



Carreras:

Administración de Empresas, Mercadeo y Contabilidad Empresarial

Diplomado:

Competencias Blandas en el Directivo y Gestión de las Emociones en los Negocios

Proyecto:

Gestión de la Comunicación Interna como mejora de la Productividad

Autores:

Berenise Ángeles
Karina Rodríguez
Jesús Pinales

Facilitadora Acompañante:

Carmela Almonte

**Abril del 2022
Santiago de los Caballeros,
República Dominicana**

**MANUAL PARA GESTIONAR LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO
DE MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA SERVICIOS
DE SALUD VISUAL**

Tabla de contenido

INTRODUCCION	1
OBJETIVOS	2
Objetivo General	2
Objetivos Específicos	2
ASPECTOS INTRODUCTORIOS Y GENERALIDADES	3
Las Habilidades Blandas	3
Inteligencia emocional	3
Las Estrategias.....	6
Tipos de Estrategias.....	6
La productividad	6
Tipos de productividad	7
Como Impactan las Habilidades Blandas en la productividad	7
Comunicación Laboral.....	8
LA INSTITUCION: PRESENTACION DE LA EMPRESA	9
EMPRESA SSV.....	9
Servicios De Salud Visual.....	9
Filosofía.....	11
Misión.....	11
Visión	11
Valores	11
Estructura y Diseño organizacional (organigrama)	12
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES.....	13
Crisis Laboral	13
Impacto de la comunicación a través de las competencias blandas para el manejo de las crisis empresariales.....	14
ANALISIS SITUACIONAL Y DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA SSV	17
Instrumento para adquirir información en la empresa	17
Determinación de la muestra.....	17
Encuesta	20
Hallazgos	26
Puntos de atención inmediata.....	26
PROCESOS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA QUE SE QUIERE OBTENER (GUIA)	28

Crear nuevos canales de comunicación	28
Colocar buzón de sugerencias.	28
Colgar un tablón de anuncios.	29
Realizar encuentros periódicos.....	29
Realizar actividades de integración	29
Taller manejo de las emociones y gestión de los conflictos.	30
Conversatorio reunión trimestral.....	31
Calendario de actividades y reuniones.	31
La intranet o red interna de Internet (Google Drive).....	32
PLAN ESTRATEGICO PARA LAS PERSONAS QUE COMUNICARAN	32
Comunicación interna asertiva.....	32
Aprender a escuchar, es clave	33
La empatía, habilidad blanda principal	34
Flexibiliza el contacto entre los departamentos	34
Reconocer los esfuerzos y metas de los colaboradores.	35
Departamento de recursos humanos.....	35
CONCLUSIONES.....	36
RECOMENDACIONES	37
ANEXOS	38
BIBLIOGRAFIAS	40

INTRODUCCION

El presente Manual pretende ser una guía paso a paso para el fortalecimiento de la comunicación interna, habilidades blandas y productividad laboral en la empresa servicios de salud visual, dígase integración, trabajo en equipo y de otros aspectos importantes para la vida y el empleo, donde tanto los directivos como los colaboradores tendrán la posibilidad de poner en práctica sus aptitudes, conocimientos y valores en un ambiente participativo, ameno y productivo.

La comunicación, hoy en día, es un punto clave para que personas y empresas puedan realizar de forma adecuada el cumplimiento de sus metas. El trabajo en equipo, la colaboración y la motivación que se encuentran en un buen ambiente laboral es lo más idóneo para que los empleados y las empleadas puedan generar sus actividades con un nivel de calidad excelente. La comunicación en la Pequeña y Mediana Empresa, es ahora, a raíz de la globalización y el alto desarrollo de comercio y cultura de consumo, la estrategia de marketing que pueda ayudar de manera más eficaz.

Están también las habilidades blandas estas se relacionan con los aspectos más emocionales y vinculares del mundo laboral. Tiene que ver con la forma en que se desempeñan los empleados.

En los espacios de trabajo, las habilidades blandas son importantes para poder llevar tareas en equipo, solucionar problemas, gestionar el tiempo disponible, reducir el nivel de estrés, entre otras cuestiones.

Esta guía, orienta a la empresa sobre el procedimiento para una administración basada en la regulación de las emociones, buena comunicación con los colaboradores y el manejo de los conflictos resultantes en diferentes contextos.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar un manual para gestionar la comunicación interna que impacte como mejora en la productividad, obteniendo así mejores ventajas competitivas, y una gestión de habilidades blandas y estrategias asertivas.

Objetivo Específico

- Promover y fomentar las habilidades blandas en la comunicación interna.
- Canalizar los focos de alerta para lograr crear estrategias de mejora, ante situaciones de crisis o conflictos que puedan alterar la productividad.
- Fortalecer la capacidad de comunicación y desarrollo dentro de la empresa.

ASPECTOS INTRODUCTORIOS Y GENERALIDADES

Las Habilidades Blandas

Las habilidades blandas son aquellas características, competencias y destrezas que tiene una persona y las pone en ejecución en el ámbito laboral, así como para la interacción con las demás. Es por ello, que estas habilidades se consideran subjetivas por lo que no van ligadas a sus habilidades duras, siendo estas en la que la mayoría de las instituciones forma a los profesionales. Se le llaman habilidades blandas o softskills son un conjunto de capacidades que se relacionan con la sociabilidad, el trabajo en equipo, la ética y el profesionalismo.

En la mayoría de las empresas, los líderes pueden generar una evaluación en el proceso de reclutamiento. Sin embargo, se evalúan las que ellos consideran más relevantes, dado que hay una cantidad habilidades blandas considerables. Algunas de estas habilidades son flexibilidad, inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos, persuasión, trabajo en equipo, resiliencia, pensamiento estratégico, empoderamiento, entre otras. De acuerdo con el campo, posición y demás, se hacen más relevante unas que las otras.

Inteligencia emocional

Según Goleman (2010) la inteligencia emocional hace referencia a la gestión de la capacidad y habilidades psicológicas en las que se pueden ver involucradas las emociones en cuanto a sentimiento, control, modificación y manejo de las emociones propias, así como persuadir la de los demás. Se relaciona directamente con los líderes, por los diversos escenarios a los que se debe afrontar en la organización y con externos. La comprensión de las emociones que tiene cada uno, si las aprenda a manejar y controlar, hace que la comprensión de las emociones de los demás sea más asertiva por la sensibilidad que se puede generar.

Por ello, se debe empezar desde analizar las reacciones que se tienen en algunos momentos, convertir las situaciones como si fuera un desafío, para posteriormente trabajar la manera de reacción y ponerse en el lugar de los demás.

No hay un listado oficial de softskills. Estas competencias no están del todo bien definidas. Para unas personas o empresas, algunas son habilidades blandas y para otras no. Mas, sin embargo, en listamos un top 10 de las más solicitadas o requeridas:

1. Comunicación

La capacidad de hablar con otras personas y de redactar. Se incluye aquí también hablar en público y realizar presentaciones. Resume todas las habilidades necesarias para poder interactuar con clientes, proveedores, colegas, empleados, superiores y el público en general.

2. Cortesía

Cuando decimos que las habilidades blandas siempre existieron, este es un caso de ejemplo. Aquí podemos juntar los buenos modales como saludar, estrechar la mano, decir gracias y pedir permiso. Es decir, saber manejarse de forma cortés con los demás.

3. Flexibilidad

Es la capacidad a adaptarse al cambio. De no tener una mirada pesimista cuando el contexto se altera. Estar dispuesto a cambiar la forma de trabajar y aprender de forma autónoma para adaptarse.

4. Integridad

En esta softskill se juntan los valores personales y la ética profesional. La honestidad es también clave aquí. Nuevamente podemos decir que es una de esas cosas que nos enseñan en casa desde que somos pequeños.

5. Habilidades interpersonales

Estos tipos de competencias tienen que ver con entrar en contacto con los demás desde un punto de vista más humano. Tener paciencia, desarrollar empatía y tener

buen sentido del humor son ejemplos válidos. Guiar a los que recién comienzan es también una habilidad interpersonal.

6. Actitud positiva

Por experiencia, siempre que se habla de actitudes positivas en el trabajo como algo bueno, no podemos estar más que de acuerdo. Sin embargo, lo vemos al revés. Lo importante no es tanto ser positivo, sino no ser negativo. Podrá parecer lo mismo, pero en realidad lo que más perjudica a una persona en su carrera profesional es ser profundamente pesimista.

La actitud positiva se manifiesta en el entusiasmo en cuanto al futuro y la confianza en las tareas que se realizan, como así también los pronósticos precisos que se hacen.

7. Profesionalismo

Este punto está vinculado con la imagen que proyectamos. En parte, se compone de aspectos superficiales como la prolijidad y la vestimenta.

8. Responsabilidad

La responsabilidad se manifiesta con la puntualidad al estar en una reunión o al cumplir con los plazos de una entrega. La autodisciplina, el trabajar a conciencia y algo súper importante que en estos días se ha perdido: el sentido común.

9. Trabajo en equipo

Nada más y nada menos que cooperar con los colegas para poder alcanzar objetivos que solos no podríamos. Se enmarcan aquí habilidades como ayudar a los demás, negociar, ceder y acordar.

10. Ética laboral

La ética, pero aplicada al trabajo. Trabajar a conciencia, ser proactivo y estar dispuesto y comprometido con el trabajo a realizar.

Las Estrategias

Las estrategias son un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. Es decir, la estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr una meta. Esto puede ser aplicado en diversos ámbitos como el militar o el empresarial.

Tipos de Estrategias

Estrategia empresarial: Es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización.

Estrategia de negocio: Es la planificación por parte de una empresa de cara a la consecución de objetivos previamente establecidos. Se centra en el posicionamiento en el mercado y en la obtención de beneficios. En cambio, la estrategia empresarial es más amplia y abarca todas las áreas de la compañía, pudiendo ser aquella orientada a lograr un mejor clima laboral, por ejemplo.

Estrategia de marketing: Es el plan de acción dispuesto para lograr el objetivo comercial, ya sea aumentar las ventas o la participación en el mercado. Tenemos, por ejemplo, la estrategia push y la estrategia pull.

Estrategia de comunicación: Es una herramienta de planificación que sistematiza e integra: los objetivos generales de comunicación de la marca o empresa, las tácticas y acciones para conseguirlos, los indicadores para medir su cumplimiento, los instrumentos y los plazos de ejecución.

La productividad

El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos.

Es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y, por tanto, mayor será la eficiencia.

Tipos de productividad

Según los factores que tenemos en cuenta, se puede clasificar en los siguientes tipos:

Productividad laboral: Se relaciona la producción obtenida y la cantidad de trabajo empleada.

Productividad total de los factores: Se relaciona la producción obtenida con la suma de todos los factores que intervienen en la producción. Estos factores son la tierra el capital y el trabajo.

Productividad marginal: Es la producción adicional que se consigue con la unaunidad adicional de un factor de producción, manteniendo el resto de factores constantes. Aquí entra en escena la ley de rendimientos decrecientes, que afirma que, en cualquier proceso productivo, añadir más unidades de un factor productivo, manteniendo el resto de factores constantes, dará progresivamente menores incrementos en la producción por unidad.

Como Impactan las Habilidades Blandas en la productividad

Las habilidades blandas generan un impacto significativo en el rendimiento laboral. El trabajo es el lugar donde pasamos gran parte de nuestro día a día y donde podemos sentir emociones más intensas y frecuentes.

Solemos entender que esas emociones pueden perjudicarnos en un sentido profesional o que nuestro trabajo o relaciones dentro de la empresa no merecen la pena debido a que están teñidas por el estrés, la ansiedad, los conflictos y la inseguridad. Sin embargo, el problema no está en esas emociones sino en cómo entendemos y gestionamos esas emociones.

El comportamiento de los colaboradores en el lugar de trabajo, su rendimiento laboral, habilidades para tomar decisiones, espíritu de equipo y liderazgo y productividad tiene que ver en su desarrollo de habilidades. Por ello, a nivel empresarial, se deben implementar estrategias de mejoras de habilidades blandas para así obtener mejor productividad por parte de los colaboradores.

Las habilidades blandas no nacen por sí solas ni son producto de una educación espontánea, sino de un esfuerzo constante por desarrollar conductas de valor, hábitos que se internalizan en nuestra conducta. Una habilidad blanda como el asertividad, por ejemplo, nos permitirá desarrollar competencias fundamentales como la empatía.

Al saber transmitir y recibir con efectividad un mensaje podremos establecer mejores canales de negociación. A su vez, podemos encontrar alternativas para solucionar o evitar futuros conflictos. En otro ejemplo, la adaptabilidad nos permitirá integrarnos orgánicamente a entornos colaborativos y desarrollar competencias tan relevantes como la proactividad.

Comunicación Laboral

La comunicación es un intercambio de mensajes entre dos o más particulares. Muchos sabemos que ésta puede ser escrita, oral o gestual. Sin embargo, si el contexto en el cual se desarrolla es en el área de trabajo, esta se convierte en Comunicación Laboral. Como tal, este tipo de comunicación comprende el intercambio de mensajes que se realiza entre los diversos miembros de una empresa, sea que se trate de trabajadores y gerentes, o sea entre ellos mismos o con el público externo.

Una buena Comunicación Laboral es de vital importancia para las organizaciones, ya que toda compañía necesita de adecuados procesos de comunicación para funcionar.

Si los conflictos por la mala comunicación son constantes, es muy posible que el rendimiento de la empresa empiece a decrecer y que las ganancias de la misma se vean afectadas.

El trabajo en equipo, es fundamental desde la creación de toda organización. Es por ello que se deben crear estrategias o juegos en los cuales se necesite de una buena relación y coordinación entre el personal para completar las tareas asignadas. Prevenir problemas en el trabajo, esto también es válido para los conflictos. Frente a estas disputas entre empleados, es importante buscar una solución rápida que beneficie a ambas partes. Lograr consensos a través de la negociación es fundamental para que las partes queden satisfechas.

LA INSTITUCION: PRESENTACION DE LA EMPRESA

EMPRESA SSV

Servicios De Salud Visual

Es una empresa que se dedica a servicios oftalmológicos y ópticos, para toda República Dominicana. Ubicados en la ciudad de Santiago, específicamente en la calle sabana larga, esquina calle 3, Reparto Oquet. Nace en noviembre de 1991 como un consultorio oftalmológico, el cual fue evolucionando, hasta convertirse en uno de los Centros de Oftalmología mejor equipados del país Oftalmolaser. En febrero de 1996 abre sus puertas Óptica Klaridad y en 1998 inicia el laboratorio Óptico VisionTech.

El laboratorio óptico más moderno y completo del país, dedicado al procesamiento de lentes oftálmicos y de sol. Pionero en el país en la tecnología de antirreflejos, Klarus Plus, Klarus Mirror Klarus mejorado.

En nuestro Almacén, ponemos a su disposición tanto la materia prima necesaria como los insumos que usted requiere para que sus productos Ópticos sean de la mayor calidad disponible en el mercado, de esta manera su negocio podrá tener las herramientas necesarias para satisfacer las necesidades de sus clientes con la plena confianza de que estarán recibiendo productos de alto nivel.

Cuenta con una de las Ópticas más completas a nivel nacional, óptica Klaridad nace del ideal de su fundador, el Médico Oftalmólogo Abraham Rafael Khouri Rodríguez, con la intención de brindar a los pacientes un servicio completo de calidad superior, guiados siempre por la ética a un precio justo. En febrero de 1996 se inaugura el primer local de Óptica Klaridad en la calle Sabana Larga #133. En el 2000 se inaugura el segundo local de Óptica Klaridad ubicado en Plaza Óptimus. La expansión no se detuvo, a finales del 2003 y con el objetivo de brindar un mejor servicio a nuestros pacientes, abrimos nuestra tercera sucursal ubicada en el segundo nivel del centro médico de especialidades Santiago Apóstol, local ahora ubicado en la calle Sabana Larga, esquina proyecto 3, Reparto Oquet, la cual es nuestra sede principal.

Atendiendo las necesidades de la comunidad de contar con un servicio oftalmológico completo, de nivel internacional y como una manera de garantizar la calidad de los trabajos ópticos, Óptica Klaridad procesa sus lentes en nuestro laboratorio VisionTech (el laboratorio óptico más moderno del país) y de la mano con nuestro Centro de Oftalmología Oftalmolaser, (el más completo de la región) para que, en los casos de que algún paciente necesite ser tratado por un oftalmólogo, sea referido al lugar más apropiado. Óptica Klaridad de la mano de sus asociados, les ha ofrecido a sus pacientes, por más de 24 años, una visión más clara.

Esta empresa pertenece al sector salud (terciario) y su naturaleza es de servicios. Su principal actividad económica es el comercio de monturas oftálmicas. Servicios de salud visual se enfoca en la comercialización de monturas oftálmicas, y de sol a nivel nacional. Aunque han considerado hacer negocios internacionales, para la distribución de las mismas, aún no han concretado dichos contratos.

La empresa lleva 30 años en el mercado local, inicia como un consultorio oftalmológico, el cual fue evolucionando, hasta convertirse en uno de los Centros de Oftalmología mejor equipados del país Oftalmolaser. En febrero de 1996 abre sus puertas Óptica Klaridad y en 1998 inicia el laboratorio Óptico Visiontech hasta la actualidad.

Filosofía

Enfocados en cuidar tu salud visual.

Misión

“Mejorar la salud visual de nuestra población a través de servicios y productos oftalmológicos y ópticos innovadores, de la más alta calidad, brindados por un personal capacitado a un precio justo, con la mejor tecnología.

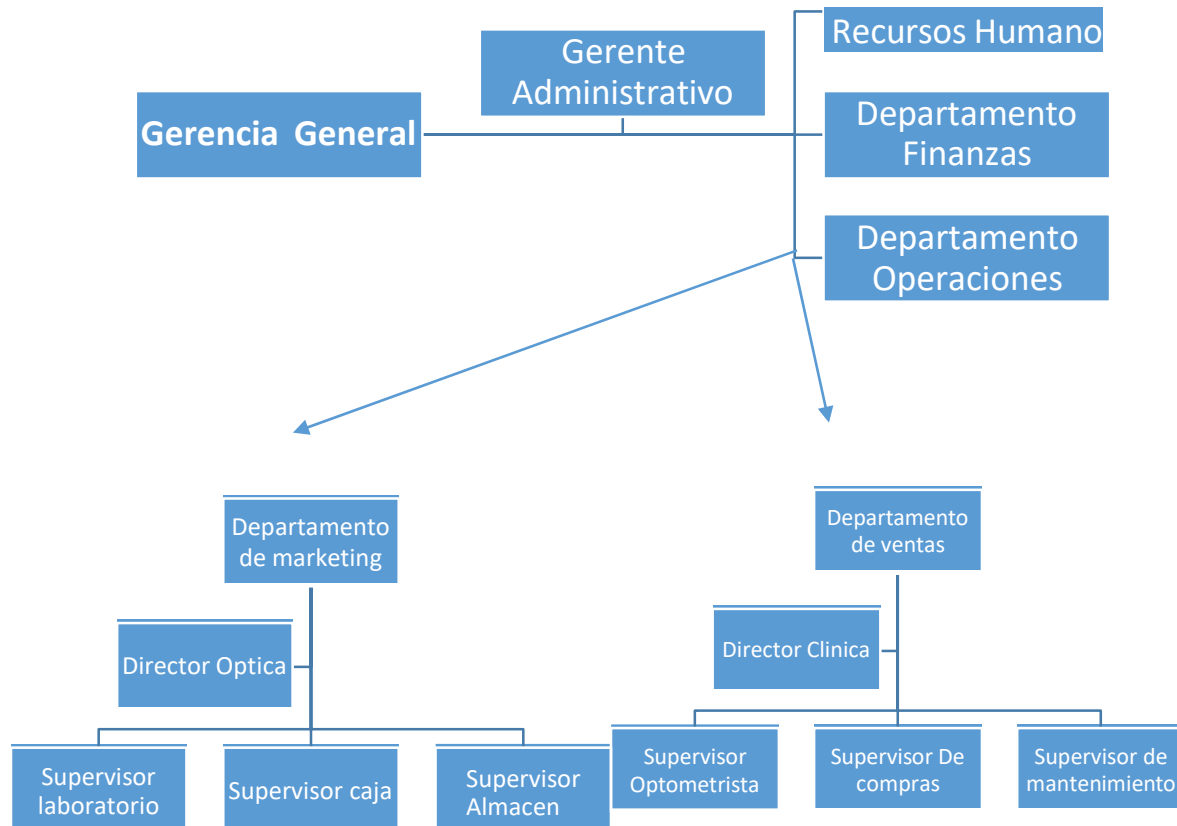
Visión

“Ser líderes en el mercado por mejorar la visión y apariencia de nuestra gente y convertirnos en el modelo a seguir por la industria, al brindar excelentes servicios y productos innovadores de la mejor calidad”

Valores

- Ética
- Trabajo en Equipo
- Calidad
- Organización
- Mejoramiento Continuo

Estructura y Diseño organizacional (organigrama)



Actualmente servicios de salud visual, cuenta con 89 colaboradores y 18 médicos que conforman el Recurso Humano total en la empresa. Los equipos humanos se complementan con el conocimiento de los trabajadores más veteranos y el empuje de los más jóvenes. Servicios de Salud visual recluta personal desde los 18 hasta los 50 años de edad.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES.

Crisis Laboral

Las crisis organizacionales son las que afectan a una empresa o a su entorno; algunos eventos que pueden generar una crisis organizacional son: dificultades económicas, daño de imagen, desastres naturales, accidentes, casos de corrupción, error en la toma de decisiones importantes, Una crisis empresarial se refiere a cualquier acontecimiento negativo que afecta a la agrupación comercial.

Entre sus tipos pueden ser los siguientes:

- ✓ **Crisis de proceso.** Es toda alteración en los procesos de producción, porejemplo: cierres ambientales, descargas y fugas.
- ✓ **Crisis laboral.** Son aquellas que afectan las labores de los empleados: huelgas, despidos, demandas.
- ✓ **Crisis corporativa.** Tipo de crisis que pone en riesgo la imagen corporativa, ya sea por secuestros, asesinatos, situaciones financieras o legales.
- ✓ **Crisis de comunicación.** Pueden producirse por algo que haga directamente la empresa o la institución. Por ejemplo, unas declaraciones desafortunadas en las redes sociales, una actividad con un mal resultado, un enfrentamiento público entre miembros de la empresa o incluso la ausencia de declaraciones ante un hecho destacado.

Una vez mencionados estos tipos de crisis y definidas teóricamente podemos proceder a enmarcar como podemos evitar que las crisis internas dentro de las organizaciones pasen de simples a severas, para ello procederemos a conocer los siguientes conceptos.

Las crisis internas son todas aquellas que se desarrollan dentro de la organización y que deben ser atendidas y resueltas de forma oportuna.

Un claro ejemplo es la falta de comunicación interna que se puede generar a partir de rumores e inconformidades que atraviesan los miembros de la organización, y que poco a poco se vuelven graves, hasta que llegan a afectar la reputación y el logro de los objetivos.

Dicho esto, es trascendental integrar el manejo de protocolos ante las posibles crisis, y será responsabilidad de líderes y colaboradores estar capacitados para afrontarlas.

Las crisis internas pueden prevenirse mediante el cuidado, la supervisión y la cercanía de los líderes con sus equipos, con los clientes y la operación. Estos focos rojos suelen caracterizarse por colaboradores que no se sienten integrados o comprometidos con la organización y desgraciadamente no son detectados por áreas especializadas en resolver estos temas: claramente esto será reflejado en un bajo desempeño. En algunos casos, terminan convirtiéndose en problemas graves como: alta rotación de personal, rumores, clima organizacional no saludable y mala comunicación, lo cual termina por impactar a toda la empresa. Atender lo anterior en tiempo y forma mediante la comunicación, la ética, los valores y el fortalecimiento de la confianza, podrá evitar que las pequeñas crisis crezcan y terminen convirtiéndose en crisis severas.

Impacto de la comunicación a través de las competencias blandas para el manejo de las crisis empresariales.

El manejo de las habilidades blandas resulta crucial en el mundo laboral. “Si bien estas competencias son innatas, todos tenemos la capacidad de poder desarrollarlas, pero pasemos a lo importante, que es la manera en la que han impactado estas competencias en las empresas, partiendo desde el manejo de las mismas en momentos de crisis organizacional,

El manejo de habilidades blandas como: trabajar en equipo, poseer un buen nivel de comunicación, tener adaptabilidad ante los distintos escenarios, una actitud positiva en la oficina, etcétera, son percibidas por la jefatura como cualidades positivas en un empleado, especialmente cuando existe un escenario de crisis, en el que hay alta preocupación e inquietud a la hora de tomar decisiones y ejecutar las operaciones importantes en la organizaciones y en el que las empresas necesitan trabajadores

productivos y alineados al crecimiento de la empresa para poder salir de una crisis o incluso no permite que estas crisis pasen a ser desastrosas evitando así su desarrollo en la organización encontrando la solución adecuada.

Por ello, las habilidades blandas han tenido un lugar importante en las organizaciones puesto que estas competencias son de mucho valor para las empresas, ya que las dificultades a las que se enfrentan diariamente los ejecutivos y profesionales, son las de romper paradigmas, salir de su zona de confort, salirse del concepto de “jefe” para iniciarse en el de “líder”. He aquí la importancia de contar con trabajadores que manejen habilidades blandas, que sin importar cuan dura sea la situación, ellos darán su mejor esfuerzo para encontrar la solución a una crisis, trabajaran en equipo, tendrán la mejor comunicación e incluso para contrarrestar esto, una solución es la de acceder a algún curso que fortalezca las competencias que exigen los momentos de crisis, así como ser o tener Resiliencia.

Existen diferentes versiones del concepto de crisis.

Charles F. Hermann (1963), define a las crisis desde el punto de vista de su impacto e implicaciones en el individuo. Las describe como “avisos de un cambio, que puede estar asociado con algún comportamiento extremo; una crisis es concebida como el estímulo que genera cierta clase de comportamientos (como ansiedad o pánico)”.

Ian I. Mitroff y Christine M. Pearson (1995) presentan una estructura para mejorar la preparación ante la crisis, considerándolas como “fenómenos que podrían terminar con la vida de una organización, si no son gestionadas correctamente”. Para estos autores, “el problema no es si una crisis afectara o no a una organización, sino que el problema es cuando, qué tipo de crisis y cómo”. sostienen que la incapacidad de prever crisis es uno de los principales factores para que se produzcan y se agraven.

Christine Pearson y Judith A. Clair (1998) destacan cinco características importantes para definir las crisis organizacionales, integrando aportes de diferentes autores:

- Las crisis organizacionales son situaciones altamente ambiguas que tienen causas y efectos desconocidos.
- Tienen baja probabilidad de ocurrencia, pero representan una gran amenaza para la supervivencia de la organización y para sus grupos de interés.
- Presentan poco tiempo de respuesta.
- Sorprenden a los miembros de la organización.
- Presentan un dilema respecto de la toma de decisiones”.

El autor denomina a las crisis como “las enfermedades de las empresas”, en las cuales todos los elementos de su estructura interactúan entre sí y como los factores de su entorno. Situaciones generadoras de crisis empresarial: A continuación, presentamos diferentes situaciones en las que es necesaria una comunicación de crisis efectiva:

- Huelgas de empleados.
- Producción defectuosa y/o retirada de productos.
- Escándalos sobre un miembro de la mesa directiva.
- Escándalos medioambientales.
- Crisis de reputación en redes sociales.

Los problemas que requieren desarrollar una comunicación de crisis se originan por norma general en errores cometidos por la empresa o por un trabajador en concreto. Son contadas las ocasiones en las que la empresa no tiene responsabilidad en la llegada de una crisis.

ANALISIS SITUACIONAL Y DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA SSV

Instrumento para adquirir información en la empresa.

Con el objetivo de precisar información de utilidad y con la necesidad de conocer un poco más las opiniones, habilidades blandas de cada colaborador, hemos elegido un instrumento de trabajo para que no resulte tedioso, tanto para los mismos comotambién para nuestro trabajo en Servicios De Salud Visual, hemos desarrollado una herramienta de recolección de datos dinámica y lenguaje llano.

Hemos denominado la misma como "Mi Opinión Cuenta", esta es una planilla que consta de un (01) eje general, del cual se desprenden enunciados redactados de manera comunicativa, dando al encuestado la opción de expresar su opinión sin que sesienta presionado, con el mismo podremos conocer más a fondo la manera en que la empresa servicios de salud visual se ha manejado hasta el momento en la parte internacon el manejo de la comunicación, y podremos de la misma forma aplicar nuevas estrategias de comunicación para mejorar la productividad . Al mismo tiempo, hemos incluido tres opciones abiertas para que se destaquen las sugerencias de los encuestados.



Determinación de la muestra

La aplicación del instrumento de medición, fue realizado en personal tanto de laboratorio como administrativo, logrando equilibrar las distintas opiniones de ambos escenarios. Dicha población está comprendida por Diez (10) personas, de las cuales, cinco (05) pertenecen a posiciones administrativas y mandos medios.

MI OPINION CUENTA

Eres parte importante de nuestra empresa, por lo que necesitamos tu opinión para mejorar. A continuación, se te presentaran una serie de enunciados con ideas puntuales, donde elegirás la opción con la que más te identifiques y consideres.

A - Estoy de Acuerdo	B - A veces	C - No estoy de acuerdo		
	A	B	C	
Mi empresa Jerarquiza asuntos de trabajo y los comunica de forma oportuna.				
Mi superior comprende las necesidades de los demás.				
Mi superior escucha y aprecia las opiniones de todos los miembros del equipo.				
Mi empresa me motiva por los logros alcanzados				
Recibo toda la información que necesito para poder realizar eficientemente mi trabajo.				
Mi ambiente laboral es agradable.				
En mi empresa se ponen en práctica habilidades blandas				
La resolución de problemas complejos se maneja de una manera adecuada.				
En mi empresa hay flexibilidad cognitiva.				
Hay unión entre los equipos y departamentos de trabajo dentro de mi empresa.				
Recibo frecuentemente capacitaciones por parte de mi empresa.				
Mi empresa fomenta el trabajo en equipo.				
Soy escuchado cuando tengo una sugerencia o idea para mejorar la producción.				
Se realizan actividades para compartir y socializar.				
Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo.				

Me siento a gusto con el lenguaje y la manera en que mi superior comunica las informaciones.			
Se implementa el compañerismo.			
El gerente es líder motivador dentro de la empresa			
Me entero primero por rumores de pasillo antes que me lo diga mi superior.			
Gracias por llegar hasta aquí, y colaborar. Ahora con tus palabras si sientes la necesidad, expresa que te parece que este marchando bien, que debemos mejorar, y que está mal dentro de nuestra empresa.			
			

Tras la aplicación oportuna de la herramienta de análisis del clima organizacional en la empresa Servicios de Salud Visual, hemos recopilado información sobre la percepción de los empleados sobre la comunicación en la misma. A continuación, desglosamos los resultados encontrados, representando cada ítem seleccionado y su conjunto de interrogantes. Con este ítem, compuesto por tres enunciados, buscamos conocer qué tan informados se encuentran los empleados sobre temas específicos de la organización, que tanto ponen en práctica las habilidades blandas, así como el nivel de comunicación que implementan en la misma.

Encuesta

Mi empresa jerarquiza asuntos de trabajo y los comunica de forma oportuna



Mi superior comprende las necesidades de los demas



Mi superior escucha y aprecia las opiniones de todos los miembros del equipo



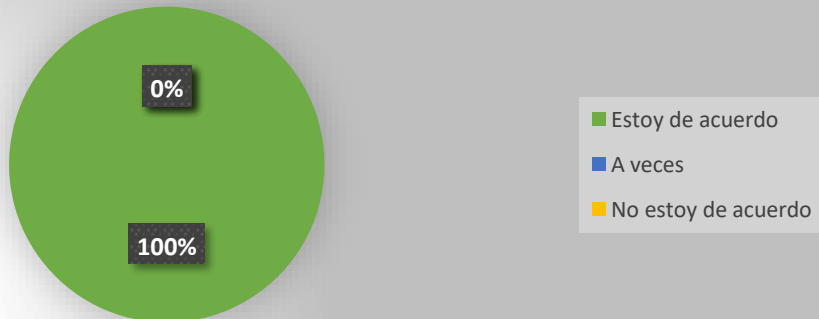
Mi empresa me motiva por los logros alcanzados



Recibo toda la información que necesito para poder realizar eficientemente mi trabajo



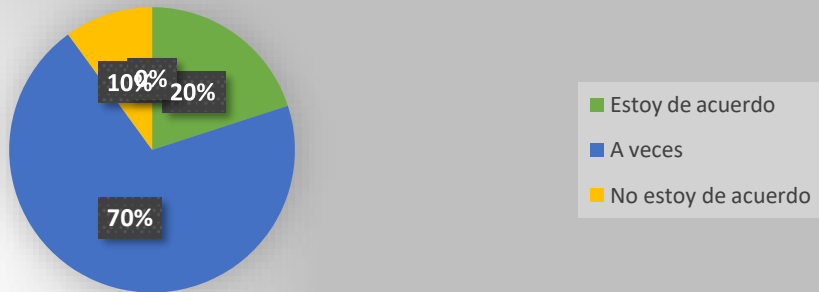
Mi ambiente laboral es agradable



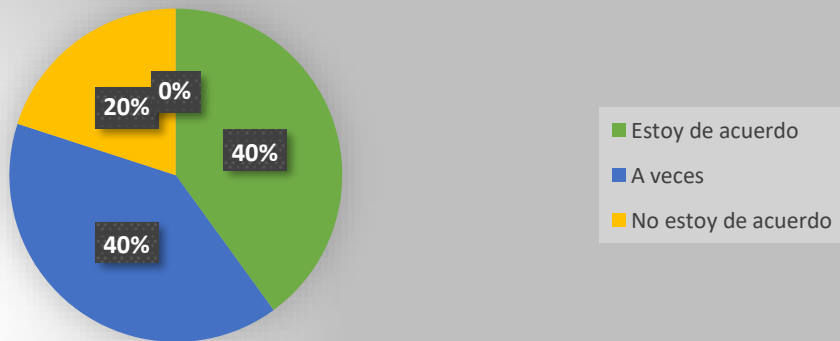
En mi empresa se ponen en práctica habilidades blandas



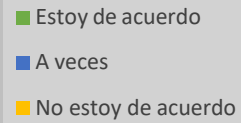
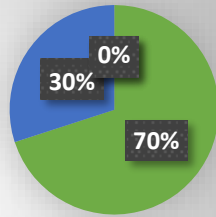
La resolución de problemas complejos se maneja de una manera adecuada



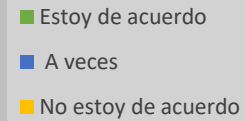
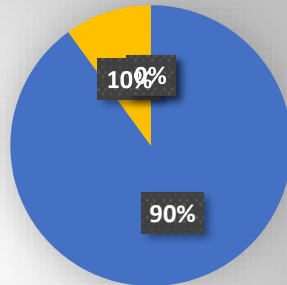
En mi empresa hay flexibilidad cognitiva



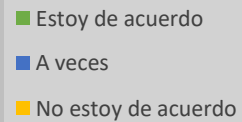
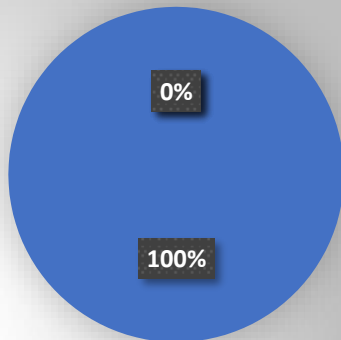
Hay unión entre los equipos y departamentos de trabajo dentro mi empresa



Recibo frecuentemente capacitaciones por parte de mi empresa



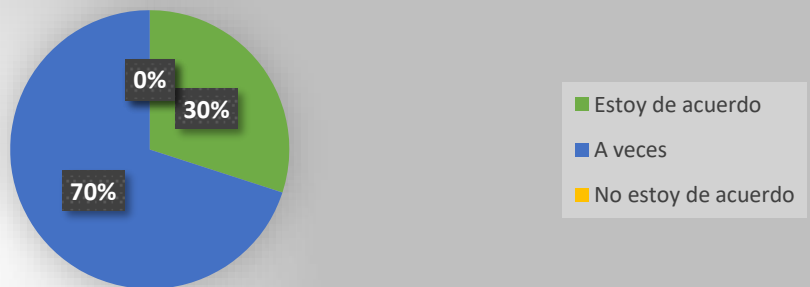
Mi empresa fomenta el trabajo en equipo



Soy escuchado cuando tengo una sugerencia o idea para mejorar la producción



Se realizan actividades para compartir y socializar



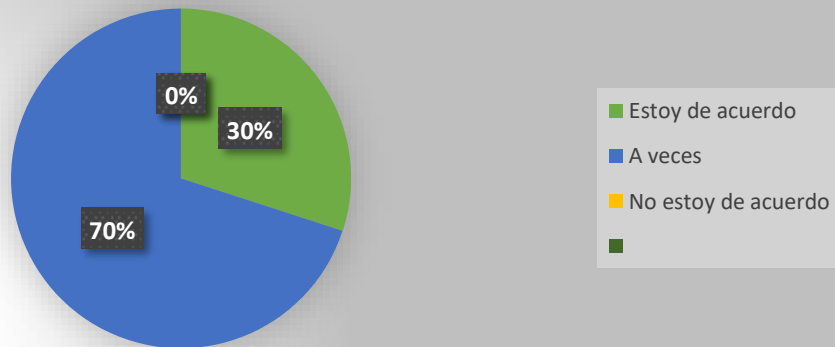
Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo



Me siento a gusto con el lenguaje y la manera en que mi superior comunica las informaciones



Se implementa el compañerismo



El gerente es lider motivador dentro de la empresa



Me entero primero por rumores de pasillo antes que me lo diga mi superior



Hallazgos

Luego de analizar los resultados presentados en nuestra herramienta organizacional, detectamos una notable lección en las relaciones laborales de la empresa, principalmente en cuanto al trabajo en equipo, el compañerismo, el desconocimiento de informaciones importantes que deben ser informadas con anticipación, y sobre todo la comunicación interna asertiva, el desnivel de estos factores, muchas veces puede llegar a provocar crisis, conflictos y bajo rendimiento laboral ya sea por desmotivación o expectativas.

Puntos de atención inmediata

Luego de aplicar una encuesta a una población de diez (10) personas, hemos localizado tres puntos focales que requieren atención inmediata, dado que pueden perjudicar la metodología y contaminar los puntos fuertes ya existentes en Servicios DeSalud Visual.

1. **Comunicación Interna:** La comunicación representa uno de los ejes centrales para la interacción entre personas, por lo que su deficiencia arriesga la estabilidad de la empresa. Cuando la comunicación no es efectiva, se perjudica el alcance de los objetivos, pues si las informaciones recibidas no están en consonancia con los propósitos de la organización, difícilmente la ejecución podrá resultar exitosa.

2. **Valoración y reconocimiento:** Detectamos una pobre consideración sobre como el empleado percibe su rendimiento laboral, considerando no recibir la suficiente gratificación o reconocimiento para ello. Uno de los componentes de la productividad es el nivel de motivación con que se cuente el personal, resultando en detrimento de ésta cuando los colaboradores no se sienten valorados.

3. **Trabajo en equipo:** Los resultados evidencia poca disposición de trabajo en equipo, o compañerismo, la falta de compañerismo genera mal ambiente, lo que ocasiona un menor rendimiento laboral. Tomando en cuenta que, cuando una persona no está a gusto en su puesto de trabajo y siente que no está alineada con sus compañeros de equipo, está desmotivada y no es todo lo productiva que podría ser.

PROCESOS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA QUE SE QUIERE OBTENER (GUIA)

Si bien los puntos antes mencionados no presentaron indicadores lo suficientemente altos como para intervenir urgentemente, no es menos cierto que hemos encontrado reactivos que nos llevan a considerar que no se encuentran lo suficientemente estables, por lo que sugerimos poner en práctica la siguiente guía, para ello deberá estar involucrado y trabajando en conjunto el Departamento de recursos humanos y la gerencia administrativa:

Crear nuevos canales de comunicación.

En la era tecnológica que vivimos resulta más eficaz usar canales de comunicación interna que estimulen a los trabajadores. Crear una revista interna, por ejemplo, para plasmar de forma amena toda la información de actualidad sobre la corporación, es una manera dinámica de llegar a todos los empleados.

Muchas empresas utilizan aplicaciones ya registradas con su dominio, más sin embargo hay gratuitas donde se puede plasmar toda información importante, videos, capacitaciones online una de ellas es Classroom. También crear un grupo en WhatsApp para informaciones imprevistas de último minuto.

- Classroom
- WhatsApp group

Colocar buzón de sugerencias.

La comunicación interna, para que realmente funcione, debe ser bidireccional y basarse en el respeto y la confianza. No obstante, habrá temas delicados en los que el empleado no quiera dar a conocer su identidad o expresar una opinión concreta por el recelo a no ser entendido. Esto se soluciona con la colocación de un buzón de sugerencias.

Colgar un tablón de anuncios.

Para determinados temas, como situaciones puntuales, urgentes o relevantes se debe utilizar un tablón de anuncios que todos los miembros de la empresa puedan consultar y ver colocado en un punto estratégico donde todos pasen diariamente.

- ✓ La ventaja es que evitaremos saturar el correo electrónico de los empleados y, lo que es peor aún, que, al llegar demasiados emails con noticias internas, se acaben convirtiendo en spam.

Realizar encuentros periódicos.

Es fundamental que cada coordinador se reúna físicamente con su departamento, al menos dos veces al mes, para cohesionar el equipo. Las relaciones interpersonales favorecen la comunicación y la empatía. Por eso, marcar encuentros periódicos en los que ofrecer datos y ponerse al día, son imprescindibles.

Realizar actividades de integración.

Las actividades de integración permiten salir de las zonas de trabajo para fortalecer e impulsar con dinámicas y de una manera diferente las habilidades y la confianza de los colaboradores y equipos.

- ✓ **Juego de los ojos vendados.** Divide el grupo en dos, pídeles que se hagan en pareja; un compañero o compañera tendrá los ojos vendados, puedes utilizar chaquetas bufandas o pañuelos para tapar los ojos. El otro u otra, sin vendar, dará instrucciones. Pídeles que se organicen en círculo de manera que queden uno vendado al lado de uno que le dará instrucciones, coloca diferentes elementos en el centro del círculo: un borrador, un tajalápiz, un bolígrafo, tantos elementos como participantes con los ojos vendados.

Cada uno tendrá la misión de recuperar un elemento específico, le dirás al participante sin venda qué elemento es (ejemplo: a ti te corresponde el borrador), este intentará guiar a su compañero que tiene los ojos tapados para que cumpla la misión, pero solo puede dar características del objeto, no puede decir el nombre (ejemplo es rectangular, es pequeño). Esta dinámica hará que crezca la comunicación asertiva entre los participantes porque se deberá confiar solo en la palabra del compañero que sea guía.

Permite que cumplan la misión y pregúntales: • ¿Cómo se sintieron? • ¿Cuál fue la mayor dificultad para comunicarse? • ¿Cómo lograste identificar el objeto? • ¿Qué tal fue la descripción de tu compañero? • ¿Fue difícil trabajar en equipo?

- ✓ **También la dinámica llamada La isla desierta.** Los equipos deben imaginar que participan en una prueba de supervivencia en una isla desierta y solo pueden llevarse 5 objetos de una lista de 10 (estos números pueden variar dependiendo de cómo plantees la actividad).

En la lista se pueden incluir objetos de caza, comida, bebidas, herramientas, ropa y demás. El equipo debe llegar a un acuerdo sobre cuáles objetos podrían ser de mayor utilidad para esta aventura. Con esta actividad tendrás la oportunidad de evaluar el criterio de cada uno de tus empleados.

Taller manejo de las emociones y gestión de los conflictos.

Como parte del desarrollo integral de la organización debe desarrollarse un taller con un lenguaje sencillo y ejemplos claros, que permitan al receptor captar la información rápidamente y la pueda aportar a sus labores rutinarias diarias, tanto laborales como personales.

Este taller debe contener información precisa sobre diferentes conflictos aplicados al contexto laboral, el abordaje de las emociones de manera inteligente, además de sugerencias prácticas que hará de esta una organización emocionalmente inteligente y con abordaje de competencias blandas.

- Charla de las emociones
- Simulaciones de conflictos y reacciones
- Muestra de la importancia de poseer competencias blandas e inteligencia emocional.

Conversatorio reunión trimestral.

Consiste en reunirse con todo el personal para conocer las metas y logros alcanzados en la empresa, esto hará que el colaborador se sienta involucrado y sobre todo que es parte importante de la organización en su mayor parte cada logro que la empresa alcanza es gracias a los mismos.

Para lograr un buen conversatorio y entendimiento:

- Palabras de Bienvenida
- Mostrar gráficos de avances
- Reconocimiento empleado de trimestre
- Dar palabra a colaborar para aportes

Calendario de actividades y reuniones.

Se deberá planificar con antelación el día y hora de las actividades y reuniones pautadas, donde se plasmarán en un calendario y enviarán vía correo electrónico, grupo de WhatsApp y colgara en el mural informativo, esto con la intención de lograr mejor organización y disminuir la inasistencia por desconocimiento.

La intranet o red interna de Internet (Google Drive)

Esta herramienta es de gran utilidad como punto de contacto y generación de sinergias laborales. Normalmente, es utilizada como espacio de intercambio de documentos entre personas de la organización cuando se encuentran distantes o manejan volúmenes de información considerables (por ejemplo, materiales de difusión informatizados, notas de prensa, formularios de trabajo).

Las ventajas que se obtendrán serán:

- ✓ Permite crear un reservorio de información ilimitado y siempre al alcance de la mano.
- ✓ Pone estos materiales a disposición de todos los miembros de la organización, tanto desde dentro como desde fuera de la red.
- ✓ Permite descargar documentación desde cualquier punto geográfico, lo que resulta de utilidad a la hora de consultar material para una reunión, enviar archivos para un evento, etcétera.
- ✓ Funciona como archivo de otras herramientas de comunicación (boletines digitales, comunicados, recortes de prensa).

PLAN ESTRATEGICO PARA LAS PERSONAS QUE COMUNICARAN

Comunicación interna asertiva.

Si bien es cierto, el 50% de los colaboradores están de acuerdo con el lenguaje, tono y forma de comunicar las informaciones que utiliza su líder, sin embargo, el otro 50% no lo está. Por lo que la estrategia de comunicación interna que sugerimos es la siguiente:

- Analizar el horario en que se imparten las informaciones
- La carga de trabajo que tenga el colaborador en ese momento.
- Solicitar autorización de tiempo, para evitar distracciones.
- Actitud positiva y contagiosa, lenguaje claro preciso y conciso

- Socializar cualquier pregunta o duda que tengan para ser aclarada antes de dar por sentado.

Usar un lenguaje claro para quien reciba el mensaje, por ejemplo, no podemos utilizar lenguaje científico en un escenario informal o un lenguaje coloquial para presentar una idea a un auditorio de académicos o científicos, por lo cual debemos asegurarnos que el contenido sea entendible por el auditorio, con un lenguaje común y con información importante para quienes la reciben.

Asegurar también el tono de voz, el ambiente y la pronunciación de las palabras, son muy importantes. Ten presente que hay comunicación entre pares y es aquella que se da en igualdad de condiciones. Analiza siempre cual es la situación. Cuando el receptor capta la información con la menor distorsión posible es cuando se cuenta con una comunicación más efectiva.

Aprender a escuchar, es clave.

El liderazgo es bidireccional, no sirve de nada transmitir una idea sino se escucha al equipo lo que tiene que decir al respecto. En la comunicación es tan importante saber decir, como saber escuchar. Es importante ser muy empático en esta situación.

Elementos importantes para lograr tener una escucha activa:

1. **Enfócate y concéntrate:** Recuerda que estás interactuando con alguien, presta atención a las ideas que te están diciendo; la concentración es muy importante al momento de escuchar.
2. **Contacto visual:** Siempre establece contacto visual, esta es una muestra de respeto y atención, además te ayudará a concentrarte en lo que está diciendo la otra persona.
3. **No interrumpas:** En la medida de lo posible no interrumpas, permite que quien te habla exprese su idea, sus opiniones y concepciones. Si se tiene un tiempo limitado que ha sido sobrepasado o si algún participante está irrespetando o

utilizando lenguaje agresivo podrás interrumpir, realizando una intervención, siempre respetuosa y repasando las reglas acordadas.

4. **No domines la conversación:** Permite que la comunicación se dé en doble vía. No acapares la palabra o utilices tu posición de líder para ser el único que habla, permite que los demás aporten sus puntos de vista dando valor a estas intervenciones.

La empatía, habilidad blanda principal.

Es adecuado tener un líder comprometido y motivado, un líder de éxito debería poder persuadir a los demás, suscitar el entusiasmo del personal y contribuir al éxito de la empresa a largo plazo.

- ✓ La empatía ayudara a resolver conflictos con facilidad
- ✓ Poder tener una visión general
- ✓ Crear ambientes positivos y productivos.

La humildad de los directivos y la potenciación de acciones que motiven a los empleados son dos aspectos básicos para formar equipos productivos y competitivos. Si lo fomentamos aumentará el sentimiento de pertenencia a la empresa por parte del trabajador.

Flexibiliza el contacto entre los departamentos.

Cualquier tipo de impedimento entre las diferentes áreas de la empresa solo refuerza la creación de grupos apartados y la retención de información relevante. No es razonable que los empleados tengan que llenar formularios o agendar horarios para ponerse en contacto con sus superiores o compañeros de otros sectores.

Los procesos necesitan ser más sencillos y rápidos, lo que puede ser hecho, por ejemplo, con la eliminación de barreras físicas.

- ✓ La inclusión de un área de descanso común o la utilización de un software de comunicación interna. Lo importante es abrir un espacio para las conversaciones y hacer que la información fluya de una manera más suelta.

Reconocer los esfuerzos y metas de los colaboradores.

Como sugerencias establecimos varias maneras innovadoras con las cuales podrán poner en práctica y elogiar el esfuerzo de los colaboradores, esto traerá como ventaja, un colaborar motivado, feliz, productivo, y sobre todo identificado con la empresa.

Reconocimiento:

Público: Mención hecha frente al resto de compañeros, generalmente unida a un premio, certificado o recomendación.

Privado: Felicitación de un jefe, compañero o cliente.

Promoción: Recompensa que supone un aumento de la responsabilidad en la empresa, acompañado normalmente por una subida del salario, para reforzar la confianza.

Premio monetario: Incentivos económicos que pueden ser directos (bonus o aumento de sueldo) o en especie (un viaje, dietas, un ordenador personal).

Redes sociales: Comunicar en tus redes corporativas quién ha sido el empleado del mes, cumpleaños, asensos. Un espacio público, desde el que el propio trabajador puede compartir la hazaña y contribuir a difundir una buena imagen de marca.

Departamento de recursos humanos.

Luego de poner en marcha estas estrategias de mejora, el departamento de recursos humanos, deberá aplicar mensualmente encuestas vía online a los colaboradores, de acuerdo a las mejoras que se vayan implementando, así tomaran el control de las situaciones logradas, o que aún faltan por trabajar dentro de la misma.

CONCLUSIONES

Este manual ha sido elaborado con la finalidad de lograr un mayor fortalecimiento en la empresa y desarrollar un entorno laboral cómodo y comunicativo. Además de que representa una importante herramienta para el crecimiento y progreso de mejores condiciones internas para todos.

La experiencia laboral es altamente enriquecedora, cuando en su desarrollo es incluida la participación entre colaboradores, la unión y empatía. Con la realización de este proyecto de grado, evidenciamos el rol que impone la comunicación interna, las habilidades blandas como tal y en efecto la inteligencia emocional en plano administrativo que se debe manejar dentro de cualquier organización. No es exitosa la entidad que maneje mejor y mayor cantidad de estrategias, lo es aquella capaz de conocer y saber guiar utilizando las técnicas adecuadas, adaptándose y enfocándose siempre en los desafíos internos que día a día se presentan.

Es importante fortalecer una identidad corporativa interna, en la que todos los integrantes de la empresa se sientan identificados con la marca, cómodos y motivados, antes de poder lanzar a los clientes una imagen corporativa consistente. Pues está comprobado que la manera en cómo se manejan las situaciones dentro de las organizaciones, de tal manera se refleja en la parte externa.

Este proyecto satisface las necesidades comunicativas de manera interna o administrativas, no solo desde el punto de vista organizacional sino también a nivel profesional, permite optimizar su rendimiento y fomentar la colaboración entre equipos, evitando conflictos, falta de comunicación y crisis laborales. Por tanto, el cumplimiento de este manual, fomenta la productividad.

RECOMENDACIONES

Durante nuestra investigación, pudimos percibir, además de los factores evidentemente lacerados, otros agentes a los cuales, no se les está brindando la atención pertinente.

Detectamos la necesidad de reevaluar en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección de personal, los cuales no están respondiendo con la calidad que deberían, para el reclutamiento de colaboradores se deben fijar bien los objetivos de la empresa, por lo que seleccionar el candidato que cumpla con los requisitos será el mayor desafío, en consecuencia se observa que colaboradores no tienen claro los objetivos o más bien no les ponen el empeño que requieren algunos puestos, esto puede traer consecuencias de disminución de productividad porque pueden involucrar involuntariamente al personal motivado.

Invitamos a la organización a analizar nuestra propuesta para la gestión del talento humano correcto, de acuerdo al requerimiento empresarial:

- ❖ Incluir pruebas psicométricas para la selección de personal correcto.
- ❖ Aplicar cuestionarios de los objetivos y metas que tengan plasmado a corto y largo plazo.
- ❖ Colocar metas internas de logros durante un tiempo estimado.

En otros ámbitos, la empresa tiene buena imagen corporativa, estrategias de marketing rigurosas y sobre todo buen manejo de logística en los departamentos correspondiente.

ANEXOS



Atención: Servicios De Salud Visual

Asunto: Solicitud De permiso MANUAL DE ESTRTEGIAS BLANDAS.

Un cordial saludo Licda. Yuleisy Duran,

El propósito de este correo es solicitar un permiso para desarrollar como Proyecto Final de grado de la Universidad Abierta Para Adultos UAPA, un Manual de Estrategias de habilidades blandas para mejorar la productividad en la empresa.

Un grupo de Jóvenes colegas y yo, hemos visto la empresa Servicios De Salud Visual como una buena propuesta para realizar dicho manual, puesto que este ayudará, tanto en las relaciones internas, obtendrán estrategias para el manejo de la productividad en los colaboradores y cómo estos pueden llegar hacer aún más productivos en su tarea diaria.

Para realizar un Proyecto de grado de esta categoría, se necesita apoyo de algún colaborador desde dentro de la empresa para cualquier pregunta o información que se necesite para colocarla dentro del manual.

Quedo a la espera de sus comentarios,

¡Gracias!



BIBLIOGRAFIA

- Comunicación Interna Hubspot. Disponible en: [Comunicación interna: estrategias, ejemplos y herramientas \(hubspot.es\)](https://www.hubspot.es/es/comunicacion-interna/estrategias-ejemplos-y-herramientas)
- D^a. Trinidad Aparicio Pérez. (2017). Cómo lograr una buena convivencia. LACTALIS PULEVA S.L. Disponible en: <https://www.lechepuleva.es/nutricion-y-bienestar/como-lograr-una-buenaconvivencia>
- MUKTEK Communications. (2011). Habilidades blandas (SoftSkills) vs Habilidades duras (HardSkills). MUKTEK Communications. Disponible en: <https://www.bing.com/newtabredir?url=https%3A%2F%2Fwww.iberdrola.com%2Ftalento%2Fhabilidades-blandas>
- Werther, William B. & Davis, Keith. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta Edición, México: McGraw-Hill