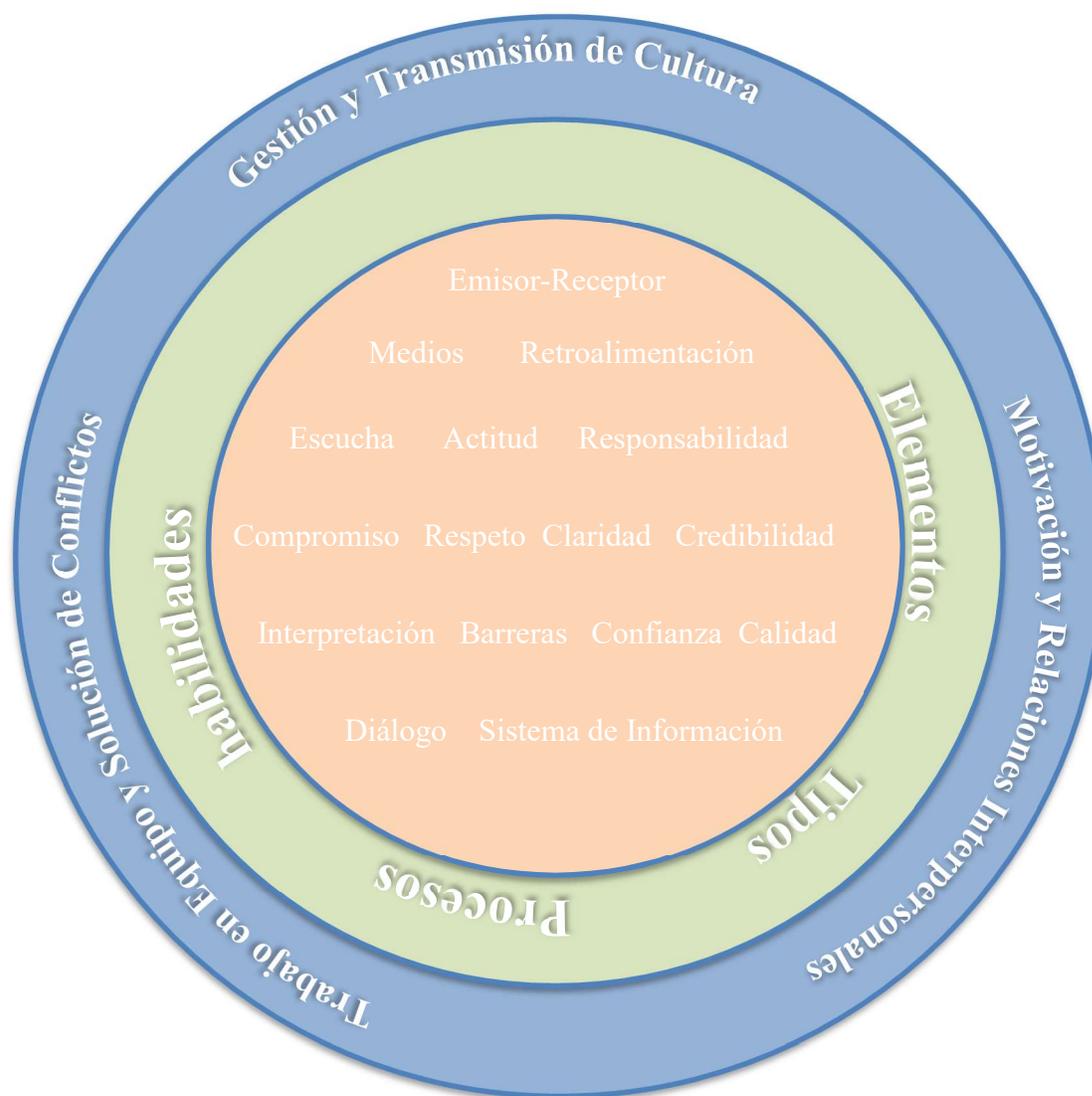


Figura 21. Relaciones entre Códigos y Categorías Dirección Local de Santa fe - Candelaria

El análisis de resultados de esta etapa se presenta en el capítulo 5, bajo el título de hallazgos.

#### 4.3.4. *Fase 4 Una Propuesta de Fortalecimiento*

Finalmente, a partir de los resultados, se realiza la construcción de una propuesta que, desde el Coaching y estrategias afines, permita un proceso en el que los participantes identifiquen, desarrollen y fortalezcan sus habilidades comunicativas, para la consolidación de los equipos efectivos que buscan convertirse en equipos de alto desempeño.

Una vez analizada la información obtenida en las fases anteriores, a partir de los equipos de trabajo de las dos instituciones, se establece que la vía de intervención más apropiada por las características de los equipos, las dinámicas internas y las necesidades, vacíos y falencias encontradas en el desarrollo de habilidades comunicativas, específicamente en las competencias conversacionales planteadas por Oscar Anzorena, citado en el marco teórico: Hablar con poder, escuchar en profundidad, indagar con maestría, entrar en sintonía y conversar constructivamente, pues estas abarcan y contienen las principales herramientas que ayudarán a los equipos a superar los inconvenientes planteados como resultado de la investigación.

De esta manera, en el marco de la intervención, el coaching y estrategias afines, serán fundamentales para el desarrollo las competencias conversacionales tanto a nivel individual como grupal, logrando fortalecer la comunicación como elemento clave en la gestión y funcionamiento de los equipos y paralelamente alcanzar la colaboración, la complementariedad, el compromiso y la confianza.

Desarrollar las competencias conversacionales implica la práctica, la cual será desarrollada en la interacción con los otros miembros del equipo que están en el proceso. Es consecuente establecer una relación directamente proporcional: a mayor dominio de las competencias comunicacionales en forma individual, mayores y mejores son los resultados de su equipo.

La estrategia de intervención bajo los principios y herramientas del Coaching asegura que la propuesta esté focalizada desde el reconocimiento y valoración del ser, en cada uno de los integrantes del equipo, permitiéndoles reconocerse y sacar de sí sus valores, creencias, habilidades, destrezas, cualidades para fortalecerlas y ponerlas al servicio de su desempeño personal y profesional.

#### 4.3.4.1. *Estructura de la Propuesta.*

- **Título:** De viaje por el Camino de la Comunicación Efectiva. Un Granito de Arena en la Construcción de un Trabajo de Equipo de Alta Calidad Humana.
- **Objetivo:** Desarrollar las competencias conversacionales en los miembros de los equipos de trabajo, a través de la estrategia del coaching para fortalecer las habilidades comunicativas como elemento fundamental del trabajo en equipo.
- **Estructura Temática:** Este proceso se estructura desde la metáfora de un viaje por el mundo de la comunicación. Se establecen tres grandes módulos y en cada uno de ellos se desarrollan un número determinado de sesiones.

En la figura 22 se presenta la estructura general de la propuesta.

| Modulo                  | Sesión No | Taller                                   | Tiempo |
|-------------------------|-----------|--|--------|
| 1. Preparando el viaje  | 1         | ¿Cómo me siento para emprender el viaje? | 4h     |
|                         | 2         | Ligeros de equipaje                      | 4h     |
|                         | 3         | Diseñando el itinerario                  | 4h.    |
| 1. Recorriendo Caminos  | 4         | Hablando con poder                       | 4h     |
|                         | 5         | Escuchando en profundidad                | 4h     |
|                         | 6         | Indagando con maestría                   | 4h     |
|                         | 7         | Entrando en Sintonía                     | 4h     |
|                         | 8         | Conversando constructivamente            | 4h     |
| 2. Un alto en el Camino | 9         | Realizaciones y Expectativas             | 4h     |
|                         | 10        | Construyendo un nuevo Sueño              | 4h     |
| Total 3                 | 10        |  | 40h    |

*Figura 22. Estructura de la propuesta*

Cada taller tiene un objetivo claro, las herramientas personales necesarias, los recursos, actividades de sensibilización y de aprendizaje experiencial al igual que actividades de simbolismo para el anclaje de los conceptos y retos para sostenibilidad de los logros. Cada parte identificada con un símbolo específico.

La estructura de organización de los talleres, elaborada por las investigadoras se muestra en la figura 23.

| Icono   | Corresponde a             | Contenido   |
|---|---------------------------|---|
|    | Identificación del taller | título o nombre del taller.   |
|    | Objetivo (s)              | Lo que el participante logrará con el desarrollo del taller.  |
|    | Herramientas              | Son los valores, capacidades, destrezas, actitudes, que deben estar presentes en los participantes para el desarrollo del taller.                   |
|   | Recursos                  | Materiales que se requieren para desarrollar el taller: material impreso (formatos, lecturas), material didáctico, marcadores, fichas, colores etc. |
|  | Para reflexionar          | Lecturas que contextualizan al participante en el tema. Brindan elementos conceptuales conducentes a la reflexión y al análisis.                    |
|  | Actividad (es)            | Enuncia la actividad a desarrollar. Dependiendo de la temática pueden ser varias y pueden ser de carácter individual o colectivo.                   |
|  | Recordatorio              | Que me llevo, que aprendí. Corresponde a la creación de un símbolo que represente lo que es importante recordar.                                    |
|  | Reto                      | Son los compromisos, las tareas que el participante debe cumplir en las horas de trabajo autónomo, para la siguiente sesión.                        |

Figura 23. Estructura de los talleres.

La propuesta contempla doce sesiones de trabajo, distribuidas así: La primera será la presentación de la propuesta al equipo y el establecimiento de acuerdos. Las siguientes diez sesiones corresponden al desarrollo de los módulos y una última sesión de cierre del proceso, para un total de 48 horas de intervención directa que se complementan con 180 horas de trabajo autónomo por parte de cada uno de los participantes.

Tabla 9.

Consolidado de talleres y tiempos de la propuesta

| Actividad         | Horas por sesión | Horas /mes | Horas/año |
|-------------------|------------------|------------|-----------|
| Taller presencial | 4                | 4          | 48        |
| Trabajo autónomo  |                  | 15         | 180       |
| Total Horas       |                  |            | 228       |

- **Tiempo De Ejecución:** Doce meses. Una sesión presencial de 4 horas y 15 horas de trabajo autónomo cada mes
- **Metodología:** Basada en coaching, cada una de las actividades planteadas en el taller busca el reconocimiento del participante y lo conduce a encontrar dentro de si las soluciones a las dificultades abordadas, convirtiéndose en el generador de sus propios compromisos y tareas. Cada actividad está diseñada para que el participante realice una autoevaluación diagnóstica, haga auto reconocimiento de fortalezas y oportunidades de mejora por medio de actividades experienciales de carácter individual y colectivo que le motiven a construir y desarrollar un plan de acción y unos compromisos consigo mismo para lograr el cambio o la transformación.

Se crea un símbolo, o se da un significado a algún elemento o frase que sirva de anclaje a la recordación de los elementos que para el participante son de mayor relevancia y que le ayudaran al proceso de mejora.

## 5. Hallazgos

Realizado el grupo focal y una vez obtenida y consolidada la información de las tres primeras fases de la investigación, se amplía la referenciación teórica, que se triangula con los resultados y los conceptos de las investigadoras. Se tienen en cuenta las tres diferentes herramientas de indagación, así como los tres formatos para la recolección y tabulación de los datos cualitativos.

Se establecen como base de la discusión las categorías definidas inicialmente para el grupo focal: Gestión de Equipos y transmisión de la cultura institucional, Motivación y en ese orden se presentan los principales hallazgos de la investigación para cada una de las organizaciones que participaron, es decir los equipos del colegio José Asunción Silva y de la dirección local de educación de Santa fe - Candelaria.

Se parte del análisis de la realidad encontrada en el equipo frente a las categorías analizadas, se filtra dicha información en el referente teórico, se establecen los aspectos coincidentes o que son ratificados, así como los aspectos que necesitan replantearse, analizarse y que son objeto de oportunidad de mejora para los equipos.

En el Colegio José Asunción Silva, El diálogo dentro del grupo focal se desarrolló con 14 participantes, de manera espontánea, exponiendo los aciertos y desaciertos que se viven al interior de los equipos, los cuales se pueden analizar desde 28 códigos manifiestos, todos relacionados con las tres funciones estratégicas de la comunicación, que en la realidad forman un entramado en el que un mismo aspecto, puede generar efectos tanto positivos como negativos en las tres funciones.

Cabe destacar que, aunque se reconoce que en general existe una comunicación respetuosa, abierta, amable, cordial y asertiva, en el dialogo se ponen de manifiesto situaciones relevantes que afectan la dinámica de los equipos especialmente en las funciones de Gestión, Relaciones Interpersonales y Solución de conflictos.

De los 28 elementos codificados, muestran mayor relevancia por su frecuencia: Las actitudes y la Contaminación emocional, con 16 y 12 exposiciones respectivamente, en las que los participantes hacen referencia a las dificultades que se presentan por la forma en que se expresan los mensajes y extrema sensibilidad de las personas, que lleva a una comunicación sesgada, parcializada, influida por las emociones y los afectos. Para el caso es bien sabido que, la calidad de nuestra comunicación determina en gran medida la calidad de nuestras relaciones y la amplitud de nuestras posibilidades, sin embargo, no basta con los conocimientos y las habilidades, si nuestras actitudes no son positivas y constructivas.

En relación con el tema, Anzorena nos habla de las conversaciones y el intercambio emocional, considerando importante la oportunidad de revisar frecuentemente nuestras creencias con posibilidad de nuevas concepciones que nos permitan ver desde distintas posiciones o distintas ópticas y de la misma forma tener la opción de transformar las emociones. (2013, p. 44)<sup>84</sup>

Otro aspecto importante en este vínculo comunicación-emociones planteado por Anzorena, es el lenguaje no verbal, elemento de gran importancia en la asignación de sentido a lo expresado, y son las emociones las que se expresan en esa corporalidad. De allí la importancia de

---

<sup>84</sup> (Anzorena, 2013)

armonizar corporalidad, pensamiento y emociones, para poder emitir mensajes claros y coherentes. (2013, p.50)<sup>85</sup>

Encontramos también en la codificación un grupo de 7 elementos que pueden considerarse significativos pues presentaron una frecuencia de entre 6 y 10 exposiciones, estos son: Medios, oportunidad, claridad, coherencia, escucha, interpretación, y empatía. Los dos primeros: Medios y oportunidad son elementos de carácter operativo y funcional, están relacionado entre sí, pues el fortalecimiento de los medios contribuye a garantizar la entrega oportuna de la información, pero también están relacionados de manera directa con la Gestión de la Cultura institucional y colateralmente con las demás funciones. Los participantes reconocen los esfuerzos actuales para mejorarlos, pero existe consciencia de que su proceso de fortalecimiento debe continuar.

Los otros cinco componentes tienen mayor vínculo con el componente relacional y están influenciados por las percepciones y las emociones, además de la falta de atención y escucha, que posibilite los procesos de comprensión, para de esta forma alcanzar una interpretación clara y precisa.

Enunciados de manera única estuvieron: la contextualización, planeación, organización y priorización de la información, aspectos que reconocen que han empezado a mejorar con la adquisición paulatina que se ha dado de las nuevas tecnologías, pero teniendo en cuenta que en la institución circula un cúmulo de información, proveniente ya sea de los diferentes niveles de la organización o de instituciones externas, que generalmente se acompaña de exigencias de última hora, generando sobrecarga que termina con la no atención oportuna de lo importante, esto exige

---

<sup>85</sup> (Anzorena, 2013)

una especial atención permitiendo reducir de rumores, supuestos, confusiones y otros factores, reflejados también en el diálogo.

No hablan de aspectos que incidan directamente en la función de motivación, sin embargo, se podría intuir que un equipo con conversaciones armónicas y productivas y una buena gestión de sus emociones, generaría mayores índices de motivación y con ella mejores desempeños.

Lo planteado hasta aquí invita a continuar mejorando los canales y medios de comunicación implementados hasta ahora, sin embargo, orientados por los principios institucionales, la propuesta se centrará en las personas como ejes esenciales de la organización, con la esperanza de que, fortaleciendo sus habilidades conversacionales, los participantes optimicen el uso de los medios y fortalezcan relaciones de cordialidad en pro de dinámicas relacionales armónicas y efectivas y una gestión que encamine al logro de la excelencia del servicio educativo.

Para la Dirección Local de Santa fe - Candelaria, los hallazgos se presentan desde el análisis de las tres categorías establecidas y adicionalmente desde las cuatro categorías emergentes denominadas: Elementos, habilidades, proceso y tipos de comunicación.

Del dialogo del grupo focal se puede advertir que la comunicación ha venido cumpliendo con sus funciones estratégicas, sin detenerse en este momento a evaluar su calidad en el cumplimiento. Con respecto a función de la comunicación como transmisora de la cultura, y en congruencia con tal planteamiento de autores como De la cruz (2014)<sup>86</sup> y Ruiz & Martínez (2015)<sup>87</sup>, los miembros del equipo reconocen que por medio de la comunicación se ha

---

<sup>86</sup> (De la Cruz, Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo, 2014)

<sup>87</sup> (Ruiz & Martínez, 2015)

identificado la misionalidad, los objetivos, programas y proyectos de la entidad, se reconocen como parte de la Secretaria de Educación y a qué nivel organizacional están vinculados. Se puede inferir a través del análisis de sus expresiones que entienden, comprenden y han asimilado sus funciones, los alcances de las mismas, pero sobre todo su compromiso y responsabilidad por cumplir y llevar a cabo la misionalidad de la entidad. Coincidiendo en la apreciación con Batista que:

los procesos de comunicación... contribuyen de manera complementaria y dinámica a estructurar la organización, dar respuestas a estímulos, desafíos, solicitudes, oportunidades, demandas, surgidos de su interior o del exterior, en función del cumplimiento de su misión social. En consecuencia, la comunicación... debe articular filosófica, política y conceptualmente, al quehacer de esta, contribuyendo de manera permanente al logro de la misión social y los objetivos institucionales.” (2007 p 37)<sup>88</sup>

En consecuencia, se considera que, aunque se evidencia el cumplimiento de esta función estratégica de la comunicación, es necesario fortalecer algunos procesos y habilidades comunicativas tanto individuales como colectivas y se hace especial mención en los componentes verbales como: la utilización del mismo lenguaje, los contenidos del mensaje, la atención personal y la atención a las preguntas y respuestas. Los componentes paraverbales de la comunicación no fueron mencionados de forma específica por los participantes, puede ser que no estén en el radar del equipo como factor importante, otra posibilidad estaría dada desde la perspectiva que el tono de voz, el volumen, la fluidez, la velocidad, la claridad, el tiempo de habla, las pausas y silencios se estén manejando adecuadamente en el grupo y ya sean asumidas

---

<sup>88</sup> (Batista, 2007)

como parte de la dinámica, es por tanto interesante indagar un poco más a profundidad este tema específicamente y establecer con claridad cómo se encuentra en el equipo, no obstante estos componentes paraverbales están inmersos en el acto comunicativo y muy seguramente van a ser abordados de forma implícita con otros temas. Con referencia a los componentes cognitivos se identifica la necesidad de establecer metas claras y conocidas por todos. y se recalca sobre la necesidad de brindar mayores oportunidades de encuentro para el equipo.

En torno a que la comunicación es fuente de motivación personal, el equipo expresa que se siente motivado, porque hay claridad en la misionalidad, un participante expresa literalmente “Se sabe por qué y para que se está aquí”. También es fuente de motivación el reconocimiento por la labor realizada - “El empujoncito que todos necesitamos”- afirma un miembro del equipo. Sin embargo, alguien plantea que no es necesaria la motivación extrínseca, que debe ser la motivación interna la que movilice. De otro lado en el dialogo aparece la retroalimentación como un elemento relevante en la motivación, pues consideran que tener el privilegio de escuchar de sus propios compañeros en un ambiente de confianza, en qué se puede mejorar, es una fuente de motivación para seguir creciendo en lo personal y como equipo.

Presentados estos elementos habría que mencionar también, que la motivación es recibida por diferentes medios como el boletín informativo, la forma en que se envían los mensajes ya sean orales o escritos. Tal como lo afirma Dumpin (1988) referenciado por Berbel & Gan:

Los empleados, a su vez, necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización, y que su participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación, al incrementar las posibilidades de participación, favorece las iniciativas y

moviliza la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo de los miembros de la organización. (2007 p147)<sup>89</sup>.

Confirmando así que, aunque los miembros del equipo estén motivados en el momento, se hace necesario mantener de forma permanente dicho impulso. Es la comunicación como eje transversal estratégico la forma de promover constantemente dicha motivación.

Cuando se analiza el tema desde la categoría de la comunicación como facilitadora de resolución de conflictos es evidente que no hay mayor dificultad, en el equipo se encuentran vigentes y puestos en práctica elementos como el dialogo, el respeto, se valoran los acuerdos, se fortalece la participación y el sistema de comunicación es horizontal, se vislumbra en la conversación la confianza, y el reconocimiento del otro como interlocutor válido, los anteriores son sin duda alguna factores clave de éxito en la solución de los conflictos que surgen de manera natural en los equipos de trabajo.

Según Van der La manera como se desarrolle la convivencia e integración de esas diferentes ideas, creencias, valores y actitudes, y en general distintos puntos de vista y la forma como se resuelven los conflictos... va a estar mediatizada por la comunicación que exista tanto en el entorno de la organización como entre los miembros que la integran... de ahí la importancia de las habilidades de la comunicación con relación al trabajo en grupo. p (2005 p 188)<sup>90</sup>

En este punto vale la pena destacar sin embargo, una apreciación muy puntual sobre la subvaloración que tienen los disensos en las estrategias de acuerdos o consensos grupales, pues

---

<sup>89</sup> (Berbel, 2007)

<sup>90</sup> (Van-Der, 2005)

los tiempos de la organización no permiten o no dan tiempo para la discusión y la argumentación profunda y rápidamente se da paso a los acuerdos colectivos, quedando la sensación que las minorías o las personas que no piensan igual que en los otros miembros del equipo no tienen la oportunidad de argumentar sus razones de oposición.

Toma una relativa importancia el factor oportunidad de la información, referida a tiempos de recepción y solicitud de información. Esto nos lleva a plantear que por la frecuencia con la que el grupo reitera este término durante el dialogo. Cuando la información no es oportuna, no llega a tiempo, no trae el contenido pertinente, sin duda alguna afecta el trabajo en equipo generando descoordinación, desconcierto, desmotivación y produce caos el cual va en línea directa al conflicto.

El hallazgo en esta categoría está determinado por la continuidad y permanencia que los sistemas de información deben mantener en una organización, solo así se logrará que la comunicación cumpla con su cometido en las 3 tres funciones estratégicas que apalancan a los equipos para que alcancen el alto desempeño. Sin embargo, encontradas las relaciones directas que se dan entre las habilidades que deben manejar los miembros del equipo, así como los procesos de la comunicación con los que debe contar la organización para que realmente se den los resultados esperados, se hace evidente que es indispensable trabajar con el equipo sobre estos tópicos: Habilidades y procesos de la comunicación.

La primera categoría emergente es identificada como: Los elementos de la Comunicación, los participantes identifican explícitamente: al emisor y al receptor, los medios y el feedback. Los otros elementos, aunque no aparecen enunciados literalmente, se puede inferir que los miembros del equipo los manejan y hacen uso de ellos. En todas las intervenciones de los

participantes del grupo focal, estos cuatro elementos se muestran relacionados directamente con el ser, con la persona, aunque no sea propiamente dicho un elemento de la comunicación.

La identificación del emisor y del receptor y la claridad mostrada frente al papel que cada uno ejerce en la comunicación, permite reconocer que todos en un momento dado ejercen los dos roles y que sea cual fuere dicho rol se debe partir del respeto por el otro y por lo tanto se debe utilizar un lenguaje común, sencillo, claro, directo, de fácil comprensión, que lleva consigo un mensaje preciso y conciso. “La comunicación no es lineal”, afirma un participante es “compleja y complicada”, esta afirmación refiriéndose a que son muchos los integrantes del equipo, que todos interactúan entre sí y que al interior circula mucha información. Habría que decir que reconocen algunas barreras comunicativas en los integrantes no obstante exaltan el respeto mutuo, el compromiso y actitud, la confianza que ha permitido la construcción de un ambiente propicio para las conversaciones y ha permitido la comunicación fluida que facilita las relaciones interpersonales.

Algunos participantes coinciden en que el emisor antes de comunicar debe pensar en el otro y tratar de identificar cual es la característica comunicativa que más le impacta, es decir si es visual, quinesésico, verbal o auditivo y procurar emitir el mensaje apoyado con acciones que le faciliten la comprensión del mensaje al receptor. Por supuesto eso es efectivamente pensar en el otro como persona, no como simple receptor de información, situación muy valiosa y que denota los valores que se viven al interior del equipo. Ruiz & Martínez afirman: “...para que la comunicación empresarial sea acertada debemos emitir la información de forma sincera, completa, comprensible y oportuna” (2015, p. 59)<sup>91</sup>.

---

<sup>91</sup> (Ruiz & Martínez, 2015)

Cuando el equipo se refiere a los medios como un elemento de la comunicación los definen como: “la forma en que llega el mensaje” para los autores son los canales de comunicación, es entonces para este análisis, medio de comunicación sinónimo de canal de comunicación. Se enlistan muchos canales de comunicación que clasifican como herramientas técnicas y tecnológicas, utilizadas para transmitir la información; reconocen que en forma general facilitan y agilizan la gestión significativamente. Al lado de ellos hacen mención a otros canales como los medios escritos: carteleras, boletines informativos, etc. En suma, hay muchos canales de comunicación, hecho que a su criterio se convierte en un problema, pues se satura la capacidad de consulta, se termina privilegiando unos medios y descartando otros, dependiendo del grado de afinidad del receptor con el canal de comunicación utilizado.

Es importante dar sentada la importancia que tiene para el equipo la comunicación personal, de forma directa, pues esto les permite un mayor acercamiento y conocimiento de los compañeros, esto trae a colación la solicitud de más espacios para interactuar entre los miembros del equipo. Nótese además que se deja entrever el valor que cada uno de los miembros le otorga al ser, al reconocimiento del otro como persona, como compañero, como interlocutor válido en construcción colectiva del equipo de trabajo.

“La retroalimentación es importante no solamente por ella misma como fenómeno, sino porque nos habla de la variedad y amplitud de las formas de comunicarse que existen y que se dan simultáneamente en la comunicación y que pueden ser las responsables de estos aumentos inesperados de información o estas capacidades inauditas de transmisión

de experiencias. Ellas hacen de la comunicación un fenómeno mucho más complejo de lo que puede pensarse a priori. Aladro (2004, p. 5)<sup>92</sup>

La retroalimentación como elemento de la comunicación cobra una gran importancia en la medida que fue enunciada y referida en muchas oportunidades por los participantes.

Generalmente se parte del supuesto que el interlocutor ha entendido el mensaje, que se ha utilizado el canal adecuado para transmitir el mensaje y lamentablemente no se verifican estos supuestos, ya sea porque no se hace conciencia de este proceso tan importante o porque el tiempo de la conversación no lo permite. Recalcan que para el fortalecimiento del equipo es necesario pedir siempre feedback y así asegurarse que el mensaje está comprendido en su totalidad. Señalan que recibir la retroalimentación motiva al emisor, porque da la percepción de que el receptor está realmente interesado en la conversación y además asegura de cierta manera que la comunicación es efectiva, que el mensaje no se distorsiona. Vander Escribe que “Gracias al feedback, los receptores reciben con mayor fidelidad los mensajes, lo cual les aporta mayor seguridad.” (2005 p15)<sup>93</sup>

Dicho brevemente, esta categoría permite identificar que los participantes conocen los elementos de la comunicación, reconocen sus funciones y establecen: primero la relación entre el ser humano y elementos de la comunicación y en segundo lugar la relación de los elementos de la comunicación con el éxito del trabajo en equipo. Al Establecer que estas alineaciones son directamente proporcionales determinan que la oportunidad de mejora debe estar direccionada a desarrollar las habilidades comunicativas de los integrantes del equipo. El problema no está en el mensaje si no en la forma como se trasmite, la dificultad no es el canal o medio de comunicación

---

<sup>92</sup> (Aladro, 2004)

<sup>93</sup> (Van-Der, 2005)

es como se emite, como se recibe y en qué medida los ruidos, filtros y feedback son desarrollados por las personas que intervienen en la comunicación, así las cosas, la intervención estará en el cómo, no en el que, de los elementos del proceso de la comunicación. Esto nos lleva de nuevo a desarrollar las habilidades de comunicación en el equipo.

La siguiente categoría que se analiza es la denominada: habilidades de la comunicación. estas son identificadas por el equipo, como: La escucha, la actitud, responsabilidad y compromiso. Aunque esta clasificación no corresponda literalmente a la clasificación realizada por los autores enunciados en el marco teórico de esta investigación, el equipo identifica y encuentra una directa y estrecha relación de estas capacidades con las habilidades comunicativas que facilitan en los interlocutores la fluidez del proceso. Es necesario aclarar que la actitud hace parte de las habilidades personales y competencias conversaciones que describe Anzorena (2013, p.158)<sup>94</sup> en su libro: El arte de comunicarnos.

La responsabilidad y compromiso son valores que para el grupo están estrecha y fuertemente ligados a la actitud y que permiten dar tranquilidad y fluidez al proceso comunicativo tanto al interior como al exterior del equipo.

La falta de comunicación se debe en gran medida, a que no se sabe escuchar a los demás. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no solo lo que la persona está expresando directamente, sino también sus sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que está diciendo.” Ruiz & Martínez (2015 p.38)<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> (Anzorena, 2013)

<sup>95</sup> (Ruiz & Martínez, 2015)

Partiendo de esta definición se puede establecer según lo que el grupo de participantes expresó, reconoce que saber escuchar es muy importante y en varias ocasiones durante el grupo focal se reiteran las expresiones: “Escucho para contestar, no para aprender, Escucho a la defensiva, estoy pendiente de defenderme del ataque. Realmente no nos escuchamos”.

Esta sencilla observación sobre estas frases denota que el equipo muy posiblemente se ubica en el nivel 1 de la escucha activa, es decir, donde se escucha es la voz interior de cada participante, sus juicios, sus apreciaciones, sus pensamientos. En otras palabras: el otro interlocutor puede estar hablando y simultáneamente se está escuchando la voz interior. Es necesario desarrollar esta habilidad en cada uno de los miembros del equipo y así como resultado el equipo alcanzara el nivel tres de escucha. Así le será más fácil identificar los ruidos, las motivaciones, los sentimientos, el contexto, entre otros factores de tipo verbal y no verbal que son el complemento del mensaje y que les permitirá ser un equipo exitoso.

La actitud es otra de las habilidades identificadas, se clasifica como una habilidad comunicacional para sostener una conversación efectiva. Se entiende entonces la actitud desde este enfoque así: La actitud hacia sí mismo o auto percepción (es conocerse a uno mismo y saber qué es lo que le gusta y no le gusta cuando está conversando con alguien), actitud frente al tema que se trata o mensaje y la actitud hacia el receptor ya sea: de aceptación, rechazo o descalificación.

Desde la anterior perspectiva el equipo comprende que la actitud es un factor determinante para que se logre una buena comunicación. Perciben que en el ambiente de trabajo existe una serie de cualidades como la receptividad, el dinamismo, la voluntad, la disposición, la amabilidad, el buen trato, cordialidad, compromiso. Esta serie de cualidades positivas conducen

a pensar que la actitud hacia sí mismo, hacia el tema o mensaje y la actitud frente al receptor, es una fortaleza tanto grupal como individual que permite o facilita la comunicación.

Concluyendo el análisis se puede afirmar que, aunque las habilidades comunicativas están presentes en el equipo, especialmente la habilidad personal y específicamente la actitud, es inminente que se fortalezcan otras habilidades que son determinantes en el éxito del equipo. Estas habilidades son tituladas por Anzorena en su libro *Maestría Personal* como: Hablar con poder, Escuchar en profundidad, Indagar con maestría, Entrar en sintonía, Conversar en forma constructiva. (2013, p. 23)<sup>96</sup>

El proceso de la comunicación es identificado como la tercera de las categorías emergentes de la investigación. Van-der describe este proceso como una secuencia ordenada en mayor o en menor grado de los elementos de la comunicación. Inicia cuando el emisor piensa y expresa el mensaje, como se trasmite, como lo recibe el interlocutor y como lo interpreta. De forma paralela se van develando las barreras, los filtros, los ruidos que interfieren en dicho macro proceso. (2005 p. 12)<sup>97</sup>

Para abordar este análisis, nuevamente el proceso parte desde la persona y es allí donde el equipo identifica y reitera que los integrantes en su condición de emisores o de receptores se les caracteriza por: el respeto, manifestado en la consideración humana, en la que se puede estar en desacuerdo y manifestarlo abiertamente, no se percibe ningún tipo de maltrato, hay bastante amabilidad y se reconoce la sucesión de momentos amables y cordiales en el equipo. En segundo lugar, se identifica la claridad en el mensaje, la información es concisa, la escritura de los mensajes es fluida y de fácil comprensión, realmente trasmite lo que se necesita. en la

---

<sup>96</sup> (Anzorena, 2014)

<sup>97</sup> (Van-Der, 2005)

información. Batista & Romero definen: “La claridad es una habilidad que consiste en mover el ánimo mediante la palabra, emocionar y persuadir, por lo tanto, saber algo no es idéntico a saber decirlo”. (2007, p.46)<sup>98</sup>

Como tercera característica figura la confianza, Los participantes afirman que pueden expresar en forma abierta y tranquila lo que se piensa. La credibilidad va de la mano con la confianza, sin embargo, la multiplicidad de fuentes y sobre todo los medios no oficiales hacen que se ponga en duda la información. En reiteradas ocasiones llega primero la información de carácter informal que la de carácter formal. Se duplica la información y en algunas ocasiones es contradictoria, lo que genera incertidumbre y empieza a tambalear la credibilidad. Se da la lectura que la organización tiene dificultades de comunicación.

Se debe comprender que, aunque la interpretación de la información es una característica de tipo personal, sin duda alguna afecta el proceso comunicativo del equipo. Analizada desde el receptor la interpretación se aborda a partir del esfuerzo que se hace para que el mensaje se transmita claro, diáfano, transparente de tal forma que no dé lugar a interpretaciones contrarias al objetivo con el que fue emitido. Visto desde el receptor la interpretación del mensaje pasa por una serie de percepciones, sentimientos, ritmos y emociones del receptor que le imprimen sin duda, alguna característica, al significado que este le da al mensaje que ha recibido; así las cosas, esta característica se convierte en una barrera. Sobre este aspecto hay que ahondar y desarrollar en los participantes la habilidad de identificar creencias limitantes y convertirlas en expansivas.

Se deduce de la conversación las siguientes barreras de la comunicación: interpretación subjetiva de la información, la desinformación y la cantidad de información que maneja el

---

<sup>98</sup> (Batista, 2007)

equipo. Ya se entiende entonces que estas barreras impiden en muchas ocasiones que la gestión interna del equipo y el cumplimiento de tareas se realice. La primera de ellas corresponde a una habilidad personal y por lo tanto corresponde a este individuo tener la capacidad de tomar el mensaje de forma neutra, sin matices y sin dejarse afectar positiva o negativamente y tener la competencia de contextualizar el mensaje para lograr dar la interpretación adecuada.

Se procede ahora a considerar la barrera de la desinformación la cual está centrada en el aspecto de no poseer la información mínima y precisa que permita dar respuesta a una necesidad planteada por el equipo o por un cliente externo de la organización. Desde ese punto de vista se reconoce que, aunque exista la voluntad de informar al solicitante, el funcionario no cuenta con toda la información generando respuestas incompletas, mensajes contradictorios, confusos que acrecentar la incredulidad y la desconfianza. La falta de información en un equipo líder, que gestiona y/o articula procesos, es un factor crítico que marcara el éxito o el fracaso del mismo.

Es oportuno evidenciar que la cantidad de información es una barrera que se puede complementar en un momento dado con la desinformación, pues el alto volumen en el que llega al equipo no permite la lectura juiciosa, corriendo el riesgo de olvidarla. Uno de los participantes manifiesta sentirse abrumado y desmotivado por la cantidad excesiva de información que llega día a día, el mismo mensaje llega dos, tres y más veces, esta duplicidad genera un desgaste administrativo, la lectura de la información es superficial no se indaga en profundidad, se distorsiona la realidad, se congestionan los medios informativos y muchas veces se omite información involuntariamente, pues los tiempos no son insuficientes para revisar todos y cada uno de los mensajes que llegan al equipo de trabajo, influyendo directamente en los resultados del equipo.

Se observa claramente que el equipo identificó barreras de tipo administrativo, que son de orden organizacional y corresponden al flujo de la información entre los diferentes niveles de la Secretaría de Educación. Convergen hacia a la operatividad de los sistemas de información de la entidad, que sin duda alguna afectan a los miembros del equipo y al equipo en la gestión.

Según Van-der, Los sistemas de comunicación ...se refieren fundamentalmente a la forma en que los miembros... han establecido para intercambiar mensajes entre ellos y con el exterior...permiten al grupo, además de demarcar y desarrollar su actividad, consolidar su estructura interna, determinando las posiciones y los roles de cada uno.... La comunicación dentro de los grupos formales se establecerá de acuerdo a los criterios de la política organizacional... (2005, p.57)<sup>99</sup>.

Desde esta perspectiva entonces se puede comprender que estas barreras son externas al equipo. En el análisis realizado en las otras categorías de esta investigación se han detectado barreras comunicacionales que, de acuerdo a la organización dada por Van-der en su libro las habilidades de la comunicación (2005, p.57)<sup>100</sup>, pueden originarse en el entorno, en el emisor del mensaje, en el receptor del mensaje, dando énfasis a la retroalimentación de la información que se recibe y a la falta de un adecuado nivel de escucha. Basados en dicho autor las barreras debidas al entorno detectadas en el equipo son: Ubicación geográfica, en cuanto a distancia de sitio de trabajo y problemas en la conectividad de las diferentes sedes donde se ubican los miembros del equipo. En algunos casos las condiciones de ruido, aglomeración de público y constantes interrupciones telefónicas.

---

<sup>99</sup> (Van-Der, 2005)

<sup>100</sup> (Van-Der, 2005)

Las barreras del emisor están relacionadas con las habilidades comunicativas específicamente con la actitud, prejuicios, juicios, valores y con el nivel de escucha. Las barreras desde el receptor están dadas desde los filtros y la interferencia de estos en la interpretación, relacionado con los dos factores preponderantes que ya fueron analizados en su momento que son la retroalimentación o feedback y el nivel de escucha.

La cuarta y última categoría identificada fue los tipos de comunicación. Los participantes se refirieron a las formas de comunicación verbal ya fuese oral o escrita. No se refirieron explícitamente a la comunicación no verbal. En cuanto a la de tipo verbal se resaltó el dialogo como forma prevalente y permanente de comunicación en el equipo y en el dialogo, la serenidad, el respeto, la forma asertiva, fluida, abierta, alegre, concreta, empática y efectiva. Valoran mucho la comunicación directa, personal, la llamada telefónica recordando los compromisos, las convocatorias etc., esto es consecuente con el análisis anterior donde es válido subrayar que para el equipo el valor y el reconocimiento de la persona es lo principal.

Es significativa, la importancia que le dan a la amabilidad y el respeto en las comunicaciones escritas. Identifican que las reuniones, las charlas y el boletín informativo mensual son las estrategias de comunicación más utilizadas por el equipo para el flujo de la comunicación. Este punto se puede destacar por que paradójicamente en esta categoría no se enfatiza en los medios de comunicación electrónicos, que hacen parte de los tipos o formas de comunicación escrita.

Es significativo el reconocimiento que se hace frente a los esfuerzos por innovar, inventarse o probar nuevas metodologías y formas de comunicarnos para lograr alcanzar los objetivos y cumplir las metas.

El análisis realizado en los equipos de las dos organizaciones conduce a encontrar las relaciones existentes entre las categorías previamente establecidas y las categorías emergentes a lo largo de dicha discusión, relaciones que inicialmente eran percibidas por las investigadoras y que logran ser identificadas por los equipos para luego ser analizadas a la luz de los autores, confirmando que la comunicación es un elemento estratégico para la gestión exitosa del equipo.

Un hallazgo muy significativo y que parece perfectamente claro es que los equipos parten del reconocimiento del ser y del ser con otros y desde allí enfocan la comunicación, ese enfoque humanista lo toma desde el análisis de los elementos mismos de la comunicación, las habilidades, los procesos, las barreras, los tipos y las funciones estratégicas de la comunicación.

Se fue evidenciado a lo largo de la investigación a través de diversos indicadores como el lenguaje no verbal expresado en los diferentes encuentros que denota coherencia entre el lenguaje verbal y no verbal y explica las razones de un buen clima laboral, las buenas relaciones interpersonales y el manejo de conflictos, de igual forma como la comunicación es buena fuente de motivación personal.

Todo apunta a que el componente más débil se encuentra en el desarrollo de las habilidades comunicacionales, las cuales contribuirían a superar las dificultades y aumentar fortalezas de los emisores y receptores, incorporando el feedback y mejorando el nivel escucha de los participantes.

Los hallazgos en torno a la comunicación, a pesar de que parten desde lo humano, identifican también los procesos de carácter operativo, lo que tiene consonancia con la misionalidad y funcionalidad de estos equipos dentro de la estructura organizacional de la secretaria. La atención en este aspecto se centra en elementos como los medios o canales de

comunicación, los tipos de comunicación y los sistemas de comunicación de la entidad que están generando las mayores barreras comunicacionales que impactan a los equipos.

Como se describió en el planteamiento del problema, la principal dificultad para que los equipos de trabajo logren mayor efectividad radica en la comunicación. Luego de la búsqueda de investigaciones que abordaran este tema, se evidencia que los trabajos realizados se enfocan en los procesos, las estrategias, los sistemas de comunicación y otros temas afines a la dimensión operativa. Es aquí donde recobra importancia el planteamiento de esta propuesta de intervención en los equipos de trabajo, pues de manera diferencial, esta se fundamenta en el reconocimiento de cada uno de los integrantes del equipo desde el ser y el ser con otros. Se pretende anclar a la cotidianidad tanto individual como colectiva las habilidades comunicativas y las competencias conversacionales, las cuales responden a las necesidades identificadas por las investigadoras a través del proceso de investigación y que son ratificadas a la luz de la teoría que fundamenta la comunicación desde una visión integral que privilegia la dimensión relacional, sin descuidar la dimensión operativa de la comunicación.

Pensar en la comunicación desde una visión integral, que privilegie a la persona como centro de todo acto comunicativo, encuentra en los principios del coaching el complemento perfecto para la implementación de una propuesta de fortalecimiento de habilidades comunicativas y competencias conversacionales que sin duda conduce a elevar la comunicación a un nivel que impulse, desarrolle y fortalezca las 5 c del trabajo en equipo, (Comunicación, Coordinación, Complementariedad, Colaboración y Compromiso) características propias de los equipos que logran altos desempeños.

## 6. Conclusiones

Esta investigación cualitativa, desarrollada en cuatro etapas complementarias, teniendo como referencia los equipos de trabajo del colegio José Asunción Silva y la Dirección Local de educación de Santafé - Candelaria, obtiene las siguientes conclusiones, que no pretenden ser generalizadas o universalizadas para todos los equipos de gestión que acompañan al líder.

Es válido recordar a esta altura del proceso, que cada equipo es un sistema con vida propia que, aunque puedan parecerse unos a otros, cada equipo tiene unas características y unas dinámicas internas que lo hacen único. Para este caso los equipos estudiados presentan algunas similitudes o características coincidentes que después de haber sido analizadas de forma individual nos permiten hallar relaciones recíprocas entre unos y otros y que permiten plantear la propuesta de intervención de manera conjunta.

1. Se logra tender los primeros lazos de acercamiento entre los diferentes equipos de trabajo existentes en una misma institución, pues, aunque pertenecen a una misma organización, su interacción es mínima y son cuerpos extraños, aislados en un mismo sistema. Este acercamiento ha permitido ir cerrando la brecha existente entre los procesos operativos y los procesos misionales, generando un factor diferenciado que les permite avanzar en el camino del logro de objetivos y alcance de metas de una forma coordinada, comprometida, complementaria y colaborativa en el proceso transversal de la comunicación, para así convertirse en equipos de trabajo con altos desempeños.
2. El nivel jerárquico que ocupe el equipo en la organización no es determinante, ni excluyente para alcanzar los niveles óptimos de desempeño esperado y así dar cumplimiento con calidad a la misión de la entidad.

3. Se Establece el diagnóstico inicial de las dinámicas de funcionamiento de los equipos de trabajo participantes, teniendo como referente las cinco C del trabajo en equipo (Complementariedad, comunicación, confianza, coordinación y Compromiso) planteadas por Peters. Los resultados obtenidos en las encuestas marcan la comunicación con los puntajes más bajos, lo que señala como determinante la importancia de la comunicación en sus tres funciones estratégicas: Transmisora de la cultura institucional, Generadora de motivación y Facilitadora del Trabajo en Equipo y la solución de conflictos y es justamente allí donde cada uno de los equipos establece las mayores oportunidades de mejora. Todo esto nos revela que ciertamente, tal y como lo intuían las investigadoras, la comunicación es un aspecto esencial a fortalecer en lo equipos que ellas lideran.
4. La segunda etapa de la investigación nos lleva a Identificar las habilidades de comunicación en términos de fortalezas y de aspectos para mejorar que poseen los diferentes equipos participantes. Los hallazgos nos conducen a concluir que, aunque se cuenta con unos aspectos importantes que facilitan la comunicación, indiscutiblemente se encuentran falencias en aspectos esenciales como el feedback, el nivel de escucha, la gestión de las emociones, aspectos que sin duda afecta y hacen que el equipo siga manteniendo un rendimiento básico frente al desempeño esperado.
5. El indagar más a fondo del tema comunicativo por medio de la estrategia de grupo focal permitió develar los principios y valores de los equipos, que le dan el sello tan particular a cada uno. A lo largo del desarrollo de la conversación emergieron categorías de análisis para temas específicos sobre la comunicación, pero lo más interesante y significativo fue encontrar en los equipos participantes la valoración del ser, del reconocimiento del interlocutor y el respeto como interlocutor válido, sin interesar su cargo o función

desempeñada en la organización o su rol en el equipo. Partiendo del reconocimiento de este hilo conductor que sin proponérselo se instauró en la conversación, se logra definir el Coaching como la estrategia de intervención, pues sus principios básicos, corresponden con los elementos deficientes, descubiertos en los equipos lo que nos permite emprender de manera directa el camino para orientar el diseño de una propuesta de mejoramiento para fortalecer las habilidades comunicativas de los integrantes de los equipos participantes.

6. Analizar las categorías previas y las categorías emergentes en la información obtenida, nos lleva a definir que al interior del equipo existen cualidades y capacidades personales en el campo comunicativo que en algunos casos están latentes, pero no identificadas y/o desarrolladas como se debiera y esta es la tarea del coaching, llevar a las personas a descubrir y sacar de dentro de sí habilidades y talentos que le permitan un mejor desempeño, por esto, utilizar como plataforma las herramientas que brinda el coaching, nos permitirá no solo lograr el objetivo de la intervención sino lograr instalar estos elementos en la cultura organizacional y facilitar a los equipos el camino al éxito de su gestión.
7. Como fruto de la triangulación de la información se establece que las competencias conversacionales planteadas por Oscar Anzorena: Hablar con poder, Escuchar en profundidad, Indagar con maestría, Entrar en sintonía y Conversar en forma constructiva. Deben ser desarrolladas para fortalecer los procesos comunicacionales de los equipos.
8. Como respuesta a los resultados de esta investigación, se construye una propuesta que recoge herramientas del coaching, para el fortalecimiento de las habilidades comunicativas que permita el fortalecimiento de los equipos de gestión del Colegio José Asunción Silva. I.E.D. y las direcciones locales de Santa Fe y Candelaria.

## 7. Recomendaciones

### 7.1. A las Instituciones

Es necesario hacer un mapeo que permita identificar los diferentes equipos de trabajo formales e informales que hacen parte de la organización y analizar su dinámica en la estructura interna de la institución. Este reconocimiento e identificación permitirá al líder tener una visión panorámica que le facilite entender las lógicas que mueven a sus colaboradores. Así, le será más fácil detectar en que parte de este gran engranaje se presentan las fallas y si es necesario intervenir para corregir y alcanzar las metas propuestas.

Aunque cada equipo de trabajo que funciona en la institución tiene una dinámica interna propia, son los procesos comunicativos, los encargados de lograr la alineación más allá de la misión, visión, objetivos y valores organizacionales, integrando de manera armónica las capacidades y talentos de cada uno de los participantes para lograr equipos de óptimo desempeño. De allí que el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades sea una tarea continua en la vida institucional.

El líder permitirá a los equipos en su desarrollo natural, sean ellos mismos los que evalúan sus fortalezas y oportunidades de mejora y a partir de allí, elaboren su propio plan para superar las falencias. Esta dinámica participativa, permitirá construir confianza, compromiso, colaboración y complementariedad, características de los equipos de trabajo exitosos. Esto solo será posible generando espacios y tiempos para el encuentro comunicacional que permita el

intercambio de ideas, la construcción de acuerdos y el planteamiento de metas y rutas posibles para el mejoramiento continuo.

El impulso que impone el desarrollo de la Comunicación, para mejorar los resultados, la transmisión de la cultura institucional, la motivación y la solución de conflictos, conduce necesariamente a que sea tenida muy en cuenta en los procesos de evaluación institucional y se focalice la necesidad de estudiar todo el sistema de comunicación en la institución, de manea que abarque todas las dimensiones, funciones, estrategias, sistemas, formas, procesos y vaya hasta las habilidades comunicacionales de cada uno de sus miembros. Este estudio permitirá a las instituciones elaborar planes de mejora continua y permanente a corto, mediano y largo plazo que conduzcan a obtener cada vez mejores resultados y se consolide la cultura de la comunicación efectiva como eje transformador.

El coaching como herramienta de intervención en los procesos comunicativos de los equipos de trabajo proporciona una visión integral ya que parte del mismo reconocimiento del colaborador como persona, pasando por la toma de conciencia que es un ser que se desarrolla con otros, que hace parte de un todo, despertando un compromiso propio, colectivo e institucional por mejorar y por entender que la solución de las situaciones está dentro de si y que las acciones que permitirán esas soluciones estarán puestas al servicio de un colectivo que comparte un sueño y que contribuye a alcanzar las metas planteadas por el equipo. Por todo esto, es pertinente que sea la estrategia del coaching la metodología que utilice durante todo el proceso de mejora, y después, quedando instaurados sus principios en la cultura institucional.

## **7.2. A los equipos de trabajo**

Como se ha reiterado a lo largo de esta investigación, los equipos de trabajo tienen vida y personalidad propias, dinámicas internas y procesos comunicativos únicos. Los equipos deben darse a la tarea de auto conocerse, identificar cuál es su sello diferencial, su sueño, su misionalidad, interesarse por conocer y reconocer en todas las dimensiones a cada uno de los miembros equipo, a entender sus relaciones internas y con el entorno. Es tan importante conocer el propósito del equipo y las metas que se deben alcanzar, como establecer la forma en que se lograrán y quienes caminarán y emprenderán ese reto. Este proceso debe ser continuo, permanente y evolutivo.

La comunicación es el motor interno que impulsa y moviliza todos los procesos individuales, grupales e institucionales, como todo motor es necesario hacerle mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo. Esta tarea del mantenimiento permanente no es solo del líder, cada miembro del equipo debe ser responsable de la comunicación del equipo y de la organización, desarrollar la habilidad de identificar cuando hay una posible falla y corregir inmediatamente para así evitar al máximo que el mantenimiento correctivo sea externo. Esta habilidad se logra cuando se ha instaurado el coaching como estrategia metodológica en los procesos de mejora.

Los procesos comunicativos parten de la persona, de la forma como ve el mundo, del lenguaje que utiliza, de la coherencia entre el mensaje verbal, no verbal y para verbal, del reconocimiento del otro, de la habilidad para escucharlo, para entenderlo para respetarlo, para interpretar el mensaje, para danzar en el arte de la comunicación. Hacer conciencia de esto es una de las tareas fundamentales de cada uno de los integrantes, el equipo debe encargarse de aprovechar los espacios de diálogo, de reconocimiento y propiciar el desarrollo de las habilidades comunicativas y competencias comunicacionales. Estos procesos son largos y

tienden a difuminarse entre las múltiples actividades y compromisos que tiene el equipo. Es necesario entonces elaborar un plan de acción y cumplirlo, no desfallecer, no dejar que el propósito se pierda, la disciplina, el seguimiento a las acciones y compromisos, pero sobre todo realizar los avances, los logros que va alcanzando el equipo y/o cada integrante, por pequeño que sea, finalmente es una victoria, un paso más que motiva y que evidencia que si es posible la transformación.

Los equipos de trabajo son dinámicos, por la misma estructura organizacional sus miembros pueden cambiar. Es necesario tener en cuenta que la pérdida o la llegada de un miembros al equipos incide de tal forma que el equipo se transforma, por esta razón al nuevo integrante hay que vincularlo desde el primer día, se contextualiza, es necesario que se dedique un espacio de la reunión del equipo para la discusión de nuevos acuerdos, solo así el nuevo integrante se sentirá parte del proceso, lo hará suyo, de lo contrario sentir que no hace parte de él, no lo apropia y esto traerá consecuencias nefastas, pues se corre el riesgo de no lograr su engranaje en la dinámica y en lugar de ser un facilitador del proceso será barrera.

### **7.3. A la investigación**

Una vez implementada en los equipos participantes, la propuesta de intervención producto de esta investigación, deja abierta la puerta a una nueva etapa, que estaría encaminada hacia el análisis del impacto de la propuesta en el equipo, un análisis comparativo del diagnóstico con los resultados del seguimiento y la evaluación de salida del proceso.

Otra vía es la continuación de la propuesta ampliando a otros equipos o abordando otros componentes muy importantes para el proceso comunicativo. Esta investigación inicia por el desarrollo de habilidades comunicativas en los integrantes del equipo, pero es importante atender también los sistemas de información que contienen medios, formas, estrategias entre otras. El tema de la comunicación es tan amplio que posibilita abordar tantas temáticas como sean requeridas y necesarias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, D. (2005). *Reflexiones a cerca de la Competencia Comunicativa Profesional*. La Habana: Facultad de Ciencias Medicas Finlay-Albarran.
- Aguirre, K., & Pinchado, A. (2016). Plan de Mejoramiento en la Comunicación Interna del Nivel A en Aspaen, Gimnasio Iragua. *Tesis*. Chia.
- Aladro, E. (2004). *Comunicación y Retroalimentación*. Madrid: Fragua.
- Angel, P., & Amar, P. (2007). *Guia Práctica del Coaching*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Anzorena, O. (2013). *El Arte de Comunicarnos, Conceptos y Técnicas para una comunicación Interpersonal Efectiva*. Buenos Aires : Ediciones LEA.
- Anzorena, O. (2014). *Maestría Personal. El Camino del Liderazgo. Un Modelo para la Práctica del Coaching y la Facilitación del Desarrollo Personal y Organizacional*. Buenos Aires: LEA.
- Batista, J. R. (2007). Habilidades Comunicativas del Líder en Universidades Privadas y su Relación con la Programación Neurolingüística. *Laurus. Revista de Educación.*, 36 a 64.
- Baz, M. (1996). *Intervención grupal e Investigación*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Berbel, G. y. (2007). *Manual de Recursos Humanos. 10 Programas para la Gestión del Desarrollo de Factor Humano en las Organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Chang, R. (1999). *Trabajar en Equipo para Triunfar: Guía Práctica para Comprender su Dinámica*. Buenos Aires: Granica S.A.
- De la Cruz, I. (2015). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo*. Madrid : Mento.

Del Pozo, J. A. (2013). *Técnicas de Comunicación Personal y Grupal*. San Vicente Alicante: Club Universitario.

Fernández, M. (2015). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo*. Madrid: Paraninfo S.A.

Florez del Pozo, J. (2013). *Técnicas de Comunicación Personal y Grupal*. Alicante: Gamma.

García, E., & Teixeira, N. (2005). Percepción del Desempeño de los Equipos de Trabajo y Desarrollo de Competencias de los Miembros al Recibir Coaching Grupal. *Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello*. Caracas, Venezuela.

Goldvarg, D., & Pereln, N. (2013). *Competencias de Coaching Aplicadas: Con estándares Internacionales*. Buenos Aires: Granica.

González, D. (2008). Proyecto de Consultoría: El Coaching y la Comunicación. *Tesis de Grado, Academia de Humanismo Cristiano*. Santiago, Chile.

González, M. (1997). *La comunicación efectiva*. México: Grupo Editorial ISEF.

Hawkins, P. (2013). *Coaching y Liderazgo de Equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Buenos Aires: Granica.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hernández, C. (2016). Desarrollo de Habilidades Comunicativas en Directivos Docentes. *Estrategia Pedagógica para una Comunicación Eficaz en una institución Educativa Pública de Bogotá. Tesis de Grado Universidad de la Sabana*. Chia.

Lablanca, I. (2014). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo*. Madrid: Mento.

Lozano, J. (2015). Voces de Convivencia: La dimensión Afectiva de la Competencia Comunicativa. *Tesis Universidad de La Sabana*. Chia, Colombia.

- Medina, A. (2006). Estrategias para Mejorar la Calidad de la Comunicación en el proceso Educativo del Gimnasio Campestre San José del Río. *Tesis Universidad de la Sabana*. Chia.
- Montaño Fraire, R. (2004). *El Dispositivo Grupal como Instrumento de Intervención e Investigación*. México: Revista Liberadictus N° 82.
- Onwuegbuzie, A. y. (2011). *Un Marco Cualitativo para la Recolección y Análisis de datos en la Investigación Basado en Grupos Focales*. Revista Paradigmas N° 3.
- Piqueras, C., & Arola, E. (2014). *Coaching de Equipos*. Barcelona: Profit.
- Prieto, G. (2014). La Comunicación y el Fortalecimiento del Ethos para la Solución de Conflictos en la Institución Educativa Top English S.A.S. *Tesis de Grado Universidad de la Sabana*. Chia, Colombia.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jimenez, E. (1996). *Enfoques de la Investigación Cualitativa*. Granada: Ediciones Ajlibe.
- Ruiz, J. F., & Martínez, M. (2015). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ruiz, M. (2010). *El Trabajo en Equipo: La Colaboración en La Educación*. México D.F.: Wanceulene.
- Tessi, M. (2013). *Comunicación Interna en la Práctica*. Buenos Aires: Granica.
- Van-Der, C. (2005). *El Libro de Las Habilidades de Comunicación. Como Mejorar La Comunicación Personal*. Madrid: Diaz de Santos.
- Zenger, J., Folkman, R., & Edinger, S. (2009). *El Lider Inspirador*. Barcelona: Profit.

## APÉNDICE A

### Cuadro de Conceptualización de Categorías y banco de preguntas de Fase Inicial.

| Conceptualización de Categorías            |   |
|--|---|
| <b>Categoría1</b>                          | <p><b>Trabajo en Equipo:</b><br/>Un reducido número de personas con destrezas complementarias comprometidos con un mismo propósito, con una serie de objetivos de rendimiento y con un enfoque compartido del cual se consideran mutuamente responsables. El enfoque necesita incluir formas efectivas de reunión y comunicación que eleven la moral y el alineamiento, interconectándose eficazmente con todos los grupos de interés clave, y de modo tal que los miembros y el equipo aprendan y se desarrollen continuamente. Katzenbach y Smith, citados por Peter Hawkins, P. (2013, p.43)<sup>101</sup></p>   |
| <b>Subcategorías del trabajo en equipo</b> | <p><b>2.1.Coordinación:</b><br/>El líder de equipo es el directo responsable de armonizar el trabajo entre los diferentes participantes y para ello debe acordar objetivos, acciones, tiempos y límites para el cumplimiento óptimo de lo planeado, previendo las dificultades posibles para atenderlas oportunamente. Fernández, M (2015, p.92)<sup>102</sup></p> <p><b>Preguntas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿identifica al líder del equipo?</li> <li>2. ¿Conoce y comparte la misión y visión de su equipo de trabajo?</li> <li>3. ¿conoce los valores del equipo?</li> <li>4. ¿Se honran los valores del equipo?</li> <li>5. ¿Están claramente definidas las funciones y alcances de cada uno de los miembros del equipo?</li> <li>6. ¿Te has apropiado de los acuerdos y cumples lo establecido?</li> <li>7. ¿En la dinámica del equipo existe coherencia entre responsabilidad y autoridad?</li> <li>8. ¿Existen objetivos claros y conocidos por el equipo?</li> <li>9. ¿Existe una planeación clara y realizable?</li> <li>10. ¿Hay seguimiento a procesos?</li> <li>11. ¿Se evalúan resultados?</li> </ol> |

<sup>101</sup> (Hawkins, 2013)

<sup>102</sup> (Fernández, 2015)

- 
12. ¿Existen Agendas Colaborativas que se cumplan a cabalidad?
  13. ¿Se favorecen las nuevas ideas y la creatividad?
  14. ¿Se promueve la participación?

## 2.2. Complementariedad:

Está dada por la suma e intercambio de conocimientos, donde la diversidad de los miembros del equipo, permite el logro de resultados superiores, imposibles de alcanzar desde las contribuciones individuales. Cuanto más alto sea el reto, mayores serán los aportes, pertenencia y entrega de los participantes. La comunicación y los vínculos profesionales que allí se dan permiten un mayor número de aportes y que cada uno enriquezca sus conocimientos mediante la escucha activa. Fernández, M. (2015, p.89)<sup>103</sup>

### Preguntas:

1. ¿Existe una relación armoniosa entre el líder y los miembros del equipo?
2. ¿Se cultivan y mantienen las buenas relaciones al interior del equipo?
3. ¿Se percibe un ambiente cómodo y tranquilo?
4. ¿Se Identifican y valoran las fortalezas y las debilidades de cada uno de los miembros del equipo?
5. ¿Se complementan y equilibran adecuadamente habilidades y debilidades entre los miembros del grupo?
6. ¿Se reconocen y respetan las individualidades de los miembros?
7. ¿Hay cooperación y ayuda mutua entre los miembros del equipo?
8. ¿La toma de decisiones es consensuada?
9. ¿Hay reconocimiento y respeto por las opiniones?
10. ¿Se han establecido acuerdos para el mejor funcionamiento?
11. ¿Hay buen clima organizacional?
12. ¿El ambiente laboral permite el desarrollo personal?
13. ¿Existe un manejo adecuado de las emociones?

## 2.3. Comunicación:

Es el ingrediente esencial para la eficacia y eficiencia del equipo, cuando el líder brinda información relevante y oportuna a sus coequiperos, manteniéndolos informados de la proyección organizacional y como alcanzar los objetivos, mostrándose abierto a la escucha y al diálogo, con su actitud invita a los miembros a asumir un estilo abierto y participativo. Una buena comunicación beneficia el clima institucional y una actitud positiva hacia el trabajo. Fernández, M (2015, p. 92)

### Preguntas:

---

<sup>103</sup> (Fernández, 2015)

- 
1. ¿La comunicación es asertiva?
  2. ¿Existen sistemas de información funcionales?
  3. ¿El lenguaje que se utiliza es claro y preciso?
  4. ¿Hay espacio para la pregunta y la consulta?
  5. ¿El lenguaje es positivo?
  6. ¿Se tiene acceso a la información?
  7. ¿Se favorece el debate interno?
  8. ¿Se estimula el uso de la tecnología?
  9. ¿Se incentiva la comunicación?
  10. ¿Se favorece la intervención con argumentos?
  11. ¿Se integran las ideas de los participantes para la solución o toma de decisiones?
  12. ¿La comunicación es fluida?
  13. ¿Existe una política institucional de comunicación?
  14. ¿Se permite la crítica con enfoque constructivo?

#### **2.4. Confianza:**

Los participantes anteponen los intereses del grupo a los personales y cada uno confía en las capacidades del otro para contribuir al alcance de las metas del equipo. Fernández, M. (2015, p.92)

#### **Preguntas:**

8. ¿Las relaciones entre los miembros del equipo son honestas y transparentes?
9. ¿La Comunicación es abierta y respetuosa?
10. ¿Existe Paciencia y tolerancia justa entre los miembros del equipo?
11. ¿Existe aceptación del error y se da apoyo sin juzgamiento?
12. ¿Creen en las capacidades de los miembros del equipo?
13. ¿Se priorizan los intereses colectivos por encima de los individuales?
14. ¿Se identifican las debilidades y se apoya su fortalecimiento?

#### **2.5. Compromiso:**

Cada uno de los participantes comparte los objetivos del equipo y está dispuesto a aportar lo mejor de sí para alcanzarlos. Fernández, M. (2015, p. 93)

#### **Preguntas:**

1. ¿Las tareas y actividades se construyen con participación activa de los miembros del equipo?
  2. ¿Las actividades concretas han sido cumplidas por cada miembro del equipo en el tiempo y con las características esperadas?
  3. ¿Los miembros contribuyen al equipo tanto como ha sido necesario?
  4. ¿Existe colaboración y ayuda mutua entre los miembros del equipo para cumplir las metas propuestas?
- ¿Se solicita y ofrece ayuda fácilmente?
-

---

**Categoría 2**  
**Comunicación**

Es la más importante de las habilidades sociales. Incluye la capacidad de escuchar, convencer, persuadir, plantear las ideas de manera clara o formular las preguntas acertadas en cada caso, para obtener la información pertinente y necesaria para conocer o solucionar una situación.

Un proceso de comunicación cuenta con dos elementos igualmente importantes: 1. La codificación y emisión del mensaje y 2. Su recepción y decodificación, por esto escuchar es tan importante como hablar.

El mensaje debe ser claro, sincero y coherente en lo verbal y gestual. Ruiz, J.F; Martínez, M. 2015, p.38)<sup>104</sup>

**Subcategorías de la Comunicación**

**2.1. Habilidades para la comunicación**

Según O'Connor y Seymour, citados por Batista, J y Romero, M.

Las habilidades comunicativas, como las capacidades de desempeñar determinadas tareas comunicacionales de modo consistente para influir en las personas, pues la comunicación es un círculo donde el sujeto influye en otros individuos y los otros en él. Por lo tanto, es necesario dominarlas para afrontar los diversos cambios que se presentan en el entorno del ser humano y aún más para los líderes, quienes afrontan e influyen de múltiples formas en el personal, clientes, proveedores de la organización entre otros. (2007, p.39)<sup>105</sup>

McDermott y O'Connor, citados por Batista, J y Romero, M. Consideran que:

Para cambiar el entorno de la organización, debe producirse un aprendizaje en el ámbito individual y es función del líder propiciar actividades donde esto suceda tanto consigo mismo como con el personal sobre los cuales debe ejercer cierta influencia. Para lograrlo es conveniente manejar algunas destrezas incluidas dentro de las habilidades comunicacionales tales como: escuchar activamente, el rapport, flexibilidad, asertividad, hablar con claridad, la habilidad para responder entre otros. (2007, p.40)<sup>106</sup>

Según Sambrano, citado por Batista, J y Romero, M.

La neurociencia crea nuevos modelos de comunicación que permiten capacitar a las personas para trabajar con mapas internos y mejorar su representación de la realidad ampliando su territorio de percepción para generar acciones con propósitos determinados. Estos modelos son estrategias que constituyen el desarrollo de técnicas prácticas y sencillas, las cuales enseñan al

---

<sup>104</sup> (Ruiz & Martínez, 2015)

<sup>105</sup> (Batista, 2007)

<sup>106</sup> (Batista, 2007)

---

individuo a pensar, sentir, actuar de manera diferente, con toda la estructura cerebral. (2007, p.40)<sup>107</sup>

Asimismo, Sambrano citado por Batista, J y Romero, M destaca que:

Para que los individuos aprendan nuevas habilidades comunicativas con independencia en su organización, deben cumplir con la condición, de querer aprender dichas habilidades, considerarlas significativas, valiosas y comprometerse o responsabilizarse por dicha formación. Por lo tanto, este proceso exige motivación de los líderes. Para dominar las habilidades comunicativas con las cuales se puede influir en una interacción humana. (2007, p.41)<sup>108</sup>

### **Preguntas:**

1. Habla con expresiones como: claro, así es, por supuesto, ¿para dar a entender que está de acuerdo con lo que el otro dice?
  2. ¿Formula preguntas para complementar la información?
  3. ¿Resume con sus propias palabras para dar a entender que usted entiende lo que le dicen?
  4. ¿Pregunta para aclarar si lo que usted dice y entiende es correcto?
  5. ¿Hay actitud de escucha?
  6. ¿El lenguaje que se utiliza es claro y comprensible?
  7. ¿El lenguaje verbal y no verbal es coherente?
  8. ¿Se expresan las necesidades personales?
  9. ¿Se escucha sin juzgar?
  10. ¿Hay retroalimentación en las conversaciones?
- ¿El lenguaje que se utiliza es comprensible?

### **2.2. Comunicación para la Motivación y Relaciones Interpersonales.**

Toda organización necesita que sus colaboradores estén motivados y se sientan identificados con los objetivos de la empresa. Igualmente, para realizar el trabajo y participar de los procesos institucionales, es necesario estar suficientemente informado, por tanto, es necesario, mantener

---

<sup>107</sup> (Batista, 2007)

<sup>108</sup> (Batista, 2007)

---

sistemas y formas fluidas efectivas, oportunas y cordiales de comunicación que se conviertan en factor motivacional, que se traducirá en efectividad y productividad laboral. (I, Lablanca)<sup>109</sup>

### **Preguntas:**

1. ¿Se escoge el lugar momento y propicio para cada conversación?
2. ¿Hay ambiente de confianza?
3. ¿Siente armonía cuando alguien expresa sus emociones y sentimientos?
4. ¿Se reconocen de los logros individuales y colectivos?

### **2.3. Comunicación para la Gestión de equipos y transmisión de cultura**

La comunicación, es elemento esencial en la gestión de equipo y como transmisora de cultura en 2 dimensiones: Cultura Interna y Cultura externa.

En cuanto a la cultura interna es la herramienta para transmitir a todos los colaboradores el horizonte institucional: misión, visión, principios, valores, filosofía, objetivos y metas, como marco de referencia para el desempeño personal e institucional y en cuanto a la cultura externa, es igualmente herramienta con la que cada colaborador proyecta la cultura de la institución al exterior, la comunidad y los competidores, por tanto debe tener claridad de la misma y habilidades comunicativas para transmitirla.( I, Lablanca)<sup>110</sup>

### **Preguntas**

1. ¿Hay espacios destinados al dialogo?
2. ¿Los miembros del equipo tienen participación en la toma de decisiones?
3. ¿Todos los miembros han participado en las tareas del equipo?
4. ¿La comunicación en el equipo, facilita la adaptación a los cambios?

---

<sup>109</sup> (De la Cruz, Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo, 2014)

<sup>110</sup> (De la Cruz, Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo, 2014)

---

¿Se identifican los problemas y se proponen soluciones al mismo?

#### **2.4. Comunicación para el Trabajo en equipo y solución de conflictos**

El conflicto hace parte de los procesos relacionales y las organizaciones y la comunicación juega un papel definitivo en su correcta resolución. Por esto, brindar información adecuada en una situación de conflicto permite que se reduzcan los rumores y fomenta un abordaje desde una perspectiva constructiva.

Igualmente, para posibilitar el trabajo en equipo y favorecer el desarrollo efectivo y oportuno de las funciones encomendadas a cada participante, es necesario que las actividades estén coordinadas, existan instrucciones claras y oportunas, que incluyan orientaciones, límites, responsabilidades, procesos que son posibles exclusivamente a través de una comunicación efectiva (I, La blanca)<sup>111</sup>

#### **Preguntas**

1. ¿Se gestiona el conflicto?
  2. ¿Existen mediadores para el manejo del conflicto?
  3. ¿Existen instancias para resolver el conflicto?
  4. ¿Frente a los conflictos, los miembros del equipo dan la cara?
  5. ¿Expresan sus necesidades y preocupaciones apropiadamente?
  6. ¿Respetan los derechos y el espacio personal de los demás miembros?
  7. ¿Usan un lenguaje corporal abierto y adecuado?
  8. ¿Se centran en los intereses de ambas partes?
  9. ¿Parten del supuesto positivo de que los problemas se pueden resolver?
- 

<sup>111</sup> (De la Cruz, Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo, 2014)

## APENDICE B

### Formato de Encuesta Fase Inicial

#### Encuesta para evaluación del trabajo de Equipo

Identificar las fortalezas y debilidades en el funcionamiento de nuestro equipo, nos permitirá generar las acciones necesarias para su fortalecimiento y mejora continua y de esta manera constituirmos como un equipo de alto desempeño, Por esta razón son importantes sus opiniones y conceptos los cuales podremos conocer mediante el diligenciamiento de la presente encuesta.

Por favor responda de manera honesta y veraz.

Califique cada ítem marcando con una X en la columna del número correspondiente, de acuerdo a la siguiente escala:

1: Estoy Totalmente en desacuerdo

2: Estoy Parcialmente en desacuerdo

3: Estoy Indeciso

4: Estoy Parcialmente de acuerdo

5: Estoy Totalmente de acuerdo

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ¿Los miembros conocen y comparte la misión, visión y valores de su equipo de trabajo? |   |   |   |   |   |
| 2. ¿Existen objetivos claros y conocidos por el equipo?                                  |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 3. ¿Existe una relación armoniosa entre el líder y los miembros del equipo?  |  |  |  |  |  |
| 4. ¿Se complementan y equilibran adecuadamente habilidades y debilidades entre los miembros del grupo?               |  |  |  |  |  |
| 5. ¿La comunicación entre los miembros es fluida y asertiva?   |  |  |  |  |  |
| 6. ¿Se favorece la intervención con argumentos y la crítica constructiva?  |  |  |  |  |  |
| 7. ¿Existe aceptación del error y se da apoyo sin juzgamiento?   |  |  |  |  |  |
| 8. ¿Los del equipo confían en las capacidades de sus compañeros?   |  |  |  |  |  |
| 9. ¿Los miembros contribuyen al equipo tanto como ha sido necesario?   |  |  |  |  |  |
| 10. ¿Existe colaboración y ayuda mutua entre los miembros del equipo para cumplir las metas propuestas?              |  |  |  |  |  |
| 11. ¿Hay actitud de escucha entre los miembros del equipo?   |  |  |  |  |  |
| 12. ¿Usted verifica si lo que usted dice fue entendido correctamente?  |  |  |  |  |  |
| 13. ¿Usted verifica que su interpretación de la información recibida es correcta?                                    |  |  |  |  |  |
| 14. ¿Existe confianza en el equipo para que sus integrantes expresen sus emociones y sentimientos?                   |  |  |  |  |  |
| 15. ¿Es posible expresar un no, sin temor al rechazo?  |  |  |  |  |  |
| 16. ¿los integrantes del equipo se preocupan por identificar los problemas y proponen soluciones ágiles a los mismo? |  |  |  |  |  |
| 17. ¿Hay un líder que apoya y motiva al equipo?  |  |  |  |  |  |
| 18. ¿Frente al conflicto, se analiza la situación y las soluciones posibles más que los culpables?                   |  |  |  |  |  |
| 19. ¿Los conflictos interpersonales en el equipo se resuelven fácilmente a través del diálogo?                       |  |  |  |  |  |

## APÉNDICE C

### Tablas de Tabulación de Resultados Encuesta Fase Inicial

| <b>Plantilla de Consolidación<br/>Resultados Encuesta – Colegio José Asunción Silva – Equipo Administrativo</b> |                      |           |                       |           |                  |           |               |           |                |           |   |           |           |  |           |           |           |                                  |           |
|---|----------------------|-----------|-----------------------|-----------|------------------|-----------|---------------|-----------|----------------|-----------|---|-----------|-----------|--|-----------|-----------|-----------|----------------------------------|-----------|
| Categoría   | Coordi<br>nación     |           | Complemen<br>tariidad |           | Comuni<br>cación |           | Confian<br>za |           | Compro<br>miso |           | Comunica<br>ción y<br>Gestión de<br>Equipos |           |           | Comunica<br>ción, Relaciones<br>Interpersonales y<br>Solución de<br>Conflictos |           |           |           | Comunica<br>ción y<br>Motivación |           |
|   | Item<br>Participante | 1         | 2                     | 3         | 4                | 5         | 6             | 7         | 8              | 9         | 10  | 11        | 12        | 13   | 14        | 15        | 18        | 19                               | 16        |
| A1  | 4                    | 4         | 4                     | 2         | 2                | 2         | 2             | 2         | 4              | 2         | 2   | 4         | 4         | 2  | 2         | 4         | 2         | 4                                | 4         |
| A2  | 5                    | 5         | 5                     | 5         | 4                | 5         | 4             | 5         | 5              | 5         | 5   | 5         | 5         | 5  | 5         | 5         | 5         | 5                                | 5         |
| A3  | 4                    | 4         | 5                     | 4         | 2                | 2         | 4             | 4         | 4              | 4         | 4   | 4         | 4         | 4  | 4         | 4         | 4         | 4                                | 5         |
| A4  | 4                    | 4         | 5                     | 4         | 2                | 2         | 4             | 4         | 4              | 2         | 4   | 4         | 4         | 2  | 2         | 4         | 2         | 2                                | 4         |
| A5  | 5                    | 4         | 4                     | 4         | 3                | 3         | 3             | 4         | 4              | 4         | 2   | 2         | 2         | 4  | 3         | 4         | 4         | 4                                | 5         |
| <b>Sub Total</b>  | <b>22</b>            | <b>21</b> | <b>23</b>             | <b>19</b> | <b>13</b>        | <b>14</b> | <b>17</b>     | <b>19</b> | <b>21</b>      | <b>17</b> | <b>17</b>                                   | <b>19</b> | <b>19</b> | <b>17</b>  | <b>16</b> | <b>21</b> | <b>17</b> | <b>19</b>                        | <b>23</b> |

| Plantilla de Consolidación   |                   |           |             |           |              |           |           |           |            |           |                                   |           |           |   |           |           |                           |           |           |
|--|-------------------|-----------|-------------|-----------|--------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------------------------------|-----------|-----------|---|-----------|-----------|---------------------------|-----------|-----------|
| Resultados Encuesta – Colegio José Asunción Silva – Equipo Directivo |                   |           |             |           |              |           |           |           |            |           |                                   |           |           |   |           |           |                           |           |           |
| Categoría  | Coordinación      |           | Complejidad |           | Comunicación |           | Confianza |           | Compromiso |           | Comunicación y Gestión de Equipos |           |           | Comunicación, Relaciones Interpersonales y Solución de Conflictos |           |           | Comunicación y Motivación |           |           |
|  | Item Participante | 1         | 2           | 3         | 4            | 5         | 6         | 7         | 8          | 9         | 10                                | 11        | 12        | 13  | 14        | Categoría | 18                        | 19        | 16        |
| D6   | 5                 | 5         | 4           | 4         | 4            | 5         | 5         | 3         | 4          | 4         | 3                                 | 3         | 4         | 4   | 5         | 5         | 3                         | 5         | 5         |
| D7   | 5                 | 5         | 5           | 5         | 4            | 5         | 5         | 5         | 4          | 4         | 4                                 | 3         | 3         | 5   | 5         | 5         | 5                         | 5         | 5         |
| D8   | 5                 | 5         | 5           | 4         | 4            | 5         | 4         | 4         | 4          | 4         | 5                                 | 4         | 4         | 5   | 5         | 5         | 4                         | 5         | 5         |
| D9   | 4                 | 5         | 5           | 5         | 4            | 4         | 4         | 4         | 5          | 5         | 4                                 | 4         | 4         | 5   | 4         | 5         | 4                         | 5         | 5         |
| D10  | 4                 | 5         | 5           | 5         | 4            | 4         | 4         | 5         | 5          | 5         | 5                                 | 4         | 4         | 5   | 5         | 5         | 5                         | 5         | 5         |
| D11  | 5                 | 5         | 4           | 4         | 5            | 5         | 5         | 5         | 5          | 4         | 5                                 | 4         | 4         | 5   | 5         | 5         | 5                         | 5         | 5         |
| D12  | 5                 | 5         | 5           | 5         | 5            | 4         | 5         | 5         | 5          | 4         | 4                                 | 4         | 2         | 5   | 5         | 5         | 5                         | 4         | 5         |
| D13  | 5                 | 5         | 5           | 3         | 4            | 4         | 4         | 5         | 3          | 3         | 5                                 | 4         | 4         | 5   | 5         | 3         | 3                         | 3         | 5         |
| <b>Sub Total</b>   | <b>38</b>         | <b>40</b> | <b>38</b>   | <b>35</b> | <b>34</b>    | <b>36</b> | <b>36</b> | <b>36</b> | <b>35</b>  | <b>33</b> | <b>35</b>                         | <b>30</b> | <b>29</b> | <b>39</b>   | <b>39</b> | <b>38</b> | <b>34</b>                 | <b>37</b> | <b>40</b> |

| Plantilla de Consolidación   |                   |           |                   |                  |              |           |           |           |            |           |                                   |           |           |   |           |           |                  |                           |           |    |
|--|-------------------|-----------|-------------------|------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------------------------------|-----------|-----------|---|-----------|-----------|------------------|---------------------------|-----------|----|
| Resultados Encuesta – Colegio José Asunción Silva – Equipo Consejo Académico |                   |           |                   |                  |              |           |           |           |            |           |                                   |           |           |   |           |           |                  |                           |           |    |
| Categoría  | Coordinación      |           | Complementariedad |                  | Comunicación |           | Confianza |           | Compromiso |           | Comunicación y Gestión de Equipos |           |           | Comunicación, Relaciones Interpersonales y Solución de Conflictos |           |           |                  | Comunicación y Motivación |           |    |
|  | Item Participante | 1         | 2                 | 3                | 4            | 5         | 6         | 7         | 8          | 9         | 10                                | 11        | 12        | 13  | 14        | 15        | 18               | 19                        | 16        | 17 |
| CA 14  | 4                 | 4         | 4                 | 3                | 3            | 4         | 2         | 4         | 4          | 3         | 4                                 | 4         | 4         | 4   | 4         | 5         | 4                | 4                         | 4         | 5  |
| CA15   | 4                 | 5         | 5                 | 4                | 4            | 5         | 4         | 5         | 4          | 4         | 5                                 | 4         | 5         | 4   | 5         | 5         | 4                | 4                         | 4         | 5  |
| CA16   | 5                 | 5         | 5                 | 4                | 5            | 2         | 4         | 4         | 4          | 4         | 4                                 | 5         | 5         | 4   | 4         | 5         | 5                | 5                         | 4         | 5  |
| CA17   | 5                 | 4         | 4                 | 4                | 5            | 4         | 4         | 5         | 4          | 5         | 5                                 | 4         | 4         | 4   | 4         | 4         | 4                | 4                         | 5         | 5  |
| CA18   | 5                 | 4         | 5                 | 3                | 4            | 4         | 4         | 4         | 5          | 5         | 5                                 | 4         | 5         | 4   | 4         | 5         | 4                | 5                         | 4         | 5  |
| CA19   | 2                 | 4         | 3                 | 4                | 4            | 5         | 4         | 4         | 3          | 4         | 4                                 | 4         | 4         | 4   | 3         | 5         | 4                | 4                         | 4         | 5  |
| CA20   | 3                 | 2         | 2                 | 3                | 2            | 3         | 3         | 3         | 3          | 3         | 4                                 | 4         | 4         | 3   | 3         | 3         | 3                | 3                         | 3         | 3  |
| CA21   | 4                 | 5         | 5                 | 4                | 5            | 5         | 5         | 4         | 4          | 5         | 5                                 | 5         | 5         | 4   | 4         | 3         | 3                | 4                         | 3         | 5  |
| CA22   | 4                 | 4         | 5                 | 4                | 4            | 5         | 4         | 3         | 4          | 4         | 5                                 | 3         | 4         | 4   | 4         | 4         | 3                | 4                         | 4         | 5  |
| CA23   | 4                 | 5         | 5                 | 4                | 4            | 5         | 4         | 5         | 4          | 5         | 4                                 | 5         | 5         | 5   | 5         | 5         | 5                | 4                         | 5         | 5  |
| CA24   | 4                 | 3         | 5                 | 3                | 4            | 3         | 5         | 4         | 3          | 3         | 5                                 | 5         | 5         | 4   | 5         | 4         | 3                | 3                         | 3         | 5  |
| CA25   | 4                 | 5         | 5                 | 5                | 3            | 3         | 4         | 5         | 5          | 5         | 5                                 | 3         | 3         | 5   | 5         | 5         | 3                | 3                         | 3         | 5  |
| <b>Sub Total</b>   | <b>48</b>         | <b>50</b> | <b>53</b>         | <b><u>45</u></b> | <b>47</b>    | <b>48</b> | <b>47</b> | <b>50</b> | <b>47</b>  | <b>47</b> | <b>55</b>                         | <b>50</b> | <b>53</b> | <b>49</b>   | <b>51</b> | <b>52</b> | <b><u>45</u></b> | <b>48</b>                 | <b>54</b> |    |

| Consolidado Resultados Encuestas Equipos Colegio José Asunción Silva |              |      |                   |           |              |           |           |     |            |      |                                   |           |      |   |      |      |             |                           |      |
|--|--------------|------|-------------------|-----------|--------------|-----------|-----------|-----|------------|------|-----------------------------------|-----------|------|---|------|------|-------------|---------------------------|------|
| Categoría  | Coordinación |      | Complementariedad |           | Comunicación |           | Confianza |     | Compromiso |      | Comunicación y Gestión de Equipos |           |      | Comunicación, Relaciones Interpersonales y Solución de Conflictos |      |      |             | Comunicación y Motivación |      |
|  |              |      |                   |           |              |           |           |     |            |      |                                   |           |      |   |      |      |             |                           |      |
| Sub Total Equipo Administrativo                                      | 22           | 21   | 23                | 19        | <u>13</u>    | <u>14</u> | 17        | 19  | 21         | 17   | 17                                | 19        | 19   | 17  | 16   | 21   | 17          | 19                        | 23   |
| Sub Total Equipo Directivo   | 38           | 40   | 38                | 35        | 34           | 36        | 36        | 35  | 33         | 35   | <u>30</u>                         | <u>29</u> | 39   | 39  | 38   | 34   | 37          | 40                        |      |
| Sub Total Equipo Consejo Académico                                   | 48           | 50   | 53                | <u>45</u> | 47           | 48        | 47        | 50  | 47         | 47   | 55                                | 50        | 53   | 49  | 51   | 52   | <u>45</u>   | 48                        | 54   |
| Total  | 108          | 111  | 114               | 99        | <u>94</u>    | 98        | 100       | 105 | 103        | 97   | 107                               | 99        | 101  | 105   | 106  | 111  | <u>96</u>   | 104                       | 117  |
| Promedio   | 4,32         | 4,44 | 4,56              | 3,96      | <u>3,76</u>  | 3,92      | 4         | 4,2 | 4,12       | 3,88 | 4,28                              | 3,96      | 4,04 | 4,2   | 4,24 | 4,44 | <u>3,84</u> | 4,16                      | 4,68 |

| Plantilla De Consolidación   |                    |           |                     |           |                              |           |            |           |                              |           |                                    |           |           |  |           |           |           |                            |           |
|--|--------------------|-----------|---------------------|-----------|------------------------------|-----------|------------|-----------|------------------------------|-----------|------------------------------------|-----------|-----------|--|-----------|-----------|-----------|----------------------------|-----------|
| Resultados Encuesta - Dirección Local De Educación Santa Fe Candelaria – Equipo Administrativo |                    |           |                     |           |                              |           |            |           |                              |           |                                    |           |           |  |           |           |           |                            |           |
| Categoría  | Coordi nación      |           | Comple men tariedad |           | Comuni cación                |           | Confian za |           | Compro miso                  |           | Comunica ción y Gestión de Equipos |           |           | Comunica ción, Relaciones Interpersonales y Solución de Conflictos |           |           |           | Comunica ción y Motivación |           |
|  | Item Participan te | 1         | 2                   | 3         | 4                            | 5         | 6          | 7         | 8                            | 9         | 10                                 | 11        | 12        | 13   | 14        | 15        | 18        | 19                         | 16        |
| E1   | 5                  | 5         | 5                   | 5         | 4                            | 5         | 5          | 5         | 0                            | 5         | 4                                  | 5         | 5         | 4  | 4         | 5         | 5         | 4                          | 5         |
| E2   | 5                  | 4         | 5                   | 4         | 4                            | 4         | 5          | 5         | 4                            | 5         | 4                                  | 4         | 4         | 4  | 5         | 4         | 5         | 4                          | 5         |
| E3   | 5                  | 5         | 5                   | 5         | 5                            | 4         | 5          | 5         | 4                            | 5         | 4                                  | 5         | 5         | 4  | 5         | 5         | 4         | 4                          | 5         |
| E4   | 5                  | 5         | 5                   | 5         | 5                            | 5         | 5          | 5         | 5                            | 5         | 5                                  | 5         | 5         | 5  | 5         | 5         | 5         | 5                          | 5         |
| E5   | 4                  | 3         | 5                   | 4         | 5                            | 5         | 5          | 5         | 4                            | 4         | 5                                  | 4         | 4         | 4  | 5         | 5         | 5         | 5                          | 5         |
| E6   | 4                  | 4         | 5                   | 5         | 4                            | 5         | 5          | 5         | 5                            | 5         | 5                                  | 3         | 4         | 5  | 4         | 4         | 5         | 4                          | 5         |
| E7   | 5                  | 5         | 5                   | 5         | 4                            | 5         | 5          | 5         | 5                            | 5         | 4                                  | 4         | 4         | 4  | 5         | 5         | 4         | 4                          | 5         |
| E8   | 5                  | 4         | 5                   | 5         | 4                            | 5         | 5          | 5         | 5                            | 5         | 5                                  | 5         | 5         | 5  | 5         | 5         | 4         | 5                          | 5         |
| E9   | 4                  | 4         | 5                   | 4         | 4                            | 4         | 4          | 5         | 4                            | 4         | 4                                  | 5         | 5         | 4  | 4         | 4         | 5         | 4                          | 5         |
| E10  | 5                  | 5         | 5                   | 4         | 4                            | 4         | 4          | 4         | 4                            | 4         | 4                                  | 4         | 4         | 4  | 4         | 4         | 4         | 4                          | 5         |
| E11  | 5                  | 5         | 5                   | 4         | 4                            | 4         | 4          | 4         | 4                            | 4         | 4                                  | 4         | 4         | 4  | 3         | 4         | 4         | 4                          | 5         |
| E12  | 0                  | 5         | 5                   | 4         | 4                            | 5         | 4          | 5         | 5                            | 4         | 4                                  | 4         | 4         | 4  | 3         | 4         | 3         | 5                          | 5         |
| E13  | 4                  | 4         | 5                   | 3         | 3                            | 4         | 4          | 3         | 4                            | 4         | 4                                  | 4         | 4         | 3  | 3         | 4         | 3         | 3                          | 5         |
| E14  | 5                  | 5         | 5                   | 4         | 4                            | 4         | 4          | 5         | 5                            | 5         | 4                                  | 4         | 4         | 4  | 4         | 4         | 4         | 4                          | 5         |
| <b>Sub Total</b>   | <b>61</b>          | <b>63</b> | <b>70</b>           | <b>61</b> | <b><u>5</u><br/><b>8</b></b> | <b>63</b> | <b>64</b>  | <b>66</b> | <b><u>5</u><br/><b>8</b></b> | <b>64</b> | <b>60</b>                          | <b>60</b> | <b>61</b> | <b><u>58</u></b>   | <b>59</b> | <b>62</b> | <b>60</b> | <b>59</b>                  | <b>70</b> |

| Plantilla De Consolidación   |                  |           |             |           |                  |           |           |           |            |           |                                   |                  |           |   |           |           |           |                           |           |
|--|------------------|-----------|-------------|-----------|------------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------------------------------|------------------|-----------|---|-----------|-----------|-----------|---------------------------|-----------|
| Resultados Encuesta - Dirección Local De Educación Santa Fe Candelaria – Equipo Administrativo |                  |           |             |           |                  |           |           |           |            |           |                                   |                  |           |   |           |           |           |                           |           |
| Categoría  | Coordinación     |           | Complejidad |           | Comunicación     |           | Confianza |           | Compromiso |           | Comunicación y Gestión de Equipos |                  |           | Comunicación, Relaciones Interpersonales y Solución de Conflictos |           |           |           | Comunicación y Motivación |           |
|  | 1                | 2         | 3           | 4         | 5                | 6         | 7         | 8         | 9          | 10        | 11                                | 12               | 13        | 14  | 15        | 18        | 19        | 16                        | 17        |
| R15  | 2                | 2         | 5           | 4         | 4                | 4         | 4         | 5         | 5          | 4         | 4                                 | 4                | 5         | 4   | 5         | 5         | 5         | 4                         | 5         |
| R16  | 5                | 4         | 5           | 5         | 4                | 5         | 5         | 5         | 5          | 5         | 4                                 | 4                | 5         | 5   | 5         | 5         | 5         | 5                         | 5         |
| R17  | 3                | 4         | 5           | 5         | 5                | 5         | 5         | 4         | 4          | 4         | 5                                 | 4                | 4         | 4   | 4         | 4         | 4         | 4                         | 5         |
| R18  | 1                | 5         | 5           | 5         | 5                | 5         | 5         | 5         | 5          | 5         | 5                                 | 4                | 4         | 5   | 5         | 5         | 5         | 5                         | 5         |
| R19  | 4                | 4         | 5           | 3         | 4                | 4         | 4         | 3         | 4          | 4         | 4                                 | 4                | 5         | 3   | 2         | 5         | 5         | 4                         | 5         |
| R20  | 4                | 4         | 5           | 4         | 3                | 4         | 3         | 4         | 4          | 4         | 3                                 | 4                | 4         | 4   | 4         | 4         | 4         | 4                         | 4         |
| R21  | 4                | 4         | 5           | 5         | 4                | 4         | 4         | 4         | 4          | 4         | 4                                 | 4                | 4         | 4   | 4         | 4         | 4         | 4                         | 5         |
| R22  | 4                | 5         | 5           | 5         | 4                | 5         | 4         | 5         | 5          | 5         | 4                                 | 5                | 5         | 5   | 5         | 5         | 5         | 5                         | 5         |
| R23  | 2                | 4         | 1           | 2         | 2                | 1         | 3         | 2         | 2          | 1         | 3                                 | 2                | 1         | 2   | 2         | 2         | 1         | 1                         | 1         |
| <b>Sub Total</b>   | <b><u>29</u></b> | <b>36</b> | <b>41</b>   | <b>38</b> | <b><u>35</u></b> | <b>37</b> | <b>37</b> | <b>37</b> | <b>38</b>  | <b>36</b> | <b>36</b>                         | <b><u>35</u></b> | <b>37</b> | <b>36</b>   | <b>36</b> | <b>39</b> | <b>38</b> | <b>36</b>                 | <b>40</b> |

| Consolidado Resultados Encuestas Dirección Local de Santafé - Candelaria |              |      |                   |      |              |      |           |      |            |      |                                   |      |           |   |      |      |      |                           |      |
|--|--------------|------|-------------------|------|--------------|------|-----------|------|------------|------|-----------------------------------|------|-----------|---|------|------|------|---------------------------|------|
| Categoría  | Coordinación |      | Complementariedad |      | Comunicación |      | Confianza |      | Compromiso |      | Comunicación y Gestión de Equipos |      |           | Comunicación, Relaciones Interpersonales y Solución de Conflictos |      |      |      | Comunicación y Motivación |      |
|  |              |      |                   |      |              |      |           |      |            |      |                                   |      |           | 58  | 59   | 62   | 60   |                           |      |
| Sub Total  | 61           | 63   | 70                | 61   | <u>58</u>    | 63   | 64        | 66   | 58         | 64   | 60                                | 60   | 61        | 58  | 59   | 62   | 60   | 59                        | 70   |
| Administrativos DILE   |              |      |                   |      |              |      |           |      |            |      |                                   |      |           |   |      |      |      |                           |      |
| Sub Total Rectores DILE  | <u>29</u>    | 36   | 41                | 38   | <u>35</u>    | 37   | 37        | 38   | 36         | 36   | <u>35</u>                         | 37   | 36        | 36  | 39   | 38   | 36   | 36                        | 40   |
| Total  | <u>90</u>    | 99   | 111               | 99   | <u>93</u>    | 100  | 103       | 96   | 100        | 96   | 95                                | 98   | <u>94</u> | 95  | 101  | 98   | 95   | 110                       |      |
| Promedio   | <u>3,91</u>  | 4,30 | 4,82              | 4,30 | 4,04         | 4,34 | 4,39      | 4,47 | 4,17       | 4,34 | 4,17                              | 4,26 | 4,13      | 4,08  | 4,13 | 4,39 | 4,26 | 4,13                      | 4,78 |

## APÉNDICE D

### Guía para Taller Grupal de Caracterización Fase 2

Objetivo:

Construir de manera participativa, la caracterización del equipo actual y la proyección del equipo ideal.

1. Video Ratatouille – Reflexión y sensibilización
2. Trabajo en equipos: Revisar y analizar las Fortalezas y debilidades del equipo, orientados por las 5C: Coordinación, Complementariedad, Compromiso, Comunicación, Confianza y la reflexión del video, consignando sus conclusiones en el formato adjunto.
3. Socialización: Cada equipo elegirá un relator para socializar las conclusiones al grupo
4. Cierre: Cada miembro del equipo con una palabra expresará su compromiso para la conformación del equipo ideal y posteriormente de manera conjunta, construirán un símbolo unificado que mantenga vivo el compromiso de convertirse en el equipo ideal.

## APÉNDICE E

### Consolidado de Tabulación Taller fase 2

| Plantilla Consolidación Diagnostica<br>Mesa De Trabajo Identificación De Fortalezas Y Debilidades Del Equipo<br>Colegio José Asunción Silva |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
| Consolidado de Equipos: <u>Administrativo, Directivo, Consejo Académico</u>   |  |   |   |   |   |
| Fecha de Realización: <u>9 de marzo</u>   |  |   |   |   |   |
|   | Coordinación   | Complementariedad   | Comunicación  | Confianza   | Compromiso  |
| Fortalezas  | Organización<br>Cumplimiento<br>Liderazgo<br>Cronograma de Trabajo<br>Unidad de criterio<br>Objetivo definido<br>Organización Sin complicación | Integración de saberes y experiencias en función del equipo.<br>Consciencia de las capacidades de los integrantes<br>Interdisciplinariedad<br>Diversidad de puntos de vista y opiniones | Respeto<br>Objetividad<br>Asertividad<br>Oportunidad<br>Cordialidad | Se confía en las habilidades del otro para delegar y asumir funciones | Interés por mejorar el trabajo en equipo y consolidar los objetivos |

|                               |  |   |  |  |   |
|-------------------------------|--|---|--|--|---|
| Oportunidades de Mejoramiento | Falta concreción para facilitar el desarrollo de lo programado.<br><br>Cumplimiento de agendas | Temor a expresar su conocimiento y aportes.<br><br>No se Comparten saberes y experiencias de los diferentes integrantes.<br><br>Poner las capacidades individuales al servicio del equipo | Mejorar la capacidad de escucha.<br><br>Valorar los aportes de los demás.<br><br>Respetar la palabra.<br><br>Falta de tolerancia.<br><br>Interpretación errada.<br><br>Fluidez en la emisión y recepción de ideas<br><br>Reconocer y valorar las opiniones y propuestas del otro.<br><br>Suposiciones que generan información errada.<br><br>Información Sesgada.<br><br>Lenguaje positivo | Tener la certeza de que lo que se diga en el equipo quede en el equipo.<br><br>Mejorar la confianza en las capacidades del otro.<br><br>Crear ambiente de confianza. | Escalar a las reuniones de área los objetivos planteados en el Consejo Académico.<br><br>Evasión de responsabilidades<br><br>Auto justificación.<br><br>Incumplimiento de tareas.<br><br>Respetar horarios de reuniones |
|-------------------------------|--|---|--|--|---|

| PLANTILLA CONSOLIDACION DIAGNOSTICA   |  |  |  |  |   |
|---|--|--|--|--|---|
| MESA DE TRABAJO IDENTIFICACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EQUIPO                         |  |  |  |  |   |
| Consolidado Equipos Dirección Local Santa fe – Candelaria : <u>Administrativos - Rectores</u> |  |  |  |  |   |
| Fecha de Realización: <u>Marzo 1 de 2017</u>  |  |  |  |  |   |
|   | Coordinación   | Complementariedad  | Comunicación   | Confianza  | Compromiso  |
| Fortalezas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Vamos tras los objetivos de la institución.</li> <li>*Todos los integrantes del equipo, desde las funciones que realizamos nos encaminamos para el alcance de las metas.</li> <li>*Liderazgo.</li> <li>*Disposición de apoyo para cumplir con una actividad específica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Con el aporte de cada uno, y de cada área se logra tener un horizonte claro.</li> <li>*La diversidad disciplinar en cada uno de los integrantes del equipo permite tomar decisiones acertadas y una visión global para las situaciones presentadas a nivel general dentro de la gestión de la DILE.</li> <li>*Trabajo en equipo.</li> <li>*Se tiene claridad de reemplazos en los puestos de trabajo, existe bastante colaboración.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Fluye de manera abierta, asertiva, y centrada en evidencias.</li> <li>*calidad humana.</li> <li>*Se cuenta con los medios tecnológicos disponibles para mantener una comunicación efectiva.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Se reconoce la experiencia de cada integrante del equipo y se cree en la capacidad de cada uno para el cumplimiento de las funciones y el logro de las metas.</li> <li>*Personal competente.</li> <li>*Creemos en las capacidades que cada uno tiene para desempeñarse en el área asignada.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Cada funcionario identifica la importancia de un trabajo en equipo bajo la dirección de la líder y mostrar la excelente gestión.</li> </ul> |

|                                      |   |  |  |   |  |
|--------------------------------------|---|--|--|---|--|
| <p>Oportunidades de Mejoramiento</p> | <p>*Sincronizar agendas de trabajo de manera que se ahorren recursos, tiempos, y se tiene mayor información sobre una misma situación.<br/>*Exceso de actividades por atender.<br/>*Asumir liderazgos en las actividades específicas.</p> | <p>*Reconocer las debilidades individuales para encontrar el apoyo en los demás integrantes del equipo.<br/>*Fortalecimiento en temas diferentes al de la función personal.<br/>*Conocer más acerca de cada una de las áreas de trabajo.</p> | <p>*Es una parte decisiva en la consolidación de aciertos para el logro y cumplimiento de los objetivos.<br/>*Socializar la información sobre las acciones adelantadas por los miembros del equipo que apunten a un compromiso colectivo.<br/>*Comunicación efectiva, clara y oportuna.<br/>*Tener una comunicación mas directa.</p> | <p>*Conocimiento de los procesos y procedimientos en cada área para recibir apoyo y asesoría para dar un concepto optimo.<br/>*Entender y apoyar al otro para el alcance de las metas.<br/>*Requerimiento de apoyo (compartir las necesidades individuales).<br/>*Lograr, a manera individual y como equipo, fortalecer nuestras capacidades.</p> | <p>*Profundizar en el conocimiento de las acciones, actividades y funciones, es decir conocer el plan de desarrollo y el plan local para quererlo.<br/>*Entrega oportuna de las tareas asignadas.<br/>*Cumplimiento al seguimiento al plan de acción de manera grupal.</p> |
|--------------------------------------|---|--|--|---|--|

## Apéndice F

### Pauta de Orientación para el Desarrollo de grupo Focal

Buscando una cultura institucional centrada en las personas, que nos permita la armonización y fortalecimiento de los equipos de trabajo, hemos revisado los planteamientos presentados por ustedes en las encuestas y la mesa de trabajo, encontrando como elementos con mayores oportunidades de mejoramiento: La comunicación y su relación con la gestión de equipos, las relaciones interpersonales, la solución de conflictos. (Presentar Cuadro Consolidado de resultados)

Con el propósito de atender los anteriores aspectos queremos emprender un trabajo de fortalecimiento de la comunicación desde sus funciones estratégicas y para esto queremos compartir los conceptos de algunos autores para que, a partir de ellos caractericemos la situación institucional y visualicemos acciones de mejora. (Se presentan los conceptos en carteles impresos)

#### 1. Comunicación

*“Es el ingrediente esencial para la eficacia y eficiencia del equipo, cuando el líder brinda información relevante y oportuna a sus coequiperos, manteniéndolos informados de la proyección organizacional y como alcanzar los objetivos, mostrándose abierto a la escucha y al diálogo, con su actitud invita a los miembros a asumir un estilo abierto y participativo.*

*Una buena comunicación beneficia el clima institucional y una actitud positiva hacia el trabajo”.* (Fernández 2015)

#### 2. Comunicación para la Motivación y las Relaciones Interpersonales

*“Toda organización necesita que sus colaboradores estén motivados y se sientan identificados con los objetivos de la empresa. Igualmente, para realizar el trabajo y participar de los procesos institucionales, es necesario estar suficientemente informado, por tanto, es necesario, mantener sistemas y formas fluidas efectivas, oportunas y cordiales de comunicación que se conviertan en factor motivacional, que se traducirá en efectividad y productividad laboral”.* (De la Cruz 2015)

#### 3. Comunicación para la Gestión de equipos y transmisión de cultura

*“La comunicación, es elemento esencial en la gestión de equipo y como transmisora de cultura en 2 dimensiones: Cultura Interna y Cultura externa.*

*En cuanto a la cultura interna es la herramienta para transmitir a todos los colaboradores el horizonte institucional: misión, visión, principios, valores, filosofía, objetivos y metas, como marco de referencia para el desempeño personal e institucional y en cuanto a la cultura externa, es igualmente herramienta con la que cada colaborador proyecta la cultura de la institución al exterior, la comunidad y los competidores, por tanto debe tener claridad de la misma y habilidades comunicativas para transmitirla”.* (De la Cruz 2015)

#### **4. Comunicación para posibilitar el trabajo en equipo y Resolución de Conflictos**

*Para posibilitar el trabajo en Equipo y favorecer el desarrollo efectivo y oportuno de las funciones encomendadas a cada participante, es necesario que las actividades estén coordinadas, existan instrucciones claras y oportunas, que incluyan orientaciones, límites, responsabilidades, procesos que son posibles exclusivamente a través de una comunicación efectiva (De la Cruz 2015)*

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos y los resultados presentados:

1. ¿Cuáles serían los elementos importantes para desarrollar una comunicación efectiva que favorezca el alto desempeño del equipo?
2. ¿Qué elementos de los planteados se presentan en nuestro equipo de trabajo y como se evidencian?
3. ¿Qué sistemas y que formas de comunicación caracterizan a este equipo?
4. ¿Existen barreras de comunicación? ¿Cuáles y como se evidencian?
5. ¿Qué alternativas podríamos desarrollar para reducir o eliminar las barreras o dificultades que afectan nuestra comunicación?

## APÉNDICE G

## Propuesta



*De viaje por  
el Camino de la  
Comunicación Efectiva.*

**Un Granito de Arena en  
la Construcción de  
un Trabajo de Equipo  
de Alta Calidad Humana**





---

## *Preparando el Viaje*

---

**Como me Siento**

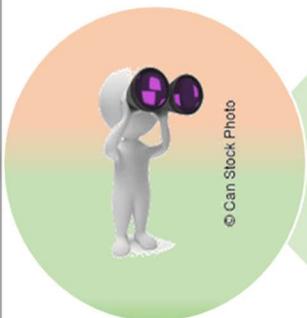
**Ligero de Equipaje**

**Definiendo el Itinerario**





## *Como me Siento*

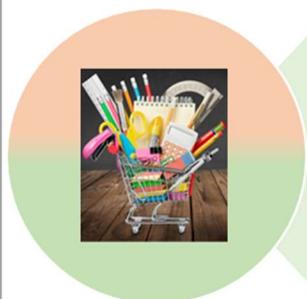


*Identificar la coherencia entre mis pensamientos, sentimientos y acciones*

*Justipreciar las competencias comunicativas con las que cuento para iniciar este proceso*



## *Autorreflexión y Autorreconocimiento*



*Rueda de Competencias Comunicativas*  
*Mandala de la Armonía del Ser*  
*Mi plan de Acción*

### ¡Razones para reflexionar

No es fácil mirar hacia dentro cuando la cultura nos lleva a mirar hacia fuera constantemente, a compararnos, a ser más exitosos, más consumidores, etc. En medio de tanta información nos apegamos a viejas certidumbres para sentirnos seguros, imposibilitados para describir la realidad tal cual es. Así, negamos nuestras emociones y convivimos en un estado psíquico-emocional irreflexivo. Nuestro valor solo parece tener valor en la aprobación de los demás

Para sentirse aceptado hay que tener ropa de marca, una pareja linda, una profesión de éxito, un buen puesto, un buen coche, etc... construyendo un camino distante de un verdadero sentido del desarrollo personal, del bienestar emocional y de espaldas a nuestros propios deseos.

Por suerte, tenemos la capacidad reflexiva de desapegarnos de las certezas, de conectar con nosotros mismos y de autorreflexionar. En la dimensión personal nuestros argumentos y acciones siempre son guiados por nuestras emociones, por lo que es importante entenderlas y aceptarlas. No sabemos lo que va a pasar en el próximo presente, pero pase lo que pase será diferente si sucede en la emoción de la expectativa, el control, la superficialidad, la hipocresía, o si sucede desde la emoción del respeto hacia uno mismo, la aceptación, la gratitud, la confianza, a ternura.

En resumen, estas son las razones que te guiarán en el camino de la autoreflexión para el desarrollo personal:

Te ayuda a:

- Tener buenas ideas y aprender de los errores.
- Ser feliz y a relacionarte mejor con los demás.
- Ver tu perspectiva de las cosas.

Jonathan García-Allen (Reus, 1983)  
«Psicológicamente hablando:  
Un recorrido por las maravillas de la mente»,  
Ediciones Paidós.



**Reflexión a partir del texto de la guía de contenidos.**

**Autoevaluación mediante la Rueda de las Competencias Comunicativas**

**Autoconocimiento a través de la Mandala de la Armonía.**

**Plan de Acción a partir del Modelo Grow**

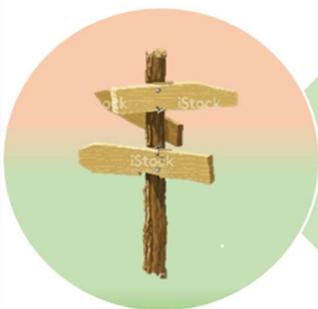




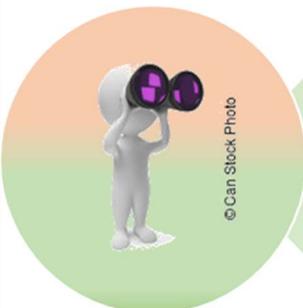
Que me llevo de esta Sesión?  
Creo un Símbolo que lo  
identifique.



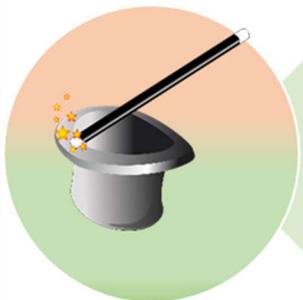
Establezco un reto de  
Superación de mis debilidades  
y determino las evidencias de  
los alcances.



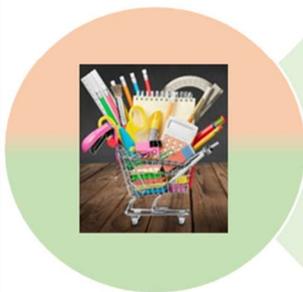
## *Ligeros de Equipaje*



**Identificar las creencias limitantes y expansivas que hacen parte de mi historia de vida.**



**Autorreflexión y Autorreconocimiento y Transformación.**



**Video.** <https://www.youtube.com/watch?v=jQkFVQqFZxo>

**Formatos:**

**Mi Historia de vida y mis creencias.**

**Cuadro de Transformación.**

### Piedras Mentales.

"Angustiado, el discípulo acudió a su maestro y le preguntó: ¿Como puedo liberarme, maestro?, y el maestro contestó: Amigo mio ¿Y quién te ata?"

#### Cuento Hindú

Determinados prejuicios y falsas creencias que tenemos sobre nosotros mismos o los demás, pueden ser un verdadero impedimento para la construcción de una buena vida. Estas piedras, en forma de pensamientos tóxicos y limitantes, se encargan de destruir nuestra autoestima, nuestro coraje, la posibilidad de abrirnos a un intercambio espontáneo que nos lleve a conocer personas interesantes, vivir aprendizajes necesarios, e incluso experiencias reveladoras.

Conviene revisar las creencias mordaza que tenemos sobre nosotros mismos, ya que pueden ser verdaderas trabas para el fluir de nuestra propia vida. Ello junto al hecho, de desarmar progresivamente los prejuicios propios y ajenos -aquellas ideas preconcebidas que, a modo de etiquetas, inhiben la experiencia del conocimiento no contaminado del otro- Son unos ejercicios sumamente saludables que nos abren un universo de posibilidades de relación. Por ese motivo es muy saludable, de vez en cuando, sentarnos a reflexionar, tomar incluso un papel y un lápiz y hacer un inventario de esas piedras, que se cuelan en nuestra mente y que tanto pueden dañar la imagen de nosotros mismos, así como también la que tenemos de las personas que nos rodean y de las que están por llegar.

Andar ligeros de equipaje por el camino de la vida, facilita el movimiento, la adaptación, la experimentación y el cambio. Y del mismo modo que nuestras creencias pueden actuar como freno o dificultad para nuestra realización, también es cierto que además, en la dimensión contraria, pueden hacer las veces de trampolines o de alas. Porque somos nosotros quienes a partir de nuestras actitudes y creencias, construimos nuestras realidades. **Lo que creemos es lo que creamos:** Tanto si creemos que podemos hacer frente a una situación, como si creemos que no podemos, estamos en lo cierto. Es más, por lo general no sabemos de lo que somos capaces hasta que lo intentamos, pero para intentarlo, debemos partir de la confianza mínima para dar el primer paso, debemos tener fe en que podemos. Sin ello no hay la mínima intensidad necesaria que precede a toda creación. Para crear, a cualquier nivel, es necesario que se de una primera condición fundamental: Creer que podemos.

Tomado del libro "La buena vida", de Alex Rovira, Santillana, 2010



### Reflexión a partir del video y el texto de la guía de contenidos

Elaborar mi historia de vida en relación con las creencias comunicativas.

Revisión de creencias limitantes y expansivas

Plan de Acción a partir para superar creencias limitantes.





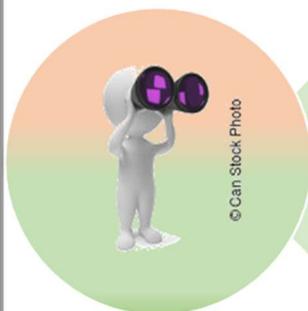
Que me llevo de esta Sesión?  
Creo un Símbolo que lo  
identifique.



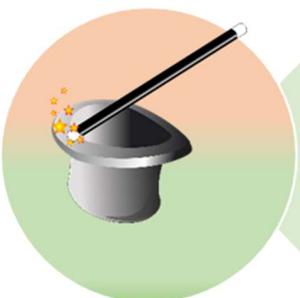
Establezco un reto de  
Transformación de mis  
creencias limitantes y  
determino las evidencias de  
los alcances.



## *Definiendo el Itinerario*



**Formular un Objetivo personal de Viaje.**  
**Reconocer los Compañeros de Viaje.**  
**Construir conjuntamente un Objetivo Común de Viaje.**  
**Planear conjuntamente los acuerdos de viaje.**



**Autorreflexión, Reconocimiento del Otro,  
 Construcción Colectiva.**



**Formatos:**  
**Construyendo mi objetivo.**  
**CONstruyamos Colectivamente.**  
**Cuadro de Acuerdos de Viaje.**

### Pasando del Yo... al Nosotros.

La forma de trabajar en la que todos los participantes son responsables de las metas, es la más asertiva para cualquier organización, no solo porque es más fácil cumplir los objetivos, sino también porque es la mejor manera de fomentar un clima laboral envidiable. A continuación, encontraremos algunas recomendaciones para pasar de ser individuos o grupos para convertirse en equipos que funcionen como una orquesta:

1. **Construye confianza.** La confianza es el elemento principal del trabajo en equipo. Impulsa un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente
2. **Establece objetivos comunes.** Para que todos los participantes trabajen en equipo deben perseguir las mismas metas. Por ello, es importante tener clara la misión y la forma cómo cada miembro puede contribuir a cumplirla
3. **Creación de un sentido de pertenencia.** Los seres humanos necesitamos sentirnos parte de algo; por eso, el factor más poderoso en la consolidación de equipos es el desarrollo de una identidad común. Fijar valores y que cada miembro esté conciente de su impacto en el equipo
4. **Todos involucrados en las decisiones.** La generación de ideas, es responsabilidad colectiva, abre tu mente y comparte tus opiniones, de esta manera será más fácil implementar cualquier estrategia.
5. **Entendimiento entre las partes.** Es muy fácil criticar o subestimar el trabajo de los demás cuando uno no lo conoce o no lo ha ejecutado. Para crear empatía entre coequiperos, cada miembro sabrá en qué consiste la labor del otro y cómo puede contribuir a hacerlo mejor.
6. **Responsabilidad y el compromiso mutuo.** Cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros.
7. **La comunicación.** La única manera de que todos los miembros trabajen como una orquesta es que existan los canales de comunicación adecuados. Los verdaderos equipos se escuchan y retroalimentan. Están dispuestos a cambiar de opinión y a crear estrategias en conjunto.
8. **Aprovechar la diversidad.** La diversidad de intereses y talentos favorece la innovación, pero deben compartir valores y un compromiso de equipo.
9. **Celebrar los éxitos.** Aunque es importante también reconocer el trabajo individual, es clave celebrar en equipo destacando el papel de cada uno.

Adaptado del artículo: Claves del Trabajo en Equipo.  
<https://www.entrepreneur.com/article/267144>



**Construyendo mi Objetivo de viaje y definiendo mi ofrecimiento.**

**Compartiendo los objetivos y ofrecimientos.**

**Construyendo un Sueño en Común**

**Definiendo Acuerdos**



Que me llevo de esta Sesión?  
Creo un Símbolo que lo  
identifique.



Establezco un reto de  
Compromiso y Colaboración,  
para Cumplir el Sueño de  
Equipo.



## *Recorriendo Caminos*

**Hablando con Poder.**

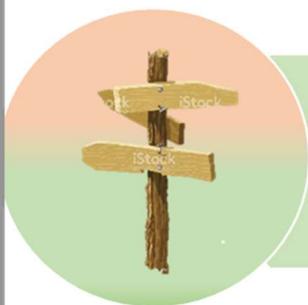
**Escuchando en Profundidad.**

**Indagando con Maestría.**

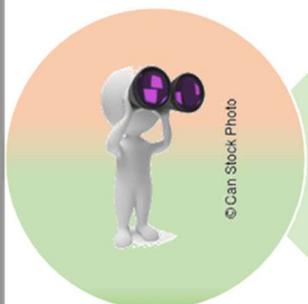
**Entrando en Sintonía**

**Conversando Constructivamente**

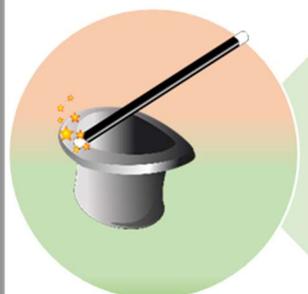




## *Hablar con Poder*



Fortalecer las habilidades comunicativas, utilizando un lenguaje positivo y transformador que impulse a la acción y al correcto empleo de los actos lingüísticos :Afirmaciones, Juicios, Declaraciones, Pedidos , Ofrecimientos y Compromisos



*Coherencia, confianza, seguridad, autoestima, autoevaluación.*



**Rueda de Competencias Comunicativas  
Mandala de la Armonía del Ser  
Mi plan de Acción**

## Hablar con poder

está relacionado con advertir que accionamos a través del poder transformador de la palabra y que todo hablar es un actuar. Pero lo realmente revelador y sorprendente es, que cuando reflexionamos acerca de qué tipo de acciones realizamos cuando hablamos, llegamos a la conclusión de que: Podemos detectar un conjunto específico y limitado de acciones que se repiten en todo idioma que se utilice, en cualquier parte del planeta.

Podemos identificar seis acciones universales realizadas en el lenguaje, que llamaremos "actos lingüísticos":

**Afirmaciones:** Son aquellos actos lingüísticos en los que describimos el mundo que podemos observar. Cuando realizamos una afirmación damos cuenta de lo que acontece. Las afirmaciones pueden ser Verdaderas o falsas, relevantes o irrelevantes. Toda afirmación hecha en una conversación es relevante.

**Juicios:** Son la interpretación, la valoración que expresa la perspectiva de la persona desde su experiencia. Cuando formulamos un juicio estamos emitiendo una opinión, declarando nuestra posición con respecto a determinado evento o situación y son estas opiniones las que determinan nuestro rumbo de acción y nos van construyendo en el tipo de persona que somos. los juicios son el fundamento para la toma de decisiones y pueden ser facilitadores o limitantes. Se deben emitir en primera persona.

**Declaraciones:** Son actos lingüísticos que utilizamos para construir algo nuevo, una realidad que no existía antes de la declaramos. Son nuestras declaraciones y nuestro accionar comprometido con las mismas, las que van forjando nuestro futuro y nos va constituyendo en el ser que somos. Para que una declaración ponga en marcha un proceso de cambio tiene que existir un actuar firme, la promesa que vamos a sostener desde la acción lo que declaramos desde la palabra. el cumplimiento de ese compromiso hace a nuestra integridad como personas.

**Pedidos:** Son la expresión explícita de una necesidad por parte del emisor o del solicitante. Estos deben hacerse en presente y busca conseguir en el receptor una o varias acciones futuras en unas condiciones específicas de tiempo modo y lugar.

**Ofrecimientos:** Son la expresión de la puesta en servicio de una acción o acciones que considera el emisor pueden ayudar al receptor a superar una situación. Esta acción debe ser explícita, con condiciones concretas.

**Compromisos:** Cuando los pedidos y ofertas son aceptadas, inmediatamente surge la obligación de cumplir el o los acuerdos a los que ha llegado con la contraparte, en unas condiciones de modo tiempo y lugar. Al igual que los pedidos y los ofrecimientos, estos deben ser expresados en primera persona de forma explícita indicando: Quien, como, cuando y donde se adelantará la acción por el sujeto responsable.

Cada una de estas acciones que ejecutamos en el lenguaje cumple un rol específico en nuestras conversaciones.

Las tres últimas están vinculadas a la coordinación de acciones.



Tomado del Libro:  
El arte de Comunicarnos. Oscar Anzorena.



**Lectura y análisis de casos opuestos, identificando los 5 actos lingüísticos.**

**Evaluación y análisis del lenguaje personal a la luz de la matriz de tipos de lenguaje.**

**Construcción colectiva de Símbolo indicador de cambio.**

**Definición de retos.**



**Crear con todo el equipo, un símbolo o un santo y seña de fácil recordación, para identificar cuando debemos cambiar del lenguaje limitante, a lenguaje empoderante, ya sea de forma colectiva o individual.**



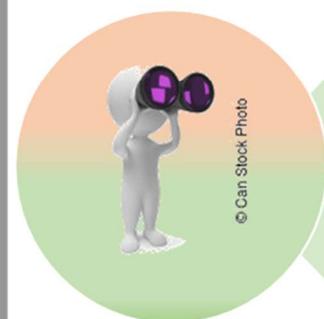
**En una tarjeta escribo mi reto para hablar con poder y al respaldo, redacto una declaración de compromiso con este reto.**

**Escribo en una ficha un pedido a alguien del grupo para que me apoye en el cumplimiento del reto.**

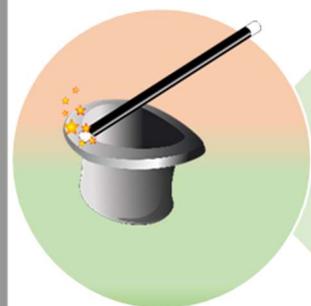
**Escribo en una ficha un ofrecimiento sobre mis capacidades, habilidades y destrezas para alguien del equipo .**



## *Escuchando en profundidad*



Reconocer el nivel de escucha en el que me encuentro y desarrollar los elementos que me permiten avanzar al siguiente nivel de escucha  
Reconocer cual es el tipo de lenguaje que utilizo frecuentemente y poner en practica un lenguaje expansivo.



*Confianza, seguridad, autoestima, autovaloración.*



Guia de Autoevaluación de escucha.  
Formato de coevaluación de escucha.  
Pieza musical instrumental.

## Escuchar en Profundidad:

Aunque parezca que escuchar profundamente es muy fácil, este ejercicio requiere de las capacidades cognitivas y empíricas afinadas. En la comunicación es muy importante saber escuchar, y aunque no lo parezca, en vez de escuchar activamente al otro, en muchas ocasiones pasamos mucho más tiempo pendientes de nuestros propios pensamientos y de lo que nosotros decimos.

La escucha profunda o activa consiste en escuchar de manera activa, se refiere a la habilidad de escuchar no sólo la voz con el mensaje de la persona que está expresándolo directamente, sino también de escuchar los sentimientos, las ideas o los pensamientos que subyacen a lo que se está intentando expresar. Es decir escuchar la expresión verbal y simultáneamente la expresión no verbal, estableciendo coherencias, incoherencias o mensajes ocultos.

La empatía es un elemento fundamental en la práctica de la escucha activa, que le permite situarse en el lugar del otro, también es muy importante la Validación emocional, la aceptación y el feedback o retroalimentación, escuchar sin juzgar es uno de los principios, así como es necesario comunicar a la otra persona que se le ha entendido.

Los principales elementos que facilitan la escucha activa, son los siguientes:

**Disposición psicológica:** Se refiere a la preparación interna del que escucha. estar presente, lo que se conoce como presencia plena en el momento de la conversación, prestar atención constante y observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos, el tipo de lenguaje desde donde se expresa y los sentimientos

**La función fática del lenguaje:** Consiste en la expresión verbal de que se está escuchando al otro interlocutor con frases como ya veo, umm, ah, entiendo, etc. y también expresado en el lenguaje no verbal como el contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.

**Existen niveles de escucha:**

**El primero** se refiere a escuchar lo que se dice en forma literal y el significado que le damos desde la estructura mental del receptor.

**El segundo** nivel es escuchar lo que no se dice, integra al anterior el para que se dice, se interpretan las inquietudes y preocupaciones del emisor. Se apoya con la indagación.

**El tercer** nivel consiste en escuchar las consecuencias de lo que se dice: Como se abren o se cierran posibilidades, se centra en las preocupaciones futuras del oyente, es decir interpretar las posibilidades.

**Y por último** El escuchar como se dice: es interpretar la emocionalidad del que habla, con sus movimientos, gestos, posturas, es decir con el lenguaje no verbal y como integramos e interpretamos el mensaje completo.





**Reflexión texto introductorio.**

**Juego de roles.**

**Escuchando con todos los sentidos.**

**Evaluando mis modelos mentales, mi lenguaje y mi escucha.**

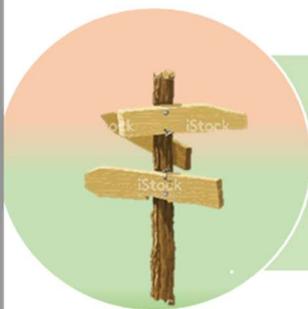


Pienso, Construyo y Escribo una afirmación corta y contundente en lenguaje poderoso y empoderante entorno a la comunicación, decoro la ficha de manera motivante, la tendré en un espacio visible y estaré dispuesto a aplicarla.

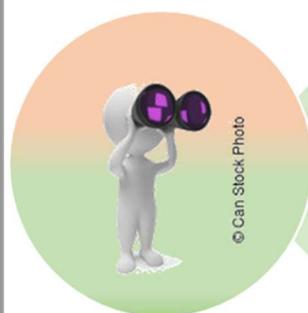


Analizo los resultados de la autoevaluación de escucha, la coevaluación de escucha y la autoevaluación de tipo de lenguaje .

Con base en el anterior análisis desarrollo la guía del reto de escucha a profundidad que será un paso al fortalecimiento de mis habilidades.



## *Indagar con Maestría*



Identificar y utilizar de manera práctica, el tipo de preguntas necesarias en una conversación para lograr profundizar, aclarar, motivar y hallar soluciones que permitan obtener un verdadero dialogo con el interlocutor



*Coherencia, confianza, seguridad, autoestima, autoevaluacion.*



**Lecturas complementarias y guía de situación**

**Matriz transgresiones del lenguaje.**

**Letra y video de la canción Celebra la vida de AXEL.**

**Fichas.**

## ¿Para qué Indagamos?

Indagamos para escuchar a profundidad, esto nos permite obtener información mas precisa y de alta calidad, verificar nuestra escucha y/o chequear algún dato.

También para guiar un proceso de pensamiento, en ese caso podemos reformular o cotejar razonamientos, indagar en creencias y supuestos detrás de determinadas posiciones o profundizar en los niveles de análisis y buscar nuevos sentidos e interpretaciones.

La forma en que se formulan las preguntas guía la conversación a focos distintos. Pueden ser formuladas desde el problema, desde el objetivo, desde las causas o desde el razonamiento ético. Igualmente pueden ser de diferentes tipos: abiertas para abrir el diálogo, cerradas para concretar, de búsqueda de información, de verificación o en profundidad.

En el recorrido entre lo que pensamos y lo que hablamos, al igual que cuando pasamos de las experiencias a los pensamientos, se pueden dar trasgresiones del lenguaje:

**Generalizaciones:** Afirmaciones generales o juicios limitantes.

**Selecciones:** Sujetos Imprecisos, Contextos no especificados, Evaluación incompleta.

**Distorsiones:** Relatos victimizados, Lectura de la mente, Opiniones encubiertas.

## ¿Qué son las preguntas Poderosas

Son preguntas hechas o formuladas con la intención de focalizar y abrir el punto de vista del interlocutor. Son preguntas desafiantes, que necesitan tiempo para pensarse, preguntas que no se habían hecho y que hacen salir de la zona de confort. Muchas veces son preguntas que hacen pensar en cosas que normalmente se ocultan, consciente o inconscientemente. Sin embargo, son la única forma de llegar a donde nunca se ha estado, conducen al conocimiento de la verdad y a la toma de conciencia de que se es responsable del cambio. Al conocer más profundamente la situación, tanto la actual como la que quieres conseguir, se puede decidir qué hacer al respecto, pues la solución de transformación está dentro de la persona. Tienen una intención positiva, no buscan juzgarte. Saber lanzar las preguntas en el tiempo justo en una conversación para lograr que el interlocutor precise, aclare, profundice, descubra, entienda, proyecte la situación y a la vez se logre un aprendizaje mutuo es lo que denominamos indagar con Maestría.

## Formula de 3 pasos para formular preguntas Poderosas:

1. Empezar por: Como, qué o quién.
2. Formula preguntas afirmativas y específicas.
3. Crea intensidad con las palabras: Ahora mismo, Todavía más..

Adaptado de: <https://befulness.com/habilidades-del-coach-2-las-preguntas-poderosas/>

Maestría Persona. Oscar Anzorena

Eres lo que diceces. Niurka





**Análisis de situación y formulación de preguntas.**

**Cantemos "Celebra la Vida" Con el equipo, indagar el mensaje de la canción y su relación con el tema de trabajo.**



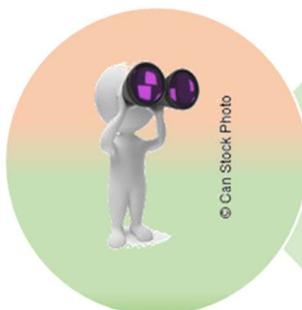
**Selecciona una frase de la canción que te impacte, representala en una cara de la ficha y al respaldo consigna 3 preguntas poderosas que te harás frecuentemente y buscarás diversas respuestas para ellas.**



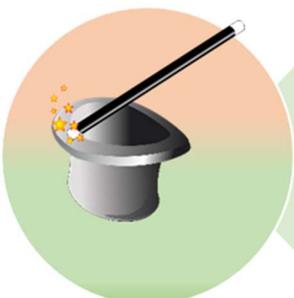
**En el lapsoantes de la siguiente sesión, cada dia consigno en mi bitácora una pregunta poderosa, que ayude a mi equipo a profundizar, aclarar, motivar o hallar soluciones, en el quehacer laboral.**



## *Entrando en Sintonía*



Caracterizar el proceso comunicativo desde la dimensión relacional, despertando los sentidos al lenguaje no verbal e identificando sus principales elementos para ponerlos en práctica durante las conversaciones.



*Empatía, Respeto, Confianza, seguridad, aceptación y reconocimiento del otro.*



Guía y Fragmento de la película Intensamente.

Pista de baile de un tango.

Corto metraje 10 minutos..

### Entrar en Sintonía:

La Sintonía se establece entre las personas no tanto por lo que se dice o contenido, sino por como se dice o sea el proceso.

El contenido está vinculado con la dimensión operativa de la comunicación, mientras que el proceso corresponde a la dimensión relacional de la misma.

Podemos definir la Sintonía como el vínculo que se establece en la conversación de tal modo que se crea un clima de cordialidad, afinidad y armonía.

La sintonía consiste en encontrarse con las personas en su propio modelo del mundo. Cuando se está en sintonía con alguien, se siente que se entiende su forma de observar e interpretar las cosas. Esto no significa que se esté de acuerdo. Es perfectamente posible estar en sintonía y en desacuerdo con alguien al mismo tiempo. Lo mismo que el acuerdo no garantiza la sintonía, puedo estar de acuerdo con lo que dice, pero el clima de la conversación es tenso, poco cordial y de desconfianza.

La sintonía es una herramienta poderosa tanto para establecer una escucha efectiva, como para la influencia y la persuasión. Cuando estamos en sintonía con alguien, lo escuchamos con todo el cuerpo. No solo es mucho más fácil prestar atención y concentración en lo que nos dice, sino también acceder a lo que piensa y siente el otro. Y a su vez cuando escuchamos en sintonía, nuestra comunicación no verbal alienta a nuestro interlocutor y retroalimenta su discurso.

**Entrar en sintonía es una competencia clave para establecer una comunicación de calidad**

**¿Qué acciones realizan los que logran entrar rápidamente en sintonía?**

**Percibir al otro:** Estar centrado en su conversación y no en mi conversación interna o en lo que le voy a decir, argumentar, especular o enjuiciar a cerca de lo que me está diciendo.

**Calibrar:** Utilizar la agudeza sensorial para ver, oír y sentir la comunicación no verbal del interlocutor.

**Espejear:** Adoptar equivalencias corporales, generando una danza sutil de armonía rítmica.

**Acompasar:** Entrar en el compás del otro y llevar su propio ritmo, con expresiones corporales o verbales de comprensión y entendimiento, permitiendo la compenetración emocional.

Tomado de: Maestría Personal, El camino del Liderazgo.  
de Oscar Anzorena.





### Reflexión texto introductorio.

**Video.** Ver y analizar las fases para lograr la sintonía..

**La danza de la comunicación.** coreografía de tango - solo expresión corporal, sin comunicación verbal-

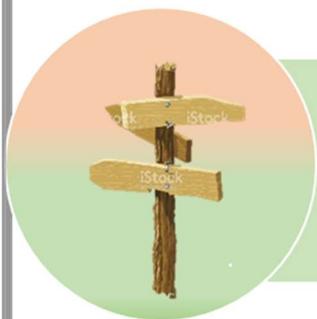
**Preparo y socializo una conversación en la que se evidencien los pasos.**



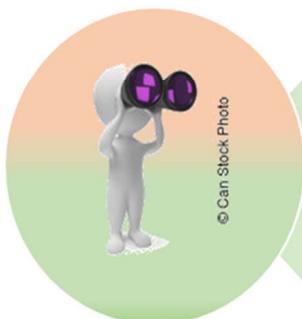
Crear una copla que contenga las cuatro etapas de la sintonización. Escribirla y aprenderla.



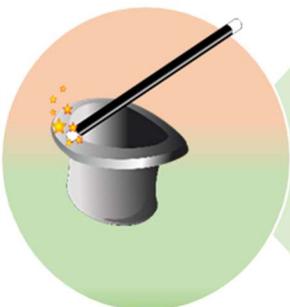
Practicar conversaciones, siguiendo los 4 pasos para lograr sintonía. Grabar un video con las evidencias.



## *Conversando Constructivamente*



Caracterizar el proceso comunicativo desde la dimensión relacional, despertando los sentidos al lenguaje no verbal e identificando sus principales elementos para ponerlos en practica durante las conversaciones.



*Empatía, Respeto, Confianza,  
seguridad, aceptación y  
reconocimiento del otro.*



Guía

Video TED El poder de una Conversación de Alvaro González Alorda at TEX x Sevilla

Fichas de Colores

Guía de trabajo de equipo.

## Conversar Constructivamente

Cuando abres la boca para hablar, ¿Cuántas combinaciones posibles de palabras y expresiones pueden salir de ella?. ¡Infinitas! Hay maneras ilimitadas de describir las experiencias humanas, tienes elección. Por tanto, disfruta del proceso de creación libre. Aprende a utilizar el lenguaje con gracia y dominio, que como un violinista virtuoso, que conierte lo que tiene en el corazón y en la mente en notas y crea música que nos eleva a todos. También tu tienes una canción. ¿Qué melodía ansia cantar tu corazón? ¿Como puedes convertir tu melodía en palabras elegantes y sabias, que te inspiren a tí y a otros, a pasar a la acción?.

Decimos que una conversación es constructiva cuando las personas que participan en la misma, a partir de una actitud de mutuo respeto y aceptación, exponen e intercambian sus opiniones, explicitando los fundamentos que las respaldan. Dan a conocer la forma como observan la situación y los cursos de acción mas adecuados. Buscan puntos de coincidencia y consenso, aclarando diferencias de apreciación y enfoque en función de lograr la expansión de la capacidad de acción y el aprendizaje individual y grupal.

Podemos evaluar la efectividad de nuestras conversaciones en función de tres parámetros:

**1. El logro de los objetivos:** Toda acción produce un resultado y las conversaciones son nuestras principales acciones en la cotidianidad. Tanto el contenido como el estilo de nuestras conversaciones, condicionan nuestro desempeño e impactan en nuestra efectividad.

**2. La construcción del vínculo:** Las organizaciones y los equipos, son redes de conversaciones y el funcionamiento de la organización y los equipos, depende de la calidad de esas redes conversacionales, entonces es importante no solo el logro de los objetivos, sino también tener claro de qué forma nuestras conversaciones favorecen o deterioran el sistema de vínculos conversacionales.

**3. El Aprendizaje mutuo:** En cualquier actividad, pero especialmente en las del conocimiento, la efectividad de los equipos está en relación con su capacidad de capitalizar el talento individual y potenciar el conocimiento colectivo. Estas actividades requieren un alto nivel de creatividad e innovación. Por esto, nuestras conversaciones serán efectivas en la medida que permitan consolidar nuestras relaciones, retrolaliminar nuestra red de vínculos y abrir espacios de construcción y aprendizaje mutuo.

### Decálogo de las conversaciones constructivas:

1. Se comparte la información disponible.
2. Se exponen y fundamentan los distintos puntos de vista.
3. No se invalida a quien sustenta una opinión diferente.
4. Se explicita el proceso de razonamiento, no solo las conclusiones.
5. Se indaga para entender y que el otro exponga su posición.
6. Se pregunta para comprender a profundidad los razonamientos.
7. Se escucha con atención y apertura.
8. Se genera un clima de confianza que elimine las barreras.
9. Se trabaja en forma colaborativa para revelar, analizar y solucionar las diferencias.
10. Se dialoga para lograr el aprendizaje mutuo y la expansión de la capacidad de acción.

Tomado de :  
Eres lo que dices, de Niurka  
Maestria Personal, de Oscar Anzorena.





**Reflexión texto introductorio.**

**Video. Ver y analizar los elementos de una conversación Constructiva**

**Lluvia e intercambio de ideas al ritmo de la música.**

**Construyendo conversaciones Constructivas.**



**En equipo, crear una imagen, emblema de las conversaciones constructivas y un slogan que lo represente...ubicarlo en sitio visible**



En las reuniones de la semana estará presente el emblema y el slogan y al iniciar cada una recordarán y acordarán cumplir con su caracterización...grabar una reunión en la que se evidencie una conversación constructiva.



---

*Un alto en el Camino*

---

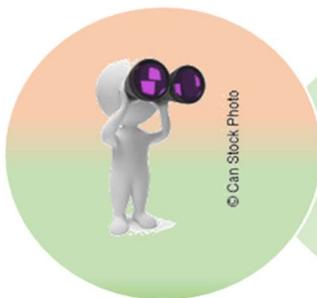
**Realizaciones y Expectativas.**

**Construyendo un Nuevo Sueño.**





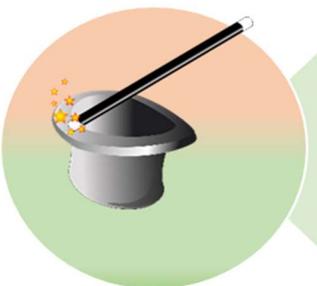
## Realizaciones y Expectativas



© Can Stock Photo

Reconocer la importancia de gestionar las emociones para fortalecer las competencias comunicacionales.

Evaluar el proceso comunicativo después de participar en este proceso de fortalecimiento de competencias conversacionales .



*Confianza, seguridad, autoreconocimiento y aceptación.*



**Guía**

**Video TED Comunicación, emoción y sueños:  
Javier Cebreiros at TEDxGalicia**

**Guía de trabajo de equipo.**

**Plantillas de evaluación**

## El poder de las palabras

Un famoso guerrero que volvía de batallar portando con orgullo su invicta espada en la cintura encontró, junto al camino, un grupo de gente escuchando a un maestro espiritual. Se ubicó entre las personas más alejadas y por un rato estuvo escuchando al maestro hasta que, irritado por lo que le parecía pura charlatanería interrumpió la enseñanza bruscamente:

-;Lo único que tú haces es hablar! Las palabras no sirven para nada. ;A las palabras se las lleva el viento!  
El maestro lo miró un instante y con gran serenidad le contestó:

-Sólo un necio como tú, cuya cabeza está acobardada y medio vacía por los golpes recibidos, puede decir una estupidez de ese tamaño.

El guerrero saltó como un resorte y en cuatro grandes pasos estaba frente al maestro con su espada lista para partirlo en dos:

-;Qué es lo que te has atrevido a decirme?

-;Oh! No te había reconocido! Pero veo en tu agilidad, destreza y valentía a uno de los más hábiles guerreros que haya pisado nuestra tierra y te presento mis respetos.. El soldado bajó su espada, sonrió satisfecho y volvió a ocupar su lugar entre los discípulos.

-Espero, le dijo entonces el maestro mirándolo con una sonrisa, que en el futuro tengas más respeto por las palabras, ya que con ellas te hice venir hasta mí y te llevé al infierno de la furia, para luego calmarte y volverte a tu lugar.

A partir de ese día, el soldado se unió al grupo que seguía al maestro y fue su discípulo por muchos años.

Cuento Hindú.



Usualmente nos empeñamos en mejorar nuestra comunicación en torno al uso de las palabras y del lenguaje corporal, asumimos que éstas herramientas serán las que generen mayor impacto en nuestro interlocutor, pero no nos detenemos a pensar, a entender, que es nuestro estado emocional, el factor más importante para lograr generar o movilizar algo en la o las personas que nos escuchan.

Las emociones se contagian como un proceso natural, así, que cuando emitimos un mensaje este va acompañado de una emoción, y según sea esta, el significado del mensaje puede cambiar y puede transformar la emoción del receptor. Entonces vale la pena reflexionar sobre estos interrogantes:

¿Sentimos lo que comunicamos?

¿Tiene sentido lo que comunicamos?

¿Somos coherentes con el lenguaje verbal y no verbal cuando comunicamos?



**Reflexión texto introductorio.**  
**Video: Ver y analizar los elementos.**  
**Desarrollar los contenidos de la guía.**  
**Desarrollo de la rueda de las habilidades comunicativas**



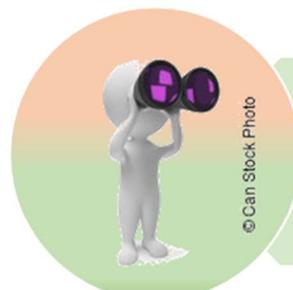
**Individualmente, con un celular, hago una grabación de un minuto o menos que relate el mayor logro de este proceso y crear un símbolo que inspire la mejora continua de uno de los aspectos puntuados mas bajo. Socializar con el equipo.**



**Formular un plan de acción siguiendo el modelo Grow, para mejorar los aspectos puntuados mas bajo.**

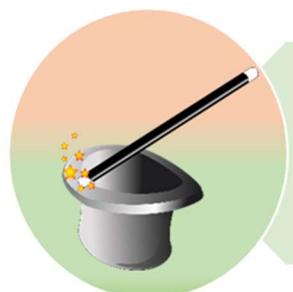


## Construcción de un Nuevo Sueño



Evaluar los avances logrados en relación con el fortalecimiento del equipo, a partir de la mejora de los procesos comunicativos.

Elegir un nuevo destino de viaje.



Proyección, prospectiva, Reflexión. Pasión



Video tu puedes cambiar el mundo  
[https://www.youtube.com/watch?v=illLv\\_rHhoA](https://www.youtube.com/watch?v=illLv_rHhoA).

Guía de trabajo: Ruta para conseguir objetivos en equipo.

Video Visualiza tu objetivo para poder alcanzarlo - Visualización. Video:

<https://www.youtube.com/watch?v=KtGgeeKojY8..>

Marcadores, pliegos de papel, Lana.

Figura Estrella de la maestría personal.

Todos tenemos objetivos en la vida o queremos llegar a cumplir nuestros sueños y metas, el problema es que muchas veces no sabemos cómo llegar a ellos.

Aquí van 7 claves que nos ayudarán a transitar ese camino mejorando paso a paso.

1.- **Aceptación del estado de las cosas:** Lo primero y más importante es mirar el estado de cosas actual y proyectar cómo queremos que sea en el futuro, esto supone no idealizar ni negar la realidad. Para poder mejorar algo hay que reconocer que se necesitan cambios.

La perseverancia también es importante para lograr nuestras metas.

2.- **Serenidad:** Consiste en tomarse los procesos con calma, entender que lograr que se cumplan mis expectativas requiere de tiempo y constancia. Para esto es fundamental mantenerse tranquilo, pero con los ojos puestos en la cima.

3.- **Tomar conciencia:** Es común que en el camino al logro de nuestros sueños nos encontremos con dificultades, sucesos que podemos interpretar como fracasos o retrocesos. Un antídoto contra esto, es pensar que estos acontecimientos no son algo negativo, sino simplemente un resultado, perseverar en el camino y continuar con la estrategia.

4.- **Potenciar emociones positivas:** Celebrar y felicitar por los logros alcanzados, aunque estos sean pequeños, ya que son los indicadores que vamos por el camino correcto y son el combustible para seguir adelante.

5.- **Pedir ayuda:** Generar redes de contacto, contar a otros sobre mis sueños, buscar a otras personas que puedan estar interesadas en lo mismo.

6.- **Idear varios planes:** Buscar la mejora continúa observándose y mejorando los posibles errores, intentar diferentes estrategias para llegar a un mismo objetivo, probar diferentes fórmulas, ser flexible.

7.- **Avanzar:** Realizar acciones concretas, hacer un calendario con fechas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, si no logramos cumplir con ellos a tiempo, volver a empezar y replantear plazos.

Si seguimos estos pasos con convicción tarde o temprano lograremos concretar nuestras metas.

Recordemos que mientras más potenciemos los pensamientos de logro y éxito en nuestra mente, mayor será el alcance en lo que deseamos.

La perseverancia es fundamental para lograr resultados en todo lo que nos propongamos, como dice Woody Allen: "El 80% del éxito se basa solamente en insistir".

Rosario Matte, Ex guía de Psicología y Tendencias





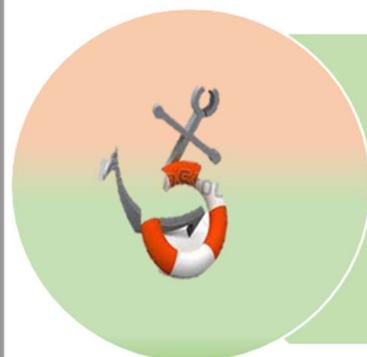
**Análisis del Video** tu puedes cambiar el mundo  
[https://www.youtube.com/watch?v=illLv\\_rHhoA](https://www.youtube.com/watch?v=illLv_rHhoA).

**Desarrollar Guia de trabajo:** Ruta para conseguir objetivos en equipo.

**Relajación:** Video Visualiza tu objetivo para poder alcanzarlo - Visualización.

**Cantando juntos:**

<https://www.youtube.com/watch?v=KtGgeeKojY8..>



**Organizados en pequeños grupos,** diseñarán un cartel inspirador del nuevo sueño, el cual elaboraran con un solo marcador tomado por una mano de cada uno de los participantes trabajando al tiempo y en armonía.



**Construir en equipo un nuevo plan de acción para alcanzar el nuevo sueño.**