



**Propuesta de un programa de formación en la competencia de comunicación efectiva
dirigido a los abogados de una empresa de servicios legales de la ciudad de Medellín**

Cristhian Andrés Beltrán Zúñiga

Laura Martínez Cortés

Trabajo de investigación para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional

Asesor

Juan Esteban Rodríguez Gómez, Doctor (PhD) en Administración

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Psicología Organizacional
Medellín, Antioquia, Colombia

2022

| | |
|----------------------------|---|
| Cita | (Beltrán Zúñiga & Martínez Cortés, 2022) |
| Referencia | Beltrán Zúñiga, C. A., & Martínez Cortés, L. (2022). <i>Propuesta de un programa de formación en la competencia de comunicación efectiva dirigido a los abogados de una empresa de servicios legales de la ciudad de Medellín</i> . [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. |
| Estilo APA 7 (2020) | |



Especialización en Psicología Organizacional, Cohorte IX.

Centro de Investigaciones Sociales y Humanas (CISH).



CRAI María Teresa Uribe (Facultad de Ciencias Sociales y Humanas)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: John Mario Muñoz Lopera.

Jefe departamento: Alberto Ferrer Botero.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Resumen | 8 |
| Abstract | 9 |
| Introducción | 10 |
| 1 Planteamiento del problema | 11 |
| 2 Justificación..... | 16 |
| 3 Objetivos | 17 |
| 3.1 Objetivo general | 17 |
| 3.2 Objetivos específicos..... | 17 |
| 4 Marco contextual..... | 18 |
| 4.1. Sector legal en Colombia | 18 |
| 4.2. Unidad de análisis: la firma de abogados..... | 18 |
| 5 Marco teórico | 21 |
| 5.1 Comunicación..... | 21 |
| 5.2 Comunicación organizacional | 22 |
| 5.3 Comunicación efectiva..... | 23 |
| 6 Marco conceptual | 25 |
| 6.1 Competencias | 25 |
| 6.2 Formación en competencias | 26 |
| 7 Diseño metodológico..... | 28 |
| 7.1 Tipo de investigación | 28 |
| 7.2 Método de investigación | 28 |
| 7.3 Alcance de la investigación..... | 28 |
| 7.4 Proceso metodológico | 28 |
| 7.5 Técnicas de recolección de información | 29 |

| | |
|--|----|
| 7.6 Actores sociales..... | 30 |
| 7.7 Técnicas de análisis de datos..... | 31 |
| 7.8 Consideraciones éticas | 32 |
| 8 Resultados | 34 |
| 8.1 Momento 1. Descripción de los procesos comunicativos | 34 |
| 8.2 Momento 2. Factores que contribuyen a la comunicación efectiva | 40 |
| 8.3 Momento 3. Factores que obstaculizan la comunicación efectiva | 41 |
| 8.4 Momento 4. Programa de formación en la competencia de comunicación efectiva..... | 42 |
| 8.4.1 Presentación del programa | 42 |
| 8.4.2 Objetivo del programa | 42 |
| 8.4.3 Fase de planeación | 43 |
| 8.4.4 Fase de intervención | 44 |
| 8.4.5 Fase de evaluación | 45 |
| 9 Conclusiones | 47 |
| Referencias | 48 |
| Anexos..... | 51 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Códigos de los entrevistados | 30 |
| Tabla 2 Cronograma..... | 43 |
| Tabla 3 Intervención..... | 45 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Departamento de Servicios Legales..... | 19 |
| Figura 2 Criterios de inclusión y exclusión..... | 31 |
| Figura 3 Comunicación descendente | 35 |
| Figura 4 Comunicación ascendente | 36 |
| Figura 5 Comunicación horizontal..... | 37 |
| Figura 6 Reuniones de trabajo..... | 38 |
| Figura 7 Llamadas telefónicas | 38 |
| Figura 8 Mensajería instantánea..... | 39 |
| Figura 9 Correo electrónico | 39 |
| Figura 10 Comunicación informal | 40 |

Siglas, acrónimos y abreviaturas

| | |
|-----------------|------------------------------------|
| APA | American Psychological Association |
| Esp. | Especialista |
| IAA | Integrante Área Laboral |
| IAC | Integrante Área Corporativa |
| IAT | Integrante Área Tributaria |
| Ph.D (c) | Candidato a Doctorado |
| UdeA | Universidad de Antioquia |

Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación es proponer un programa de formación en la competencia de comunicación efectiva dirigido a los abogados de una empresa de servicios legales de la ciudad de Medellín. La metodología abordada es un estudio de caso bajo un enfoque cualitativo de tipo participativo. Para la recolección de información se utilizó la observación participante, cuestionarios y entrevistas semiestructuradas. Los resultados se presentan en cuatro momentos, a saber: 1) la descripción de los procesos comunicativos, 2) los factores que contribuyen a la comunicación efectiva, 3) los factores que obstaculizan la comunicación efectiva y 4) el programa de formación en la competencia de comunicación efectiva. Se concluye que los factores que contribuye a la comunicación efectiva son el feedback positivo y la adecuada elección de los canales de comunicación; mientras que los factores que obstaculizan son la falta de retroalimentación e intercambio de roles en el proceso comunicativo y la ausencia de comunicación horizontal en todas las áreas. Por su parte, la comunicación informal se constituye como un factor que facilita y dificulta al mismo tiempo la comunicación efectiva en los abogados. Se resalta la importancia de implementar el programa de formación en la competencia de comunicación efectiva propuesto en el presente trabajo de investigación, con el fin de facilitar los procesos comunicativos al interior de la firma.

Palabras clave: comunicación efectiva, comunicación organizacional, formación en competencias, direccionalidad en la comunicación, canales de comunicación, comunicación informal.

Abstract

The purpose of this research is proposing a training program in effective communication skills aimed at lawyers from a legal services company in the city of Medellin Colombia. The approached methodology is a case study under a participatory qualitative approach. For the collection of information, participant observation, questionnaires and semi-structured interviews were adapted. The results are presented in four moments, namely: 1) Description of the communicative processes, 2) Factors that contribute to effective communication, 3) Factors that hinder effective communication and 4) Training program in the competence of effective communication. It is concluded that the factors that contribute to effective communication are positive feedback and the appropriate choice of communication channels, while the hindering factors are the lack of feedback and exchange of roles in the communication process and the absence of horizontal communication in all areas. For its part, informal communication is constituted as a factor that facilitates and hinders effective communication in lawyers at the same time. The importance of implementing the training program in the effective communication competence proposed in this research work is highlighted, to facilitate the communication processes within the firm.

Keywords: effective communication, organizational communication, skills training, directionality in communication, communication channels, informal communication.

Introducción

El presente proyecto de investigación propone un programa de formación en la competencia de comunicación efectiva dirigido a los profesionales de derecho de una firma de abogados de la ciudad de Medellín, a partir de la necesidad de la organización de mejorar los procesos comunicativos al interior de los equipos de trabajo.

La propuesta se realiza bajo un enfoque cualitativo bajo el método de estudio de caso, a partir de cuatro momentos, a saber: 1) la descripción de los procesos comunicativos; 2) el reconocimiento de los factores que contribuyen a la comunicación efectiva; 3) el reconocimiento de los factores que dificultan la comunicación efectiva; y 4) la construcción del programa de formación en comunicación efectiva. Para esto se utilizó la observación participante, las entrevistas semiestructuradas y los cuestionarios, como técnicas de recolección de información y se analizaron los datos obtenidos a partir de las tres categorías de análisis: 1) la direccionalidad; 2) los canales; y 3) la informalidad.

Finalmente, se presenta la propuesta del programa de formación en comunicación efectiva dirigido para todos los abogados de la firma y se exponen las conclusiones del proyecto.

1 Planteamiento del problema

En la actualidad, las organizaciones están siendo retadas a asumir diversos desafíos caracterizados por la globalización, los avances tecnológicos y el incremento de la competitividad, ocasionando en las organizaciones una necesidad de mejoramiento en su gestión, una evolución constante de las mismas y una manera diferente de entenderlas y abordarlas (Almanza et al., 2016).

Con la intención de aumentar la productividad, mantenerse competitivas en el mercado y enfrentar los constantes desafíos, las organizaciones se interesan cada vez más por contar con un personal de trabajo comprometido y competente (Montoya, 2009), dado que “es el talento humano quien marca la diferencia de los resultados de la organización ante la incertidumbre” (Vallejo y Hernández, 2019, p. 54).

Bajo esta premisa, los modelos de gestión por competencias han cobrado especial importancia en las áreas de Gestión Humana, dado que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales al concebir a las personas como los principales agentes en el funcionamiento de las organizaciones (Aguado et al., 2011; García et al., 2009).

El concepto de competencia tiene sus orígenes en 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano realizó un estudio orientado a mejorar la selección del personal (Gallego, 2000). En este estudio, McClelland, profesor experto en motivación de la Universidad de Harvard, comprobó que el desempeño laboral está más relacionado con las características de la personalidad de los individuos que con sus conocimientos y habilidades, criterios utilizados tradicionalmente como los principales factores en la selección (Llorente, 1998, como se cita en Gallego, 2000). Desde entonces, el concepto de competencia ha alcanzado un gran reconocimiento, demostrando a lo largo del tiempo que no es exclusivamente la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor real al desempeño de un cargo (Gallego, 2000). De igual manera, ha sido ampliamente estudiado por diversos autores, dando lugar a diversas definiciones sin que exista hasta hoy un consenso al respecto (Garayoa et al., 2015).

En términos generales, algunos autores como Spencer y Spencer (1993) Levy-Leboyer (1997), Alles (2007) y Chiavenato (2009), coinciden en que las competencias representan una parte profunda de la personalidad de los individuos y hacen referencia a un conjunto de atributos que permiten predecir el comportamiento humano en una amplia variedad de situaciones. En cuanto a su clasificación, otros autores como Spencer y Spencer (1993), Jolis (1998), Bartram et al. (2002,

como se cita en Aguado et al., 2011) y García et al. (2017), proponen diversos modelos que las categorizan, principalmente, en elementos del saber, saber hacer y saber ser.

Considerando su importancia, las organizaciones se han preocupado cada vez más por adquirir las competencias a través de algunos procesos como la formación, entendida como un conjunto de actividades planeadas y basadas en las necesidades de una organización y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los colaboradores (Aguado et al., 2011; Siliceo, 2006, como se cita en López et al., 2020). Para esto, es necesario identificar, en primer lugar, las competencias del personal actual y, luego, definir las requeridas para el pleno desempeño de sus funciones en relación con los cargos ocupados (García et al., 2017). Así, con base en la brecha identificada entre las competencias actuales y las requeridas, se diseña y ejecuta un plan de formación que le permita a cada uno de los procesos de la organización ser generador de valor en toda la cadena productiva (Gallego, 2000).

De esta manera, la formación en competencias se constituye como un proceso de mejoramiento que agrega valor a las personas y las organizaciones, razón por la cual debe ser considerado como una inversión que genera rentabilidad a través del tiempo, y no como un gasto en el que incurren las organizaciones (Chiavenato, 2009; García et al., 2017). De ahí que múltiples organizaciones de diversos sectores se interesen cada vez más por abordar la formación en competencias como una práctica que impacta de manera positiva en el desempeño organizacional.

En el caso específico de las empresas de servicios legales, la formación en competencias ha adquirido especial importancia, dado que permite el desarrollo de los abogados para el adecuado ejercicio de su profesión, favoreciendo la adaptación de estas empresas a los cambios acelerados que vive el sector legal por causa de la globalización y garantizando su competitividad en el mercado (Sánchez, 2012).

De hecho, algunas investigaciones como la de Pinnington (2011), cuyo objetivo era conocer cómo se pueden desarrollar las competencias de los abogados junior pertenecientes a diferentes firmas de abogados de Australia, resaltan la importancia del papel que juegan estas organizaciones en la formación de sus empleados, a pesar de que no propone un programa específico de formación en competencias.

Otro ejemplo de la importancia de la formación en competencias en empresas del sector legal es el estudio realizado por Sánchez (2012), el cual tenía como objetivo analizar el perfil de competencias requerido por los abogados junior y socios pertenecientes a 65 firmas de abogados

de España, para su posterior utilización por parte de las áreas de Gestión Humana de este tipo de organizaciones en relación a los procesos de formación y promoción del talento humano. En esta investigación, el autor concluye que es necesario formar a los abogados en las competencias identificadas como indispensables para el desarrollo de sus actuales y futuros cargos, ya que de esta manera es posible aumentar su desempeño y, por tanto, la probabilidad de ser ascendidos.

En este mismo estudio, Sánchez (2012) destaca algunos modelos como el Cravath, propuesto en el siglo pasado por el abogado Paul Cravath en una firma de abogados de Nueva York y replicado posteriormente en gran variedad de firmas. Este modelo consiste en utilizar estrategia “up or out”, para reclutar a jóvenes abogados sin experiencia, formarlos bajo las competencias que la firma requiere y convertirlos a mediano y/o largo plazo en socios o invitarlos a salir de la organización. La formación que reciben estos jóvenes abogados sin experiencia, denominados abogados junior, suele estar a cargo de abogados con mayor experiencia, denominados abogados senior o abogados socios, quienes cumplen el rol de enseñar, retroalimentar y supervisar.

De manera similar, el estudio realizado por Del Águila et al. (2016) en una firma de abogados de la ciudad de Lima, demuestra la importancia de generar un plan de formación en las competencias de trabajo en equipo y comunicación efectiva para el aumento del desempeño organizacional. En este estudio, se demuestra la correlación existente entre estas variables, concluyendo que, a mayor nivel de trabajo en equipo y comunicación efectiva, mayor es el desempeño organizacional.

Así mismo, la investigación realizada por Lalinde (2017) en la ciudad de Medellín, recalca la importancia de contar con procesos estructurados de formación en competencias en las firmas de abogados, ya que generan valor agregado tanto para las personas como para las mismas organizaciones. El autor concluye, además, que la ausencia de estos procesos puede generar inconformidad en los colaboradores, dificultando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De igual manera, Cortez et al. (2019) demuestran, en su investigación, que el desarrollo de un plan de formación en competencias no solo tiene la capacidad de generar que los trabajadores sientan que la organización se preocupa por su crecimiento personal y profesional, sino que también puede impactar de manera positiva en la productividad de las organizaciones al contar con personal altamente capacitado. En este estudio, los autores desarrollaron un plan estratégico enfocado en cuatro procesos de Gestión Humana para la firma de abogados Estudio Bafur, ubicada

en la ciudad Lima, entre los cuales se encuentra la formación en competencias como estrategia que facilita el cumplimiento de las metas individuales de los colaboradores y los objetivos de la organización.

A pesar de las evidencias encontradas sobre la importancia de la formación en competencias en las empresas del sector legal, la revisión de literatura revela que no existen propuestas suficientes sobre la implementación de programas de formación en competencias en las empresas de este sector. De hecho, en algunas firmas de abogados, se ha encontrado que no existen procesos estructurados de formación en competencias, lo cual es preocupante dado el crecimiento acelerado del mercado del sector jurídico, la alta demanda de asuntos cada vez más internacionalizados y especializados, y la presión de las firmas por crecer y expandir sus negocios (Sánchez, 2012).

En el caso de una firma de abogados de la ciudad de Medellín, una de las competencias identificadas con mayor necesidad de formación es la comunicación efectiva, definida por el diccionario de competencias de dicha empresa como la capacidad para transmitir con claridad y precisión temas complejos, aportar a las discusiones y escuchar los diferentes puntos de vista (COLE&CO, 2021)

Esta competencia es altamente requerida al interior de la organización, dado que se considera como un elemento clave a la hora de regular las conductas individuales, impulsar a la motivación y facilitar la expresión emocional. No obstante, según los resultados de la evaluación de desempeño realizada en noviembre del 2020, el nivel de comunicación efectiva se encontró por debajo del esperado, situación que se ha tratado de remediar con retroalimentaciones constantes a los empleados sobre la importancia de asegurarse de transmitir con claridad y precisión la información.

Sin embargo, dado que no existe un programa estructurado en formación en competencias, la comunicación efectiva sigue siendo hasta hoy una falencia que ha ocasionado efectos negativos en los equipos de trabajo, tales como la ambigüedad que emerge por múltiples interpretaciones a causa de los tonos, el momento o los sentimientos que son expuestos en el instante mismo de la transmisión de la información (Eisenberg, 2010, como se cita en Rodríguez, 2017).

Lo anterior se ha evidenciado en varias ocasiones en quejas de algunos abogados sobre la falta de claridad en las instrucciones que emiten sus líderes o compañeros de trabajo, generando algunas consecuencias tales como reprocesos, incomodidades e insatisfacción. Esta situación, ha generado obstaculización en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, razón por la cual

el Área de Gestión Humana de la firma ha identificado la necesidad de abordar la formación en la competencia de comunicación efectiva en los abogados como una estrategia que facilite los procesos comunicativos para así posibilitar el aumento de su productividad y mantenerse competitiva en el mercado.

2 Justificación

El presente proyecto de investigación tiene relevancia en el contexto de la organización unidad de análisis porque facilita los procesos comunicativos al interior de los equipos de trabajo. La propuesta busca formar a los abogados de una empresa de servicios legales de Medellín en competencias de comunicación efectiva que les permita transmitir con claridad y precisión la información, de tal manera que haya lugar a la adecuada retroalimentación e interpretación de los mensajes. Esto facilitaría el aumento de la productividad de los profesionales y, a su vez, impactaría positivamente en la percepción del clima organizacional, al generar en las personas la noción de que la empresa se preocupa por su desarrollo personal y profesional, lo cual podría repercutir en su motivación y, por tanto, en el desempeño laboral.

Por otro lado, la presente investigación tiene importancia a nivel académico desde el campo de la psicología organizacional y, en general, desde todas aquellas disciplinas que estudian el talento humano en las organizaciones, ya que aborda la formación en la competencia de comunicación efectiva a partir de una propuesta de intervención ajustada a las necesidades de una firma de abogados de la ciudad de Medellín. Esto se considera de especial relevancia dado que, hasta la fecha, no existen suficientes propuestas de programas de formación en competencias en las empresas de servicios legales, a pesar de la importancia de este proceso en el marco del sector jurídico, demostrada en diversos estudios de investigación.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Proponer un programa de formación en la competencia de comunicación efectiva dirigido a los abogados de una empresa de servicios legales de la ciudad de Medellín.

3.2 Objetivos específicos

- Describir los procesos comunicativos que se desarrollan al interior del departamento de servicios legales.
- Reconocer los factores que contribuyen a la comunicación efectiva al interior del departamento de servicios legales.
- Reconocer los factores que obstaculizan la comunicación efectiva al interior del departamento de servicios legales.
- Construir un programa de formación en la competencia de comunicación efectiva dirigido a los abogados de la firma.

4 Marco contextual

4.1. Sector legal en Colombia

En los últimos años, el sector jurídico en Colombia ha vivido grandes transformaciones por la alta variedad de soluciones que ofrece a las organizaciones del sector público y privado, las cuales requieren, en todos los casos, de un concepto jurídico para cualquier actividad empresarial (Semana, 2019).

Según datos aportados por la Cámara de Servicios Legales de la Andi, en el 2018 existían en Colombia más de 550 firmas de abogados que, en dicho año, generaron ingresos operativos por \$2,19 billones. Esta cifra demuestra un crecimiento significativo del sector, al compararla con los resultados del 2017, en el cual se obtuvieron ingresos por \$1,9 billones (Semana, 2019). Incluso después de la pandemia, las firmas de abogados continúan teniendo incremento en sus actividades por la cantidad de incumplimientos en los diferentes tipos de contratos a causa de las decisiones que muchas empresas tomaron para enfrentar la crisis, demostrando así que el sector legal puede ser considerado como un elemento clave en la reactivación económica del país, siempre y cuando logre adaptarse a la “nueva normalidad”, al igual que otros sectores (Semana, 2020).

Lo anterior significa una transformación de las firmas de abogados en su manera de operar, adaptando nuevas metodologías que integren la tecnología con las soluciones legales (Semana, 2020). Así mismo, deberán priorizar cada vez más a las personas y los equipos de trabajo, considerados como el elemento diferenciador en los resultados de la organización, mediante estrategias de retención del talento humano tales como la formación en competencias necesarias para el adecuado ejercicio de sus labores.

4.2. Unidad de análisis: la firma de abogados

La unidad de análisis de la presente propuesta de intervención es una firma de servicios y consultoría legal creada en mayo de 2009, ubicada en la ciudad de Medellín. Su misión es brindar el mejor asesoramiento en materia legal a sus clientes, satisfaciendo sus necesidades y expectativas. Para esto, cuenta con un equipo de 16 abogados formados en distintas áreas del derecho que comparten los principios de empatía, pasión, transparencia, innovación y gratitud.

Sus principales áreas de consultoría son el derecho corporativo, tributario y laboral, a partir de las cuales se constituye el Departamento de Servicios Legales. El área corporativa está conformada por 1 líder de área, 2 abogados senior, 1 abogado junior B, 2 abogados junior A y 1 analista jurídico; el área tributaria por 1 líder de área, 2 abogados junior B, 1 abogado junior A y 1 practicante de derecho; y el área laboral por 1 líder de área, 1 abogado senior, 1 abogado junior B y 1 analista jurídico (ver Figura 1).

Figura 1
Departamento de Servicios Legales



Fuente. Elaboración propia

Los abogados líderes de área son aquellos profesionales en derecho que cuentan con estudios de postgrado, 6 años o más de experiencia laboral y competencias de liderazgo, comunicación efectiva, comunicación asertiva y trabajo en equipo. Son aquellas personas que dirigen grupos de trabajo, motivándolos e influyendo positivamente en su forma de ser y actuar, para la consecución de un objetivo determinado.

Por su parte, los abogados senior son aquellos profesionales en derecho con estudios de postgrado y 6 años o más de experiencia laboral. Por su amplia experiencia y orientación al servicio, suelen estar a cargo de la gestión de cuentas de clientes.

En cuanto a los abogados junior, existen dos categorías: abogados junior A y abogados junior B. Los primeros, son aquellos profesionales en derecho con o sin estudios de postgrado, que tienen entre 0 y 3 años de experiencia laboral; y los segundos, son aquellos profesionales en derecho con estudios de postgrado, que tienen entre 3 y 6 años de experiencia laboral. Ambos tipos de abogados junior son quienes apoyan directamente a los abogados senior en la gestión de cuentas de clientes.

Por último, los analistas jurídicos y practicantes de derecho son aquellos estudiantes de pregrado en etapa laboral y práctica, respectivamente, que tienen un enfoque hacia el derecho corporativo, derecho tributario o derecho laboral. Normalmente, son quienes ejercen actividades operativas y apoyan de manera transversal al resto de los abogados, dependiendo del área en la que se encuentren ubicados.

5 Marco teórico

El presente marco teórico inicia con la definición de comunicación desde dos modelos teóricos que validan su importancia y procuran su comprensión; y continúa con la presentación de los conceptos de comunicación organizacional y comunicación efectiva, consideradas como elementos básicos necesarios para el entendimiento y desarrollo de la presente investigación.

5.1 Comunicación

La comunicación se ha entendido a lo largo de los años como un proceso de interacción entre individuos que permite el contacto con la sociedad en general y facilita el entendimiento del mundo en el que se vive. Dada su importancia, diversas disciplinas se han dedicado al estudio de la comunicación a partir de diferentes modelos teóricos que intentan explicar sus características y elementos (Guzmán, 2012).

Por ejemplo, los modelos lineales la han definido como un proceso de transmisión de mensajes entre emisor y receptor, mediante el uso del lenguaje (Guzmán, 2012; Albuérne, 2013). Bajo esta premisa, el proceso comunicativo es entendido como un acto unidireccional en el cual una persona -denominada emisor- transmite un pensamiento, una emoción o una necesidad con el objetivo de que otra -denominada receptor- pueda comprender su mensaje (Albuérne, 2013). Este modelo, no contempla la posibilidad de retroalimentación entre ambas partes y, por tanto, no tiene en cuenta la posibilidad de intercambio de roles en los actos comunicativos (Guzmán, 2012).

Es así como surgen otras posturas que intentan contemplar la posibilidad de que emisor y receptor intercambien sus papeles, para que así exista un efecto en quien recibe el mensaje (Guzmán, 2012). Por ejemplo, algunos autores como Duarte (2003, como se cita en Brönstru et al., 2007), definen la comunicación como un proceso de construcción con el otro, mediado por el feedback o la retroalimentación, en el cual es posible llegar a un entendimiento, un acuerdo y/o una reflexión. Bajo este abordaje, la comunicación no se reduce únicamente al proceso de transmisión de mensajes entre emisores y receptores, sino que es comprendida como un fenómeno de sintonía e intercambio de percepciones entre los sujetos involucrados en la interacción, los cuales presentan diferentes realidades y motivos que activan el compartir (Duarte, 2003, como se cita en Brönstru et al., 2007).

5.2 Comunicación organizacional

A lo largo del siglo XX, en la medida en que el ser humano fue ganando importancia en el contexto organizacional, diversas disciplinas se fueron dedicando al estudio de la comunicación en las organizaciones, concebida como un proceso dentro y fuera de la organización que influye significativamente en la consecución de los objetivos organizacionales (Rodríguez, 2017; Guzmán, 2012).

Históricamente, las organizaciones se preocupaban principalmente por fortalecer los procesos comunicativos que conectaban la organización con el exterior, es decir, los procesos comunicativos externos, dejando a un lado la comunicación orientada hacia sus miembros, es decir, la comunicación interna (Guzmán, 2012). No obstante, dada la importancia que se le ha atribuido al talento humano a lo largo del tiempo, esta situación ha cambiado, favoreciendo los procesos comunicativos internos, los cuales facilitan también el cumplimiento de los objetivos organizacionales al permitir la transmisión de la cultura organizacional a todos los miembros de la organización, posibilitar el trabajo colaborativo entre las personas, facilitar la resolución de conflictos e impulsar a la motivación (Guzmán, 2012; Rodas, 2017; Rodríguez, 2017).

Es así como los procesos de comunicación interna organizacional se constituyen bajo dos modalidades: la comunicación formal y la comunicación informal. La comunicación formal es aquella que pretende el ordenamiento y definición de parámetros al interior de la organización, a partir de la direccionalidad y los canales de comunicación.

La direccionalidad hace referencia a la comunicación descendente, ascendente y horizontal. La comunicación descendente es aquella que se produce de manera vertical y unilateral desde el área superior de la estructura de la organización hacia el resto de las partes, brindando información pertinente sobre las directrices y normas que se deben cumplir en la organización; la comunicación ascendente es la que se genera desde la parte inferior de la estructura de la organización hacia las áreas superiores, proporcionando información sobre los resultados correspondientes a las obligaciones; y la comunicación horizontal es la que se obtiene entre pares o individuos de iguales posiciones en la estructura de la organización, con el fin de establecer el diálogo de coordinación necesario para dirigir y planear, disminuyendo así la posibilidad de que surjan conflictos por los intereses de una u otra área (Rodríguez, 2017).

Por su parte, los canales de comunicación hacen referencia a los de tipo oral y escrito. Según Robbins (2009), los de tipo oral son el principal medio de comunicación en las organizaciones, dadas las ventajas que presentan respecto a la velocidad y retroalimentación; y los de tipo escrito son aquellos susceptibles de ser verificados en cualquier momento, gracias a que pueden ser almacenados físicamente por un periodo indefinido.

En consecuencia, los procesos comunicativos dentro de las organizaciones son considerados complejos y dinámicos, razón por la cual existe una alta probabilidad de que aparezcan diversos problemas tales como la sobrecarga de información, la distorsión y ambigüedad (Rodríguez, 2017). La sobrecarga de información ocurre por la cantidad de datos que deben procesar los receptores, la velocidad con la que se transmiten y/o la dificultad para codificar la información; la distorsión se manifiesta en las incomodidades presentadas durante la transmisión del mensaje y en las se ve afectada su lectura del mismo por causa del ruido semántico, el ruido físico y el ruido contextual; y la ambigüedad emerge por múltiples interpretaciones, en la cual se pueden ver involucrados los tonos, el momento o los sentimientos que son expuestos en el instante mismo de la transmisión de la información (Rodríguez, 2017).

Por otro lado, la comunicación informal es aquella que se presenta de manera natural y no controlada durante las interacciones cotidianas entre los miembros de la organización. En este tipo de comunicación no existe el direccionamiento ni la formalidad, lo que permite transmitir información no preestablecida por el orden organizacional (Rodríguez, 2017).

Es en esta comunicación donde surgen los rumores o chismes, los cuales deben ser considerados también como fuente importante de comunicación. De hecho, una encuesta realizada en 1997 reveló que el 75% de los empleados de una organización se enteraban por primera vez de ciertos asuntos a través de rumores o chismes (Robbins, 2009). Por tal razón, este tipo de comunicación es considerada, en la mayoría de los casos, no convenientes para la organización (Lucas y García, 2002, como se cita en Rodríguez, 2017), no obstante, para sus miembros, es necesaria porque les da la oportunidad de opinar y exponer sus ideas ante otros (Rodríguez, 2017).

5.3 Comunicación efectiva

La comunicación efectiva es la capacidad de los seres humanos para interactuar, intercambiar información y transmitir ideas, a través del envío y recepción de mensajes claros,

precisos y comprensibles, mediante la elección de los canales más convenientes, el uso de las destrezas adecuadas y la posibilidad de retroalimentación, considerada como elemento de comprobación del éxito del acto comunicativo, ya que determina si se obtuvo la comprensión esperada (Zapatero, 2012; Montaña, 2016; Rodas, 2017; Robbins, 2009). En este sentido, la comunicación efectiva se constituye como un proceso libre de elementos distractores, comprensible para todos sus implicados y ligada a una estrategia determinada, de tal manera que propicie la retroalimentación y obtenga como resultado la comprensión (Rodas, 2017; Robbins, 2009).

6 Marco conceptual

6.1 Competencias

Según Spencer y Spencer (1993, como se cita en Alles, 2007), las competencias son “características subyacentes en un individuo que están causalmente relacionadas a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (p. 22). Esto significa que las competencias son una parte profunda de la personalidad de los individuos y poseen la capacidad de predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones (Alles, 2007). Por su parte, Levy-Leboyer (1997, como se cita en Escobar, 2005) define este concepto como repertorios de comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo que ponen en práctica aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Añadiendo que algunas personas dominan ciertas competencias mejor que otras, lo que las hace más eficaces en determinadas.

Al respecto, Alles (2007) explica que las competencias hacen referencia a las “características de la personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 29). Por último, Chiavenato (2009), precisa que las competencias son “repertorios de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona” (p. 146). Según el autor, “las competencias se construyen a partir de sus características innatas y adquiridas” (p. 146).

En cuanto a su clasificación, Spencer y Spencer (1993, como se cita en Alles, 2007) introdujeron el Modelo del Iceberg, donde gráficamente categorizaron las competencias en dos grandes grupos: 1) destrezas y conocimientos (fáciles de detectar y desarrollar); y 2) actitudes, valores y rasgos de la personalidad (menos fáciles de detectar y desarrollar). Por otro lado, la autora francesa Nadine Jolis (1998, como se cita en Alles, 2007) afirma que las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en 1) teóricas, 2) prácticas, 3) sociales y 4) del conocimiento.

Otros modelos como *The Great Eight Competencies* propuesto por Bartram et al. (2002, como se cita en Aguado et al., 2011), se centran en ocho competencias transversales, las cuales hacen referencia al conjunto de comportamientos que no son específicos para determinada labor, sino que son trasladables a otros contextos. Por su parte, García et al. (2017), afirman que las competencias se pueden agrupar en dos categorías: 1) competencias duras, que comprenden los

conocimientos técnicos y habilidades que posibilitan a las personas la ejecución óptima de sus actividades laborales; y 2) competencias blandas, que engloban factores de la personalidad y de naturaleza actitudinal.

6.2 Formación en competencias

La formación en competencias es el conjunto de actividades que se realizan con el propósito de alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que una persona ocupa en el presente o que ocupará más adelante (Alles, 2017). Dichas actividades son planeadas y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los trabajadores en relación a su puesto de trabajo actual o futuro (Aguado et al., 2011; Siliceo, 2006, como se cita en López et al., 2020).

Para esto, es necesario recurrir, en primer lugar, a la Evaluación de Desempeño (ED) como herramienta que proporciona información sobre las necesidades de formación con base a la comparación entre las competencias requeridas según los perfiles de cargo y las existentes según los resultados de la medición del desempeño (Alles, 2017). De esta manera, si el resultado de la ED de una persona muestra brechas altamente significativas entre el nivel de competencias requerido (por el cargo) y el que efectivamente posee (la persona), se deberá considerar un plan de formación en las competencias deficientes (Cuesta, 2010; Alles, 2017; López et al., 2020).

Luego, con base a las necesidades encontradas y los recursos disponibles, se procede a la elaboración del diseño del programa de formación en competencias, utilizando como guía una serie de preguntas, a saber: 1) en qué formar; 2) cómo formar; 3) a quienes formar; 4) con qué formar; y 5) dónde formar (Cuesta, 2010; Alles, 2017).

Así mismo, dado que la formación en competencias constituye un proceso pedagógico, se deben considerar métodos de formación teórico-prácticos dentro y fuera del trabajo, acordes con la disponibilidad del trabajador y de la organización, tales como los programas formales de entrenamiento y capacitación, los programas de tutorías, los espacios de retroalimentación, las guías para el autodesarrollo, la asignación de tareas o proyectos, y el fomento de una cultura organizacional favorable para el desarrollo de competencias (Spencer y Spencer, 1993, como se cita en Alles, 2017).

De igual manera, se deben analizar los niveles de motivación personal, ya que sin ella, la formación de la competencia no se alcanzará. En este sentido, la(s) persona(s) involucrada(s) deberá(n) comprometerse con la causa y desear su crecimiento personal y profesional a través de la formación de una o varias competencias (Alles, 2017).

Una vez ejecutado el plan de formación en competencias, inicia el proceso de evaluación, el cual permite medir los efectos de carácter específico y general de los entrenamientos, capacitaciones, tutorías, retroalimentaciones, entre otros, programados para la formación de talento humano de la organización (Gili, 1982). En este sentido, la evaluación estima el logro de los objetivos propuestos y permite retroalimentar el proceso.

Por tal razón, al concluir la última fase del plan de formación y con el objetivo de conocer si los propósitos propuestos han sido alcanzados, es necesario contar con una evaluación y un seguimiento definido, para así analizar los cambios logrados en la conducta de los capacitados, examinar el desempeño en el puesto de trabajo y tomar decisiones sobre los elementos a mantener o reconsiderar en el proceso intervenido (Macías, 2018).

Según Kirkpatrick (1959), la evaluación de los programas de formación en competencias se puede desarrollar en cuatro etapas. La primera corresponde al nivel de reacción de los capacitados, la cual permite conocer los sentimientos y la percepción inicial de los trabajadores; la segunda, consiste en una evaluación de conocimientos, con el fin de verificar el desarrollo de la competencia en el trabajador versus los objetivos planteados en el programa; y las dos últimas se basan en la evaluación de la aplicabilidad de lo aprendido y los resultados obtenidos en el proceso desempeñado.

Por su parte, Phillips (2000, como se cita en Macías, 2018) menciona que la evaluación de la formación en competencias se debe basar en el costo-beneficio del plan de formación, de tal manera que permita tomar decisiones estratégicas para la organización y Mouret (2013, como se cita en Macías, 2018) considera que es necesario evaluar la satisfacción final del cliente interno y externo con respecto a los resultados obtenidos.

En conclusión, la evaluación del plan de formación en competencias debe realizarse de tal manera que proporcione información útil en la retroalimentación del proceso y la implementación de los mecanismos de control e indicadores que justifiquen la inversión realizada por la organización (Macías, 2018).

7 Diseño metodológico

7.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo cualitativo porque su propósito es comprender la forma en que los profesionales en derecho pertenecientes a una firma de abogados de la ciudad de Medellín, perciben el fenómeno de la comunicación efectiva al interior de la organización, profundizando en sus interpretaciones y significados. Este enfoque se fundamenta en lo expuesto por Hernández-Sampieri (2014), quien explica que su finalidad es la de interpretar los fenómenos a partir de la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con su contexto.

7.2 Método de investigación

El método de la investigación es un estudio de caso, el cual se emplea con la finalidad de centrar el análisis en los atributos o características que se encuentran de manera particular en la organización unidad de análisis. Su objetivo básico es comprender de manera detallada el significado de un fenómeno o actividad humana -en este caso, el de la comunicación efectiva- en un contexto y tiempo determinado (Galeano, 2004).

7.3 Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es de tipo participativo porque involucra a los actores sociales de manera que informan acerca del fenómeno estudiado y generan recomendaciones sobre el diseño de los resultados que, en este caso, consiste en un plan de formación en comunicación efectiva (Galeano, 2004).

7.4 Proceso metodológico

El desarrollo del proceso metodológico se estructura en cuatro momentos, a saber: 1) la descripción de los procesos comunicativos; 2) el reconocimiento de los factores que contribuyen a

la comunicación efectiva; 3) el reconocimiento de los factores que dificultan la comunicación efectiva; y 4) la construcción del programa de formación en comunicación efectiva.

Para el desarrollo del Momento 1, Momento 2 y Momento 3, se aplicaron las técnicas de recolección de información previamente diseñadas y se analizaron los resultados a partir de las tres categorías de análisis, a saber: 1) direccionalidad; 2) los canales; y 3) la informalidad. Finalmente, en el Momento 4, se construyó el programa de formación de comunicación efectiva dirigido para todos los abogados de la firma, como propuesta de implementación.

7.5 Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección utilizadas corresponden a la observación directa en modalidad participante, el cuestionario y las entrevistas semiestructuradas. La observación se realizó de manera transversal durante todo el proceso de investigación, permitiendo así, evidenciar las características de los procesos comunicativos entre las áreas de trabajo, mediante un papel activo.

El cuestionario se aplicó mediante la herramienta Microsoft Forms a todos los abogados pertenecientes al Departamento de Servicios Legales que autorizaron de manera voluntaria vincularse en la investigación. Dicho instrumento se diseñó para que los participantes seleccionen la opción que consideran que más se ajusta a su realidad, mediante una escala tipo “Likert”, es decir, bajo un método ordenado y unidimensional, en donde el encuestado tenía que indicar el grado de frecuencia en el que se encuentra respecto a las afirmaciones presentadas sobre las categorías de análisis evaluadas sobre la comunicación efectiva, a saber: 1) La direccionalidad, 2) los canales y 3) la comunicación informal. En la direccionalidad se incluyeron preguntas orientadas a evaluar la comunicación descendente, ascendente y horizontal; en los canales se consideraron los de tipo oral -tales como las reuniones de trabajo y las llamadas telefónicas-, y los de tipo escrito -tales como el correo electrónico y la mensajería instantánea-; y en la comunicación informal se abordaron los rumores (ver Anexos).

Es importante resaltar que las preguntas cerradas implementadas en este tipo de cuestionarios son más sencillas de codificar y analizar, facilitando el tiempo y esfuerzo de los investigadores. Otra de sus ventajas corresponde a la reducción de la ambigüedad de las respuestas y a la facilidad para la comparación entre las mismas. No obstante, existen algunas limitaciones

frente a esta técnica, tales como las respuestas reducidas, que carecen de profundidad y no permiten conocer una percepción más amplia del encuestado (Hernández-Sampieri, 2014).

Por tal razón, se incluyeron las entrevistas semiestructuradas, las cuales permitieron profundizar en el fenómeno de la comunicación efectiva al interior del Departamento de Servicios Legales, mediante preguntas orientadas a indagar sobre cada una de las categorías de análisis (ver Anexo 2). Este instrumento facilitó la recolección de información verbal de los participantes, posibilitando cierto grado de ajustes en las preguntas y respuestas planteadas (Gilham, 2005; Mason, 2002; Riba, 2009).

Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron de manera aleatoria a un integrante por área, mediante la aplicación AppSorteos, disponible vía online. Los sujetos entrevistados fueron identificados mediante códigos para garantizar la confidencialidad (ver Tabla 1):

Tabla 1
Códigos de los entrevistados

| Actor Social | Código Asignado |
|---------------------------------|------------------------|
| Integrante del Área Laboral | IAL |
| Integrante del Área Tributara | IAT |
| Integrante del Área Corporativa | IAC |

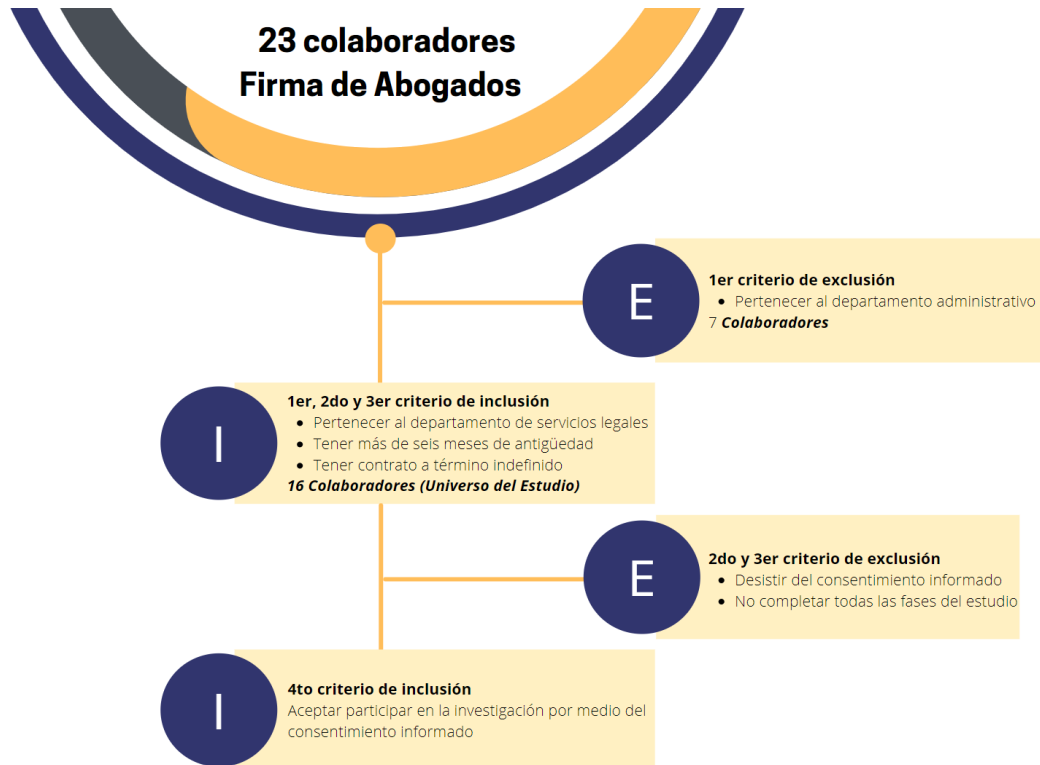
Fuente. Elaboración propia

7.6 Actores sociales

Los actores sociales que conforman el estudio son dieciséis abogados de una empresa de servicios legales ubicada en la ciudad de Medellín, quienes fueron consultados sobre los procesos comunicativos al interior de la firma. De los dieciséis abogados, tres son líderes de área, tres son abogados senior, cuatro son abogados junior B, tres son abogados junior A, uno es analista jurídico y dos son practicantes de derecho. Los criterios de inclusión son: 1) Pertenecer al Departamento de Servicios Legales; 2) tener más de seis meses de antigüedad en la firma; 3) contar con un contrato a término indefinido; y 4) aceptar participar en el estudio por medio del consentimiento informado.

Los criterios de exclusión son: 1) pertenecer al área administrativa; 2) desistir de firmar el consentimiento informado; y 3) no completar todas las fases del estudio (ver Figura 2).

Figura 2
Criterios de inclusión y exclusión



Fuente. Elaboración propia

7.7 Técnicas de análisis de datos

Es importante mencionar que el análisis del presente estudio de caso, proporcionó información específica de la población participante, pero no permitió generalizar a otros contextos organizacionales, incluso los que son del mismo sector económico. Sus resultados posibilitaron una mayor comprensión y claridad sobre el fenómeno de la competencia de la comunicación efectiva en una población con unas características particulares.

Para el análisis de la información se realizó la triangulación entre los datos obtenidos en la observación participante, cuestionarios y entrevistas semiestructuradas, identificando las percepciones de los actores sociales frente al fenómeno estudiado, con respecto a los factores que contribuyen u obstaculizan los procesos comunicativos al interior de la firma.

El análisis de la información recolectada mediante la observación participante se realizó a partir de la confrontación de las categorías de análisis, complementando con la información recolectada en las otras técnicas.

Para el análisis de los datos de los cuestionarios, se implementó una base de datos en Excel con el registro y consolidación de toda la información, y se validaron los datos iniciales con el fin de garantizar la completitud y coherencia en las respuestas registradas por cada uno de los abogados de la firma.

En cuanto al análisis de las entrevistas, se realizó la transcripción de los datos verbales en texto (incluyendo anotaciones realizadas por los investigadores), para su posterior clasificación y comparación con las categorías de análisis.

7.8 Consideraciones éticas

De acuerdo al artículo 11 de la Resolución 8430 de octubre 4 de 1993, y debido a que esta investigación se considera sin riesgo, este estudio se desarrolló conforme a los siguientes criterios:

Se emplearán técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: revisión de historias clínicas, entrevistas, cuestionarios y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta (p. 3).

Los participantes fueron convocados vía correo electrónico, donde se les invitó a participar de manera voluntaria. Los objetivos, el periodo de aplicación y la importancia de la investigación se explicaron en un lenguaje claro, comprensible y amigable para todos los participantes. También, se les indicó que, en caso de dudas o deseos de manifestar algún comentario, se podrían comunicar a los números de contacto de los investigadores.

Los sujetos que participaron voluntariamente en el estudio recibieron orientación sobre el contenido del consentimiento informado, el cual notificó los riesgos y beneficios por participar en el proyecto. Posteriormente, se les aplicó el cuestionario y entrevista para la recolección de la información.

Es importante resaltar que se garantizó la total confidencialidad de la información; no se expusieron los nombres propios de los participantes ni de la organización. Esto con el fin de evitar cualquier tipo de estrés o incertidumbre laboral con respecto a lo que puedan contestar en el instrumento.

La investigación no realizó intervenciones con la población participante del estudio que provengan de los resultados aplicados de las técnicas de recolección de datos. Asimismo, los resultados generales de la investigación fueron entregados a la organización con el objetivo de que sirva como insumo para una futura intervención o plan de acción.

En el presente proyecto de investigación no se realizaron procedimientos que afecten la condición física o psicológica de los participantes. De igual manera, no es un estudio que requiera un monitoreo permanente de las condiciones psicológicas de los trabajadores.

8 Resultados

A continuación, se exponen los resultados del presente proyecto, de acuerdo a los objetivos propuestos. En el Momento 1 se describen los procesos comunicativos al interior de la firma; en el Momento 2 y Momento 3 se reconocen los factores que contribuyen y obstaculizan respectivamente la comunicación efectiva en el Departamento de Servicios Legales; y en el Momento 4 se presenta el desarrollo de la propuesta del programa de formación.

8.1 Momento 1. Descripción de los procesos comunicativos

Con el objetivo de describir los procesos comunicativos que se desarrollan al interior del Departamento de Servicios Legales, se analizaron los resultados de las técnicas de recolección de información a partir de las tres categorías de análisis, a saber: 1) la direccionalidad; 2) los canales; y 3) la comunicación informal.

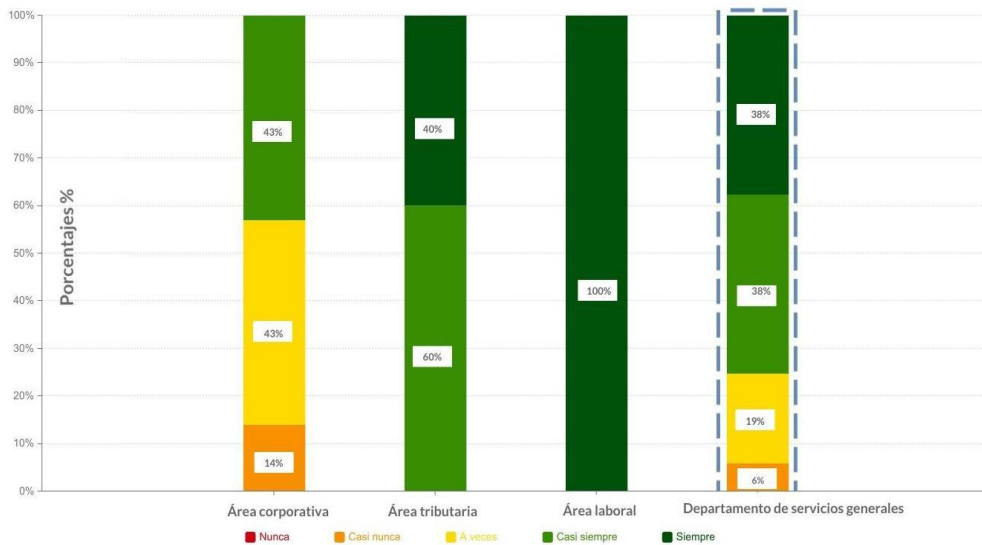
En cuanto a la direccionalidad, los resultados evidenciaron que los procesos comunicativos descendentes operan de manera particular en cada una de las áreas. Por ejemplo, en el área tributaria suele haber claridad, oportunidad y suficiencia por parte del líder a la hora de asignar un proyecto o tarea a un subordinado, no obstante, la retroalimentación sobre los aspectos por mejorar tiende a ser ambigua, dadas las múltiples interpretaciones que pueden surgir al momento de transmitir la información (ver Figura 3). En otras palabras, el líder siempre “da indicaciones muy claras, resaltando la importancia de entender el contexto y del porqué se va hacer esto, pero cuando cometemos algún error, él solo hace pequeños gestos de inconformidad como mala cara, o se pone serio un rato, en lugar de brindar con claridad la información sobre los aspectos por mejorar” (IAT).

En cuanto al área laboral, los resultados demostraron una total satisfacción en la comunicación descendente, caracterizada por la claridad, suficiencia y oportunidad en la información, pues el líder “siempre se preocupa por confirmar que efectivamente el otro entendió lo que quiso transmitir” (IAL), mediante espacios de diálogo y conversación, a partir de los cuales todos los integrantes del equipo asumen un papel activo, representando así un modelo de comunicación en el que predomina el intercambio de percepciones entre los individuos (Duarte, 2003, como se cita en Brönstru et al., 2007).

Por su parte, en el área corporativa, se evidenció una inconformidad de los subordinados generada por la falta de claridad y suficiencia en el proceso de transmisión de la información por parte de su líder, situación que ha generado 1) problemas de sobrecarga de información, distorsión y ambigüedad; y 2) la conformación de grupos informales donde predominan los rumores (Rodríguez, 2017).

Figura 3

Comunicación descendente



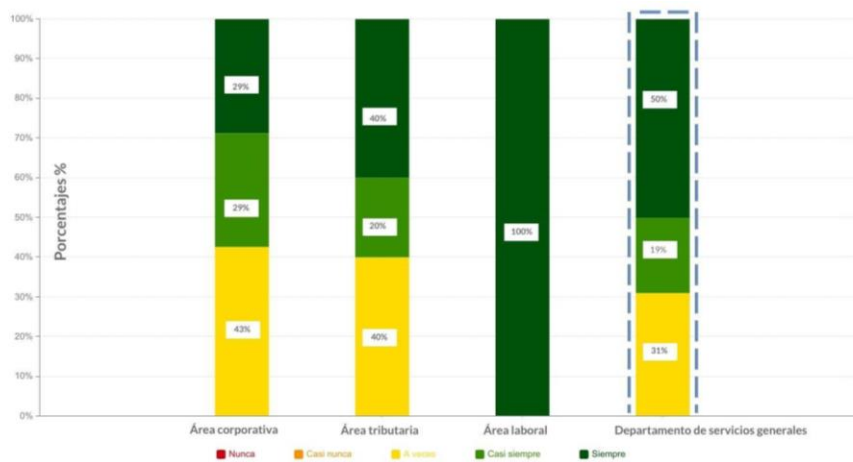
Fuente. Elaboración propia

Respecto a los procesos comunicativos ascendentes, los resultados del cuestionario demostraron que en algunas ocasiones existe falta de libertad y confianza para transmitir a los superiores las sugerencias, inquietudes e inconformidades (ver Figura 4). Esto se reafirmó con la entrevista realizada a IAT, quien expresó que los compañeros “no suelen pedir instrucciones completas al inicio de un proyecto; solamente al momento de sentirse sin salida es cuando las personas buscan apoyo en el líder de trabajo”. Esta situación representa un modelo de comunicación lineal que permite evidenciar un papel activo en el líder y un papel pasivo en los subordinados, sin que exista la retroalimentación o intercambio de roles en el acto comunicativo (Guzmán, 2012).

No obstante, en los procesos comunicativos del área laboral se destaca el proceso de construcción con el otro, mediado por la retroalimentación y participación de todas las partes

(Duarte, 2003). Esto se confirma con los resultados de todas las técnicas de recolección de información, los cuales permitieron evidenciar una total satisfacción de los integrantes, generada por los espacios formales e informales donde predomina la libertad y confianza de los subordinados para aclarar malentendidos, solucionar conflictos, resolver inquietudes, entre otros (ver Figura 4). Lo anterior permite disminuir al máximo la probabilidad de que aparezcan problemas tales como la sobrecarga de información, la distorsión o la ambigüedad, expuestos por Rodríguez (2017).

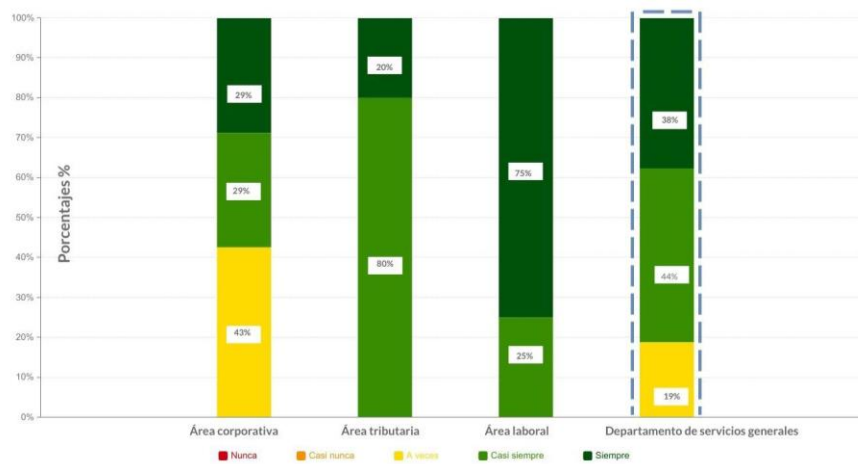
Figura 4
Comunicación ascendente



Fuente. Elaboración propia

Con relación a la comunicación horizontal, los resultados de la observación y entrevistas evidenciaron una ausencia de la misma en todas las áreas, ya que cada integrante suele tener funciones específicas acordes a su especialidad y cargo, lo cual implica un trabajo individualizado para cada abogado. En otras palabras, “nunca hay comunicación horizontal, cada quien tiene sus funciones trazadas y definidas y no requiere del otro para la ejecución de sus labores” (IAT). No obstante, esto se considera inconsistente respecto a los resultados de los cuestionarios, los cuales señalaron que casi siempre y siempre existen espacios de diálogos con los compañeros, caracterizados por la libertad y confianza, que les permiten la coordinación de tareas y actividades, el esclarecimiento de malentendidos y la resolución de conflictos (ver Figura 5).

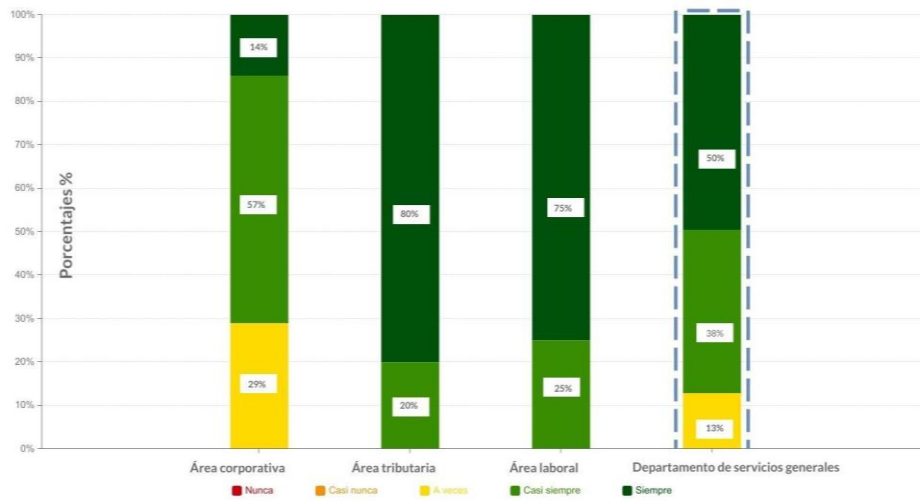
Figura 5
Comunicación horizontal



Fuente. Elaboración propia

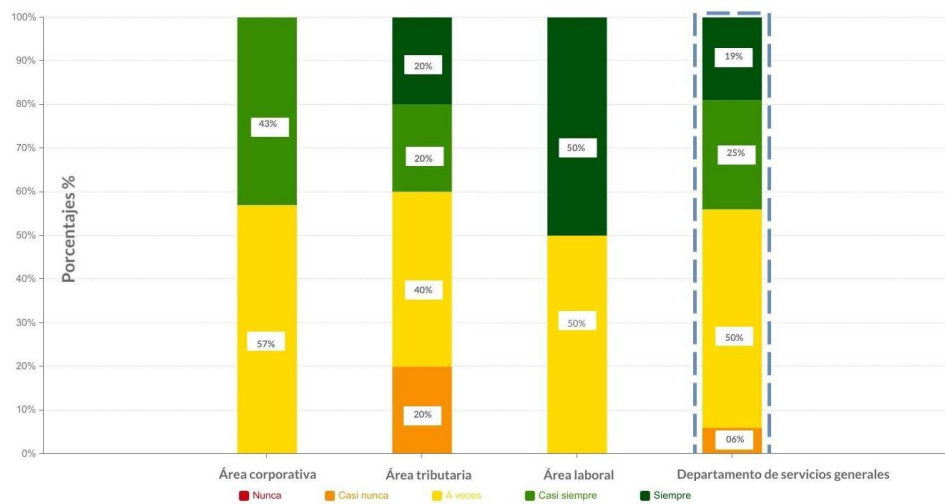
En cuanto a los canales de comunicación, se encontró que las reuniones de trabajo son las más utilizadas por los abogados para transmitir indicaciones desde todas las direccionalidades, mientras que el correo electrónico, la mensajería instantánea y las llamadas telefónicas son las de menor preferencia (ver Figura 6, Figura 7, Figura 8, Figura 9). También se evidenció que todas las áreas utilizan el correo electrónico y las reuniones de trabajo para asuntos formales, donde es importante dejar evidencia de lo comunicado; mientras que otros canales, tales como las llamadas telefónicas y mensajería instantánea, son utilizados para asuntos informales o asuntos que requieren de una respuesta inmediata. Lo anterior se relaciona con las ventajas expuestas por Robbins (2009) frente a los tiempos de respuesta y a posibilidad de obtener retroalimentación inmediata, concluyendo así que, en todos los casos, la elección del canal de comunicación depende totalmente del contenido, la importancia y la prioridad de la información que se requiere transmitir.

Figura 6
Reuniones de trabajo



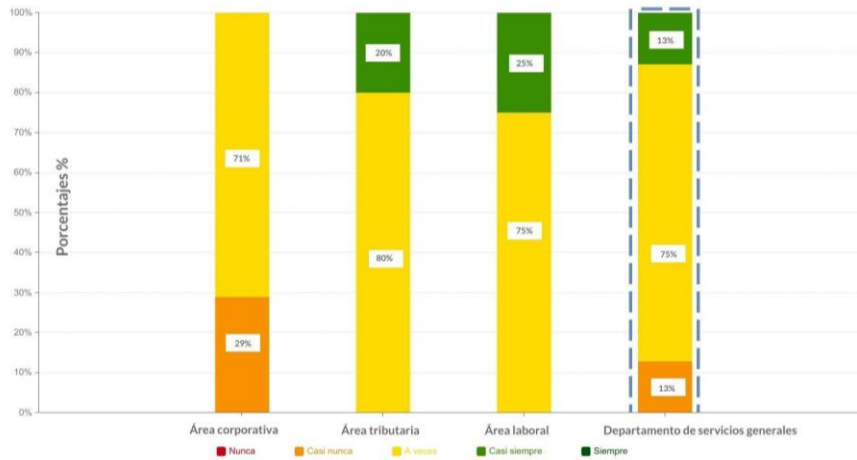
Fuente. Elaboración propia

Figura 7
Llamadas telefónicas



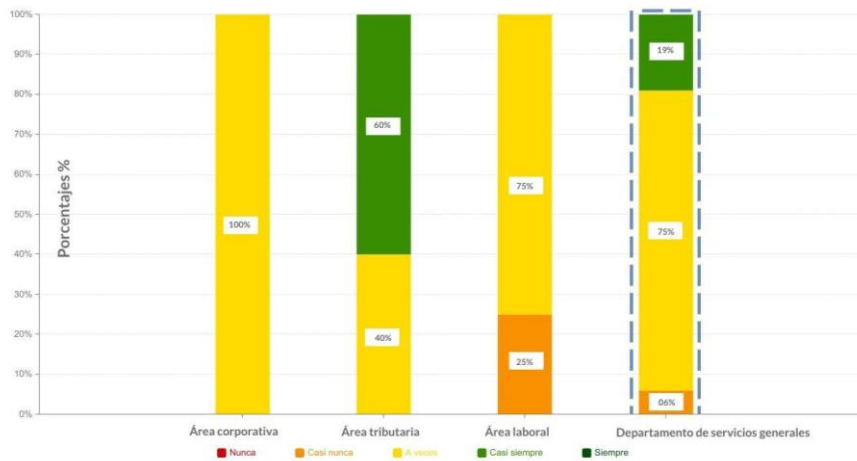
Fuente. Elaboración propia

Figura 8
Mensajería instantánea



Fuente. Elaboración propia

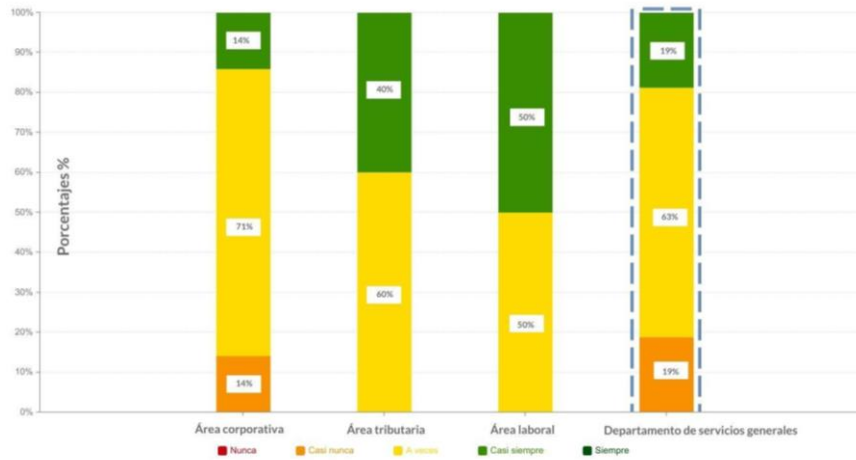
Figura 9
Correo electrónico



Fuente. Elaboración propia

Por último, los resultados de todas las técnicas de recolección de información evidenciaron que la comunicación informal se origina principalmente por la inconformidad de algunos abogados frente a la falta de claridad, precisión y suficiencia en el proceso de transmisión de la información por parte de su líder (ver Figura 10). Esto probablemente sucede por la necesidad de las personas de exponer abiertamente sus desconcertos y opiniones contrarias ante otros (Robbins, 2009).

Figura 10
Comunicación informal



Fuente. Elaboración propia

8.2 Momento 2. Factores que contribuyen a la comunicación efectiva

Con el objetivo de reconocer los factores que contribuyen a la comunicación efectiva al interior del Departamento de Servicios Legales, se analizaron los resultados de las técnicas de recolección de información a partir de las tres categorías de análisis, a saber: 1) la direccionalidad; 2) los canales; y 3) la comunicación informal.

En cuanto a la direccionalidad, se encontró que la retroalimentación positiva realizada con frecuencia de manera descendente se constituye como un factor que favorece a la comunicación efectiva porque le permite al otro reconocer y seguir implementando sus fortalezas y cualidades, a la vez que genera sentimientos de estima, impulsa a la motivación y propicia el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Guzmán, 2012; Rodas, 2017; Rodríguez, 2017).

Otro factor es la adecuada elección de los canales a la hora de comunicar la información, según las circunstancias, las necesidades y la urgencia del momento. Por ejemplo, para temas formales y extensos, las reuniones de trabajo y los correos electrónicos son altamente efectivos, pues las primeras permiten resolver inquietudes de manera inmediata (Robbins, 2009); y las segundas “posibilitan comunicar cosas más extensas que implican ya un poco más de consulta, de revisión, de lectura, pues me permite extender un poco, me permite adjuntar un documento, ser un poco más profesional, mandar un escrito más estructurado” (IAL). Además, en los correos

electrónicos, “existe la posibilidad de dejar evidencia de lo comunicado, disminuyendo así la probabilidad de distorsión del mensaje” (IAC).

En cuanto a temas cortos y urgentes, la mensajería instantánea y las llamadas telefónicas presentan múltiples ventajas, ya que permiten obtener una respuesta rápida del interlocutor y posibilitan extender la información a terceros de manera simultánea, por medio de los grupos de WhatsApp o llamadas tripartitas.

Finalmente, la comunicación informal se constituye también como un factor que contribuye a la comunicación efectiva, pues permite generar vínculos cercanos y amistosos entre quienes comparten la información y posibilita la libre expresión de las personas (Robbins, 2009). De esta manera, cuando aparecen situaciones de inconformidad, inquietud o conflicto, la comunicación informal facilita la resolución de los mismos.

8.3 Momento 3. Factores que obstaculizan la comunicación efectiva

Con el objetivo de reconocer los factores que obstaculizan la comunicación efectiva al interior del Departamento de Servicios Legales, se analizaron los resultados de las técnicas de recolección de información a partir de las tres categorías de análisis, a saber: 1) la direccionalidad; 2) los canales; y 3) la comunicación informal.

En cuanto a la direccionalidad, se encontró que uno de los factores que obstaculiza la comunicación efectiva es la ausencia de comunicación entre pares, pues ante las dificultades, cada integrante del equipo debe tramitar por su propia cuenta la situación de estrés o malestar, sin contar con el apoyo de los compañeros.

De igual manera, se evidenció la falta de claridad, suficiencia y oportunidad por parte de algunos líderes en la retroalimentación o feedback negativo hacia sus subordinados, generando efectos negativos tales como reprocesos, incomodidades e insatisfacción ya que “la información importante o valiosa no se está transmitiendo al equipo del trabajo y llega por medio de fuentes no formales, ocasionando incertidumbre y cuestionamientos como ¿esto si será verdad?, ¿esto si irá a pasar?, ¿esto sí está pasando? ¿por qué no me enteré de eso?, ¿por qué esa retroalimentación no me la hicieron?, o si eso es así ¿por qué no me di cuenta a tiempo?” (IAC). Sin embargo, a pesar de las inconformidades, algunos abogados no le manifiestan a los líderes sus opiniones por causa de la poca libertad y confianza que sienten. Este modelo de comunicación lineal, representando por el

papel activo y pasivo de los líderes y subordinados, respectivamente, se considera negativo porque puede producir dificultades en la toma de decisiones, desmotivación en el trabajo y la conformación de grupos informales donde predominan los rumores.

Es así como la comunicación informal se constituye también como un factor que obstaculiza a la comunicación efectiva, dado que allí se presentan rumores que distorsionan la información formal, provocando incertidumbre, desconfianza, preocupación, tensión y retrasos.

8.4 Momento 4. Programa de formación en la competencia de comunicación efectiva

A partir de lo observado, los cuestionarios, las entrevistas y las propuestas generadas por los integrantes de la organización, se propone el desarrollo del siguiente programa de formación para fortalecer la competencia de comunicación efectiva en los abogados.

8.4.1 Presentación del programa

El programa de formación en la competencia de comunicación efectiva para la firma de abogados está diseñado en tres fases, a saber: 1) fase de planeación; 2) fase de intervención; y 3) fase de evaluación.

En la primera fase se expone el cronograma de trabajo, el cual contiene la temática, la duración, los recursos requeridos y el responsable de cada sesión. Luego, en la segunda fase corresponde a las actividades que serán implementadas posteriormente por la organización con base a la planeación. Finalmente, en la tercera fase se plantean los criterios para realizar la evaluación individual del programa de formación en comunicación efectiva.

8.4.2 Objetivo del programa

Gestionar la competencia de la comunicación efectiva en los integrantes del área de servicios legales de una firma de abogados ubicada en la ciudad de Medellín, en todas sus formas, técnicas y circunstancias.

8.4.3 Fase de planeación

Con base al diagnóstico realizado en el Momento 1, Momento 2 y Momento 3 de la presente investigación, se procede a la planeación del programa de formación en la competencia de comunicación efectiva de los abogados del departamento de servicios legales, bajo un proceso pedagógico teórico-práctico dentro y fuera de la organización, considerando la disponibilidad del trabajador y de la firma. La formación brindada dentro de la organización corresponde a las sesiones presenciales expuestas en el cronograma (ver Tabla 2); y la formación por fuera de la organización concierne a las actividades complementarias que cada trabajador realice de manera autónoma para perfeccionar la competencia.

Tabla 2
Cronograma

| Sesión | Tema | Duración | Recursos | Responsable |
|----------|---|----------|--|-----------------------------------|
| Sesión 1 | Comunicación, direccionalidad y canales | 2 horas | <ol style="list-style-type: none"> Humanos: capacitador y abogados. Materiales: hojas de papel y lapiceros. Tecnológicos: equipo de cómputo, video beam y parlantes. Físicos: aula o sala de juntas. | Coordinador (a) de Gestión Humana |
| Sesión 2 | La escucha activa | 2 horas | <ol style="list-style-type: none"> Humanos: capacitador y abogados. Materiales: hojas de papel y lapiceros. Tecnológicos: equipo de cómputo, video beam y parlantes. Físicos: aula o sala de juntas. | Coordinador (a) de Gestión Humana |
| Sesión 3 | La asertividad | 2 horas | <ol style="list-style-type: none"> Humanos: capacitador y abogados. Materiales: hojas de papel y lapiceros. | Coordinador (a) de Gestión Humana |

| Sesión | Tema | Duración | Recursos | Responsable |
|----------|--------------------------------------|----------|---|-----------------------------------|
| Sesión 4 | Retroalimentación o Feedback | 2horas | 3. Tecnológicos: equipo de cómputo, video beam y parlantes. 4. Físicos: aula o sala de juntas. 1. Humanos: capacitador y abogados. 2. Materiales: hojas de papel y lapiceros. 3. Tecnológicos: equipo de cómputo, video beam y parlantes. 4. Físicos: aula o sala de juntas. | Coordinador (a) de Gestión Humana |
| Sesión 5 | La realidad de los grupos informales | 2horas | 1. Humanos: capacitador y abogados. 2. Materiales: hojas de papel y lapiceros. 3. Tecnológicos: equipo de cómputo, video beam y parlantes. 4. Físicos: aula o sala de juntas. | Coordinador (a) de Gestión Humana |

Fuente. Elaboración propia

8.4.4 Fase de intervención

Con base a la fase de planeación, se procede a la aplicación de las actividades mencionadas en la Tabla 3, las cuales pretenden facilitar los procesos comunicativos al interior de la firma y así posibilitar el aumento de la productividad y competitividad.

Es importante mencionar que el programa de formación propuesto se puede adaptar a los posibles inconvenientes o imprevistos que puedan surgir, en relación al tiempo, manejo del grupo, recursos, entre otros. Por tanto, debe haber cierta flexibilidad ante las contingencias.

Tabla 3
Intervención

| Sesión | Tema | Actividades |
|---------------|---|---|
| Sesión 1 | Comunicación, direccionalidad y canales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bienvenida y reconocimiento 2. Encuadre 3. Presentación magistral 4. Teléfono roto 5. Reto Kahoot! 6. Asignación de trabajo en casa |
| Sesión 2 | La escucha activa | <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación magistral 2. Socialización del trabajo en casa 3. Juego de roles 4. Retroalimentación grupal 5. Asignación de trabajo en casa |
| Sesión 3 | La asertividad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación magistral 2. Socialización del trabajo en casa 3. ¿Qué harías si...? 4. Retroalimentación grupal 5. Asignación de trabajo en casa |
| Sesión 4 | Retroalimentación o Feedback | <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación magistral 2. Socialización del trabajo en casa 3. Presentación de video 4. Juego de roles 5. Retroalimentación grupal 6. Asignación de trabajo en casa |
| Sesión 5 | La realidad de los grupos informales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación magistral 2. Socialización del trabajo en casa 3. Telaraña 4. Retroalimentación grupal 5. Evaluación final del programa |

Fuente. Elaboración propia

8.4.5 Fase de evaluación

La evaluación del programa de formación en la competencia de comunicación efectiva se realizará bajo las cuatro etapas propuestas en el modelo de Kirkpatrick (1959), con el fin de adquirir información relevante para la retroalimentación del proceso que justifique la inversión realizada por la organización. La primera etapa corresponde a la evaluación subjetiva del formador con

respecto a la reacción de los capacitados de cada sesión; la segunda consiste en evaluar los conocimientos aprendidos al finalizar el programa de formación; la tercera se basa en la observación del comportamiento adquirido por los colaboradores después de concluir el proceso formativo; y finalmente la cuarta etapa hace referencia al impacto positivo sobre el rendimiento del trabajo, reflejado en las posteriores evaluaciones de desempeño.

9 Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en todas las técnicas de recolección de información, se confirma la existencia de los factores que facilitan y obstaculizan la comunicación efectiva al interior del Departamento de Servicios Legales de la firma.

El primer factor que contribuye a la comunicación efectiva es el feedback positivo realizado periódicamente entre líderes y colaboradores, ya que permite el reconocimiento de las cualidades y fortalecimiento de las competencias de las personas.

El segundo factor corresponde a la adecuada elección de los canales de comunicación, donde, de acuerdo con el contenido, la importancia y prioridad de la información que se desea transmitir, se selecciona el medio apropiado.

En cuanto a los factores que obstaculizan la comunicación efectiva, se encuentra la falta de retroalimentación e intercambio de roles en el proceso comunicativo, lo cual evidencia un modelo de comunicación lineal determinado por el papel activo y pasivo del líder y los subordinados respectivamente.

Otro factor que dificulta la comunicación efectiva es la ausencia de comunicación horizontal en todas las áreas, dada la especificidad de las funciones de cada abogado.

Por su parte, la comunicación informal se constituye como un factor que facilita y dificulta al mismo tiempo la comunicación efectiva en los abogados, pues en ella se forman: 1) vínculos de amistad que posibilitan la libre expresión de las personas y facilitan la resolución de conflictos; y 2) rumores que suelen distorsionar la información formal, ocasionando incertidumbre y desconfianza en las personas.

Con base al reconocimiento de los factores mencionados anteriormente se reitera la importancia de aplicar el programa de formación en comunicación efectiva propuesto en el Momento 4 del presente trabajo de investigación, como una estrategia que facilita los procesos comunicativos y que conllevan al aumento de la productividad y competitividad de la firma unidad de análisis.

Referencias

- Aguado, D., Arranz, V., Valera-Rubio, A. y Marín-Torres, S. (2011). Evaluación de un programa blended-learning para el desarrollo de la competencia trabajar en equipo. *Psicothema*, 23(3), 356-361.
- Albuerno, S. (2013). *Apoyo a la comunicación*. McGraw-Hill.
- Alles, M. (2007). *Gestión por competencias. El diccionario*. Granica.
- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Granica.
- Almanza, R., Calderón, P., Vargas, J., Casas, R. y Palomares, F. (2016). Aprendizaje y desempeño organizacional bajo el enfoque de las teorías organizacionales. *Revista de Economía y Administración*, 13(1), 83-94.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133.
- Arias, L. (2018). El (mal) uso de instrumentos psicológicos en las organizaciones. En Littlewood (Ed.), *Psicología Organizacional Latinoamericana*, (pp. 1–10). Manual Moderno.
- Brönstru, C., Godoy, E. y Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y pensamiento*, 16(51), 26-37.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Cortez, J., Cueva, J., Cruz, G. y Tejada, C. (2019). *Plan estratégico de gestión del talento en el estudio de abogados Bafur*. [Tesis de maestría no publicada]. Universidad del Pacífico.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. ECOE Ediciones.
- Del Águila, A., Fernández, I. R. y Zárate, E. (2016). *Las habilidades humanas en el desempeño organizacional: un estudio correlacional en un bufete de abogados ubicado en la ciudad de Lima*. [Trabajo de suficiencia profesional no publicado]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 96, 31-55.
- Galeano, M. (2004). *Estrategias de Investigación Social Cualitativa*. La Carreta Editores.
- Gallego, M. (2000). Gestión Humana basada en Competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 119, 63-71.

- Garayoa, M. L., López, E. y Anaya, D. (2015). Design, implement and evaluate a development program competency management team in e-learning. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 26(2), 59-74.
- García, J. E., Durán, S. E. y Prieto, R. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccánica. *Face*, 17(2), 130-141.
- Garrida, F. y Putnam, L. (2018). *Comunicación organizacional. De las metáforas a la pragmática*. Comuniteca.
- Gili, V. M., Rotondo G. M. R. y Squella I. L. (1982). *La administración de la capacitación ocupacional en la empresa*. Universidad Católica de Chile.
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Red Tercer Milenio.
- Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluation training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 21-26.
- Lalinde, S. (2017). *Diseño del área de gestión humana para firmas de abogados boutique en Medellín*. [Trabajo de grado]. Universidad Escuela de Ingeniería de Antioquia.
- López, L., Parra, M. y Rubio, G. (2020). *Gerencia del Talento Humano*. Ediciones de la U.
- Macías, H. F. (2018). La capacitación: Herramienta para obtener ventajas competitivas. En Littlewood (Ed.), *Psicología Organizacional en Latinoamérica* (p.p. 11-25). Manual Moderno.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. Sage.
- Montaño, A. M. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. IC Editorial.
- Montoya, A., (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11(1), 1-22.
- Pinnington, A. (2011). Competence development and career advancement in professional service firms. *Personnel Review*, 40(4), 443-465.
- Riba, C. (2009). *Métodos de investigación cualitativa*. Eureka Media.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

- Rodas, E. (2017). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. [Trabajo de grado]. Universidad Rafael Landívar.
- Rodríguez, J. E. (2017). La comunicación en las organizaciones. En Gonzales-Miranda, D. R. (Ed.), *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (pp.147-179). Editorial EAFIT.
- Rodríguez-Gómez, D., Meneses Naranjo, J. y Fàbregues-Feijóo, S. (2014). *Técnicas de investigación social y educativa*. Editorial UOC.
- Sánchez, J. L. (2012). *Las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía* [Tesis doctoral no publicada]. Universitat Ramon Llull.
- Semana. (06 de septiembre de 2019). 2018 un gran año para la industria legal. *Semana*. <https://www.semana.com/empresas/articulo/facturacion-de-las-firmas-de-abogados/276449/>
- Semana. (05 de agosto de 2020). Los abogados del 'ranking' de Dinero en medio de la pandemia. *Semana*. <https://www.semana.com/empresas/articulo/cual-es-el-ranking-de-abogados-del-2020/294788/>
- Vallejo-Trujillo, S. y Hernández, J. A. (2019). Preferencias de competencias transversales: Enfoque de alta dirección. *Administración y Organizaciones*, 22(42), 53-72.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson Educación.
- Zapatero, A. I. (2012). *Manual de operaciones básicas de comunicación*. Editorial CEP.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de Comunicación Efectiva

| Categorías de análisis | Subcategorías de análisis | Afirmaciones |
|------------------------|---------------------------|---|
| Direccionalidad | Descendente | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mi líder de área me proporciona información clara y suficiente para realizar adecuadamente mi trabajo 2. Mi líder de área me retroalimenta positiva y negativamente sobre mi desempeño laboral 3. Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi líder de área y yo 4. Mi líder de área me proporciona de manera oportuna la información necesaria para realizar adecuadamente mi trabajo |
| Direccionalidad | Ascendente | <ol style="list-style-type: none"> 1. Transmito a mi líder de área de manera clara la información relacionada con mi trabajo 2. Siento libertad y confianza para transmitir a mi líder de área sugerencias, inquietudes e inconformidades 3. Transmito a mi líder de área de manera oportuna la información relacionada con mi trabajo |
| Direccionalidad | Horizontal | <ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas y actividades 2. Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mis compañeros de área y yo 3. Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros de mi área de trabajo |

| Categorías de análisis | Subcategorías de análisis | Afirmaciones |
|------------------------|---------------------------|---|
| Canales | Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Durante las reuniones de trabajo, la información compartida es clara, pertinente y comprensible para usted 2. La metodología implementada durante las reuniones de trabajo permite la libre expresión de todos los integrantes 3. El contenido de las reuniones de trabajo cumple con los objetivos previamente establecidos 4. Me siento satisfecho con las reuniones de trabajo como medio para la entrega de información. |
| Canales | Llamadas Telefónicas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Las llamadas telefónicas permiten recibir y/o transmitir con claridad las instrucciones de trabajo 2. Las llamadas telefónicas de trabajo permiten agilizar tiempos de respuesta 3. Cuando tengo la necesidad de aclarar instrucciones, realizo llamadas telefónicas 4. Me siento satisfecho con las llamadas telefónicas como medio para la entrega de información 5. Cuando me siento mal por el tono de voz que he interpretado en una llamada telefónica, confirmo con la otra persona mi interpretación |
| Canales | Correo Electrónico | <ol style="list-style-type: none"> 1. Los correos electrónicos permiten recibir y/o transmitir con claridad las instrucciones de trabajo 2. Los correos electrónicos de trabajo permiten agilizar tiempos de repuesta 3. Cuando tengo la necesidad de aclarar instrucciones, redacto un correo electrónico 4. Me siento satisfecho con los correos electrónicos como medio para la entrega de información 5. Cuando me siento mal por el tono que he interpretado de un mensaje de correo electrónico, confirmo con el remitente mi interpretación |

| Categorías de análisis | Subcategorías de análisis | Afirmaciones |
|------------------------|---------------------------|---|
| Canales | Mensajería Instantánea | <ol style="list-style-type: none"> 1. Los mensajes instantáneos permiten transmitir con claridad los comunicados formales 2. Utilizo notas de voz con mayor frecuencia que los mensajes instantáneos escritos 3. Utilizo stickers o emoticones para expresar mis emociones o estados de ánimo 4. Los mensajes instantáneos (WhastApp, Teams) permiten agilizar tiempos de respuesta 5. Cuando tengo la necesidad de aclarar instrucciones, escribo un mensaje instantáneo (WhastApp, Teams) 6. Me siento satisfecho con los mensajes instantáneos (WhastApp, Teams) como medio de entrega de información 7. Cuando me siento mal por el tono que he interpretado de un mensaje instantáneo (WhastApp, Teams), confirmo con la otra persona mi interpretación |
| Comunicación Informal | Comunicación Informal | <ol style="list-style-type: none"> 1. La comunicación informal permite a los miembros de la organización estar enterados de los asuntos organizacionales 2. La comunicación informal es más confiable que los comunicados formales que emite la alta dirección 3. La comunicación informal permite crear vínculos cercanos y amistosos entre quienes comparten la información |

Fuente. Elaboración propia

Anexo 2. Entrevista Semiestructurada sobre comunicación efectiva

1. ¿Cuál es tu nombre, cargo, área y tiempo de vinculación con la organización?
2. Si tuvieras que describir la comunicación con tu _____ (jefe, compañeros, personas cargo), ¿qué dirías?
3. ¿En qué momentos consideras necesario enviar un mensaje instantáneo (WhatsApp o Teams) como medio de transmisión de información?

4. ¿En qué momentos consideras necesario enviar un correo electrónico como medio de transmisión de información?
5. ¿En qué momentos consideras necesario realizar una llamada telefónica de trabajo como medio de transmisión de la información?
6. Si tuvieras que darle prioridad a un canal de comunicación, ¿cuál sería el más importante y el menos importante?
7. ¿Cómo describes la comunicación informal con tus compañeros?
8. ¿Consideras que la comunicación informal es útil a la hora de enterarse de asuntos importantes de la organización?
9. ¿Consideras que los valores como la amistad y confianza son claves para una buena comunicación con sus compañeros?