

TESINA FINAL DE GRADO

“EL ROL DE LA CONFIANZA EN LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS PYMES CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD DE NEUQUÉN”

Cecilia Carolina Hernández / ceciliac.hernandez@hotmail.com

Director: Rubeo Roberto Enzo / rerubeo03@fibertel.com.ar

Universidad Nacional del Comahue

Recibido 8/11/2024– Aceptado 16/12/2024

Objetivo principal

El objetivo principal es determinar cuál es el valor que los líderes le otorgan a la confianza en la comunicación interna empresarial.

Objetivos secundarios

- Identificar cuáles son las teorías acerca de la confianza y la comunicación interna desde diversas disciplinas como la psicología, la sociología, la filosofía y las neurociencias.
- Identificar las estrategias y prácticas que utilizan estos líderes para generar confianza.
- Identificar las principales barreras o desafíos que enfrentan al intentar construir y mantener la confianza en la comunicación interna.

Metodología

La investigación se enmarca en un enfoque cualitativo-descriptivo, cuyo objetivo principal está basado en tres ejes fundamentales: medir el valor que los líderes le otorgan a la confianza en la comunicación interna, identificar las prácticas y estrategias que utilizan para generar confianza, e identificar las barreras que impiden una comunicación clara, oportuna y adecuada.

Para llevar a cabo el estudio, en una primera etapa, se utiliza un cuestionario con preguntas semi-estructuradas que se construyen con base en el marco teórico y los tres ejes mencionados en el párrafo anterior. El mismo es diseñado a través de Google Forms. Se invita a participar a 105 PYMEs enmarcadas en la cadena de valor de Gas & Oil, de las cuales participan el 14%.

En una segunda etapa, se toma una muestra de la población en estudio y se realizan entrevistas individuales a socio-gerentes de PYMEs constructoras con domicilio formal en la Ciudad de Neuquén, que tienen similares características en tamaño y servicios.

Marco teórico

En la primera parte del marco teórico se exploran las teorías acerca de la confianza haciendo énfasis en las ideas de Niklas Luhmann (1996). Las teorías basadas en su perspectiva permiten afirmar que la confianza es un concepto funcional, reflexivo y multidimensional que opera en la complejidad reduciéndola. Para que esto suceda, la comunicación efectiva cumple un rol fundamental.

Luego, se desarrollan las variables de la comunicación: el malentendido y la discrecionalidad. Estas variables se encuentran presentes en toda comunicación, tanto en la comunicación interpersonal (con los demás) como en la comunicación intrapersonal (con uno mismo). Esta última es muy importante para mejorar la comunicación interpersonal. Una técnica sugerida para los líderes es practicar la meditación personal, en ese espacio es en el que nacen las diferencias, los malentendidos y la discrecionalidad propia y ajena.

Asimismo, se desarrollan los canales de comunicación que hay en la actualidad. Estos se dividen, por un lado, en canales tradicionales (comunicación verbal “cara a cara”, llamadas telefónicas, comunicación escrita; memorandos, seminarios, talleres, etc.) y, por otro lado, canales digitales (mail, página web, mensajería instantánea, etc.).

El canal más rico es la comunicación verbal, es decir, las conversaciones “cara a cara”, estas se utilizan para temas importantes como fusiones, adquisiciones, fallecimiento de colaboradores o miembros de la organización, problemas con sindicatos, etc. En este tipo de canal, el lenguaje verbal es fundamental para mejorar la toma de decisiones y construir confianza organizacional.

Por último, se exponen los principales tipos de liderazgo citados en la bibliografía: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Este último es el más adecuado por ser el modelo en el que el líder busca tanto su crecimiento como el de todos sus seguidores.

Conclusiones

La comunicación interna es una excelente herramienta de gestión para promover la confianza entre los miembros de una organización y construir una sana cultura organizacional. Para los líderes de las PyMEs constructoras de la Ciudad de Neuquén, la confianza en la comunicación interna ocupa un lugar muy relevante.

Sin embargo, las estrategias y prácticas que utilizan estos líderes están más enfocadas en “fomentar la participación y el trabajo en equipo” y “tomar responsabilidad por los errores para corregirlos” que en “fomentar la comunicación transparente”. Cuando no se promueve la confianza, aparecen los malentendidos y el clima de desconfianza crece ocasionando consecuencias que afectan tanto a la organización como a las personas que trabajan en ella.

Por otro lado, estos líderes perciben barreras cognitivas, estructurales, culturales y etarias que impiden la comunicación efectiva. Estas son: diferencias en la interpretación de los mensajes, falta de claridad en la comunicación, falta de canales de comunicación efectivos entre diferentes niveles jerárquicos, culturas arraigadas a la desconfianza y resistencia al cambio en colaboradores más veteranos.

Se puede concluir que la falta de canales bien definidos y organizados impide el establecimiento de relaciones interpersonales efectivas y provoca desorden que dificulta la articulación laboral entre las distintas áreas. Fomentar una comunicación clara y estructurada por parte de los líderes es fundamental para el buen funcionamiento de las PyMEs.

Por otra parte, el papel del líder y el estilo de liderazgo son decisivos para el éxito de cualquier organización. El líder transformacional es visionario, carismático e inspirado, siendo sus características las siguientes; tiene una influencia idealizadora, con altos estándares de conducta ética y moral, lo cual se convierte en un modelo a alcanzar por parte de los seguidores.

En cuanto a la motivación inspiradora, el líder tiene una clara y fuerte visión del futuro basado en ideales y logra convencer a sus seguidores de alcanzar dicha visión de futuro. Con respecto a la estimulación intelectual, el líder desafía las normas pre-establecidas de las organizaciones en pro del pensamiento divergente, empujando a sus seguidores a desarrollar y crear nuevas estrategias. Encuanto a la consideración individual, el líder se comporta en pro del desarrollo y crecimiento de sus seguidores, sirviendo a estos como guía, pero a la vez consultándolos con ellos. Por último, la ausencia de una cultura de comunicación estructurada y transparente afecta la confianza que los líderes valoran.

Bibliografía

- Brandolini A. y González Frígoli M. (2009) *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Editorial Dircom.
- Chiavenato I. (2011) *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill.
- Covey M. R. y Merrill R. (2007) *The Speed of Trust*. Paidós.
- Echeverría R. (2006) *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la Transformación*. Editorial Granica.
- Etkin J. (2009) *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente alo impensado y lo imprevisto*. Editorial Granica.
- Herrero Mitjans S. (2005) *La comunicación incomunicada, comunicación y organización: Una perspectiva crítica*. Editorial Temas.
- Kahneman D. (2017) *Pensar rápido, pensar despacio*. Penguin Random House.
- Luhmann N. (1996) *Confianza*. Editorial Anthropos.
- Mariñez Sanchez C. D. (2012) La Confianza: Aproximaciones teóricas y propuestas sistémica para su abordaje en las ciencias sociales. *Século XXI- Revista de Ciencias Sociales*, 2 (1), pp. 168-199.
- Palmieri A. y Martín Bó L. (2016) *La evolución de la comunicación interna: la revalorización de los vínculos interpersonales en las organizaciones*. [Tesina de Grado- Universidad de Buenos Aires], Repositorio digital de Universidad de Buenos Aires.