

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**El impacto del psicodrama en la comunicación de organizaciones  
multiculturales**

**Hypatia Alexandra Castillo Miranda**

**Psicología y Recursos Humanos**

Trabajo de integración curricular presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciada en Psicología y Recursos Humanos

Quito, 17 de diciembre de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**El impacto del psicodrama en la comunicación de organizaciones  
multiculturales**

**Hypatia Alexandra Castillo Miranda**

**Calificación:**

**Nombre del profesor, Título académico**

María Cristina Crespo, Doctora

**Firma del profesor:**

\_\_\_\_\_

Quito, 17 de diciembre de 2019

## **Derechos de Autor**

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:

Nombres y apellidos: Hypatia Alexandra Castillo Miranda

Código: 00128437

Cédula de identidad: 1803013190

Lugar y fecha: Quito, 17 diciembre de 2019

## RESUMEN

En esta propuesta de investigación se ha planteado la siguiente pregunta ¿cómo y hasta que punto el psicodrama influye en la comunicación de empresas multiculturales? Esta interrogante ha surgido a partir de cómo la globalización y otros factores han llevado a que las empresas cada vez sean más diversas en términos culturales. Por esta razón se ha visto que empleados de distintas culturas presentan problemas a la hora de comunicarse y comprender lo que su colega de otra nacionalidad quiere decir, esto acarreando resultados negativos a la institución como es en el desarrollo organizacional o el clima laboral.

Para el problema planteado se sugiere emplear el psicodrama como una estrategia de intervención y para medir la empatía en la comunicación se usará la escala TECA; el proceso de investigación será diseñado mediante una investigación cuantitativa. De este estudio se espera que el psicodrama sea empleado en otros contextos organizacionales, así como se busque información de otras problemáticas en empresas multiculturales o las transnacionales.

Palabras clave: Comunicación, empatía, multicultural, psicodrama, empresa.

## ABSTRACT

In this research proposal, the following question has been raised: how and to what extent does psychodrama influence the communication of multicultural companies? This question has arisen from how globalization and other factors have led to companies becoming increasingly diverse in cultural terms. For this reason, it has been seen that employees from different cultures present problems when communicating and understanding what their colleague from another nationality means, this bringing negative results to the institution as it is in organizational development or the work environment.

For the problem raised, psychodrama should be used as an intervention strategy and to measure empathy in communication, the TECA scale will be used; The research process will be designed through quantitative research. From this study, psychodrama is expected to be used in other organizational contexts, as well as to seek information on other problems in multicultural or transnational corporations.

Key words: Communication, empathy, multicultural, psychodrama, company

**TABLA DE CONTENIDO**

Introducción.....	8
Desarrollo del Tema.....	12
Conclusiones .....	34
Referencias .....	37
Anexo A: Volante de invitación a los participantes.....	41
Anexo B: Formulario de consentimiento informado.....	42
Anexo C: Escala TECA .....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Funciones de la comunicación.....	17
Figura 2 Comportamientos comunicativos en la empresa .....	20

## INTRODUCCIÓN

Cada vez el mundo organizacional se está volviendo más diverso a causa de los cambios surgidos por la globalización y el principal elemento de esta diversidad es, el capital humano (Deloitte, 2019). Por este motivo, las empresas han tenido que lidiar con la gestión de la diversidad cultural debido a que no se trata únicamente de un tema de multiculturalidad, sino que implica “diferentes personas que forman una organización, personas con valores e ideales distintos, seres humanos que representan diferentes culturas, generaciones, ideas, formas de pensar y de trabajar” (García-Morato, 2012, p. 32).

Una herramienta esencial para que las empresas puedan abordar los desafíos de la diversidad, es la comunicación organizacional, esta es definida como un proceso donde las personas llegan a intercambiar información en una empresa, y que puede ocurrir de manera formal o informal (Chiavenato, 2009). Esto indica cuán importante es para una empresa desarrollar estrategias de comunicación teniendo presente que existen procesos individuales como organizacionales para interpretar un mensaje; es así que las empresas buscarán que exista una mayor comprensión del mensaje dando un mayor significado a la comunicación (Hartley y Bruckmann, 2007).

En la actualidad además de las barreras de comunicación como son las personales, físicas y semánticas (Chiavenato, 2009) también se están presentando otro tipo de barreras que están obstaculizando la comunicación en las organizaciones. A medida que pasa el tiempo las empresas están dejando de ser monoculturales para ser multiculturales, y esto está creando problemas en la convivencia intercultural dentro de la empresa por barreras lingüísticas, conceptuales, psicológicas, religiosas y sociales (Fernández, 2013). En consecuencia, si la empresa no toma acciones para intervenir en estas barreras impedirán el crecimiento



organizacional debido a que el capital humano y la comunicación serán claves para el desarrollo de una organización.

Es evidente que una empresa multicultural tendrá que enfrentar una serie de desafíos a nivel organizacional a fin de lograr llegar a alcanzar sus metas u objetivos organizacionales. Entre esos desafíos está tener dentro de su nómina personas procedentes de diferentes culturas, las cuales afectaran en el comportamiento organizacional y se podrá presenciar en los conflictos interpersonales por una deficiente comunicación, falta de identidad organizacional, dificultad en la toma de decisiones y del riesgo, valores y cultura organizacionales (Patlán, Navarrete, & García, 2010).

En base a lo antes expuesto, la falta de una comunicación efectiva en organizaciones multiculturales incidirá en el progreso de estas empresas y su personal, e incluso la falta de interacción entre el personal a causa de las barreras culturales impedirá una comunicación más empática. Por esto, se propone el psicodrama un “método para explorar problemas psicológicos y sociales, animando a los participantes a que actúen en los eventos relevantes de sus vidas, en lugar de narrarlos; su enfoque es liberador y correctivo” (Blatner, 2009, p. 1).

### **Pregunta de investigación.**

¿Cómo y hasta que punto el psicodrama influye en la comunicación de los empleados en empresas multiculturales?

### **Objetivo general.**

Analizar cómo nivel de empatía entre los miembros de una organización multicultural influye en una mayor comunicación efectiva.

### **Objetivo específico 1**

Identificar los factores que se encuentran asociados a los problemas de comunicación dentro de las organizaciones multiculturales.

## **Objetivo específico 2**

Determinar la efectividad de la utilización del psicodrama para mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización multicultural

### **Justificación.**

La comunicación ha sido la base para que la humanidad pueda intercambiar ideas, opiniones, mensajes, sentimientos, etc., pero, esto a su vez puede verse distorsionado por elementos internos o externos que hacen que no surja una comunicación efectiva. En las organizaciones, el proceso de comunicación día a día tiene que enfrentar desafíos entre ellos, entablar relaciones comerciales con clientes o proveedores de otros países o contratar empleados de diferentes nacionalidades; esto ha hecho que las empresas busquen desarrollar nuevas competencias organizacionales para estar a la vanguardia de los negocios a nivel local e internacional.

En el mundo empresarial existente distintos tipos de organizaciones, como es la multicultural. Esta organización al verse conformada por un personal con diferentes trasfondos culturales tendrá la misión de crear una cultura organizacional a partir de la gestión cultural. Es obvio que para ello requieren trabajar en la comunicación organizacional, así como desarrollar una competencia comunicativa intercultural que se caracteriza por la eficacia y la adecuación, esto significa que en la empresa deberá haber un actuar que sea apropiado y efectivo dentro de un contexto entre determinadas personas, además existirá una interacción a partir de diversos valores, comportamientos o actitudes (Eboj, Valero, Iñiguez, & Gomez, 2017).

En esta investigación se busca manifestar los problemas que tiene la comunicación organizacional en organizaciones multiculturales y qué tipo de resultados negativos tiene no realizar una intervención a tiempo. Dentro de la comunicación se ha considerado a la empatía

como uno de los elementos clave para la comunicación efectiva; ya que, es un recurso que juega un papel importante entre los miembros de los equipos de trabajo. Igualmente, se busca ayudar al área de Recursos Humanos de las empresas para puedan tener estrategias sobre cómo hacer que la comunicación sea efectiva. Tal es el caso de que ante la deficiente comunicación entre empleados sea por las barreras culturales u otros motivos estos no logran maximizar el desarrollo de sus capacidades o le generan desmotivación a causa de la poca comprensión de sus colegas.

Ante esta causa, se cree importante investigar soluciones que atenúen estas falencias de comunicación; especialmente, porque vivimos en un mundo globalizado donde no solo se requiere de una buena administración de los recursos de una empresa. También está en cómo se llega a gestionarlos y de qué manera se trabaja en las personas para que aporten de manera eficaz a las empresas. Entre las herramientas que se podrían emplear para reducir esta falta de comunicación y la falta de empatía del empleado mientras interactúa o dialoga con sus colegas, es el psicodrama.

Como ya se ha mencionado, el método de intervención ante el problema planteado será el psicodrama una herramienta que se ha sido empleada en el campo clínico, y por su perspectiva creativa y atrayente ha sido empleado en otros campos. La finalidad de este programa en esta propuesta de investigación es potenciar las destrezas de cada individuo, dentro de un contexto laboral donde logren desarrollar habilidades de comunicación sin que su raza, su cultura o su sexo sea una limitación e interfiera en la comunicación efectiva y empática. Sumado a esto se busca que los empleados desarrollen la empatía en la comunicación y en general dentro de una organización; la experiencia que puede llegar a tener el empleado con este programa no solo lo ayuda en el entorno laboral sino cotidiano.

## DESARROLLO DEL TEMA

### **Diversidad cultural en las organizaciones**

La diversidad en las empresas se refiere al conjunto de personas cuyas características distintas, no radican únicamente en las distinciones individuales (de personalidad o cognitivas); sino, por peculiaridades culturales y demográficas (Chiavenato, 2009). Desde un enfoque global las empresas están presentando cambios en las políticas empresariales por el amplio personal multiétnico y cultural, personal que a la par trae ventajas competitivas como creatividad e innovación al romper los estándares impersonales y homogéneos (Chiavenato, 2009).

Es importante señalar que, la diversidad en las personas y en las organizaciones no está solo enmarcados por aspectos superficiales como la nacionalidad o la raza del individuo; esto puede llegar a trascender más allá entre elementos tangibles e intangibles. A continuación, se señalan tres dimensiones de la diversidad:

- Dimensión primaria esta: la raza, etnia, género, edad y discapacidad (Rijamampinina y Carmichael, 2005 citado por Mazur, 2010).
- Dimensión secundaria esta: la religión, cultural, orientación sexual, estilo de pensamiento, origen geográfico, estatus de la familia, estilo de vida, estatus económico, orientación política, educación, idioma, nacionalidad y experiencia laboral (Rijamampinina y Carmichael, 2005 citado por Mazur, 2010)
- Dimensión terciaria están: las creencias, percepciones, actitudes, sentimientos, valores, normas y supuestos (Rijamampinina y Carmichael, 2005 citado por Mazur, 2010).

En el ámbito organizacional, la diversidad está cada vez más constituida, debido al enfoque de globalización que predomina en la actualidad, Díaz Polanco (2006) afirma que la cultura es un referente, no con el propósito de elegir una identidad; sino, enfocarse en una

visión pluralista de la vida, considerando la diversidad como una riqueza que se visualiza como un collage de culturas que coexisten, y se desarrolla de diferentes formas; las mismas que interpretan la vida de forma distinta.

Ante el poder, que el trasfondo cultural tiene en una persona y sumado a ello otros aspectos que constituyen al empleado como único, en el mundo laboral se ha llegado a destacar la diversidad en el trabajo el cual significa un lugar que está conformado de personas con diferentes cualidades o pertenecen a diversos grupos culturales (Daft, 2008). Un mayor reto para las empresas en este tema es “reconocer que cada persona pueda traer valores o fortalezas al lugar de trabajo basado en su combinación propia de características de diversidad” (Daft, 2008, pág. 333).

Como se ha descrito anteriormente, los recursos humanos de una organización traerán cambios positivos o negativos, un factor que interviene es la diversidad cultural. Es por esto por lo que se indica que la cordialidad en las relaciones laborales será el ingrediente para que una empresa funcione con efectividad y eficiencia; pero, si la organización no interviene para fortalecer las relaciones interpersonales no lograra construir una red de personas que trabajen por un mismo objetivo (Saxema, 2014).

### **Beneficios de la diversidad cultural en las organizaciones**

Hoy en día las empresas están viendo a la diversidad como una estrategia de negocio porque es una fuente para la innovación y competitividad; no obstante, será esencial que el líder entienda y comunique la importancia de la diversidad, esto puede lograr al fomentar comportamientos inclusivos; de esta manera, los beneficios que se obtendrán son aumentar los niveles de productividad, eficacia e innovación, incluso, la empresa a través de su capital humano multicultural tendrá una mayor visión de sus clientes y de cómo está compuesto su mercado (Chinchilla & Jimenez, 2015).

Toro Dupouy (2018) señala que la diversidad está enfocada desde una perspectiva de cultura y competencias, que agregan valor a la organización; esto se logra mediante una gestión de la diversidad, la cual permitirá trabajar en fortalecer al personal en su diversidad, a fin de obtener ventajas competitivas. Este autor en una investigación en organizaciones españolas encontró que las empresas están adoptando estrategias para trabajar en la diversidad con el propósito de obtener beneficios como: nuevas estrategias comerciales, una mayor relación con públicos de interés (ej. proveedores), fomentar las relaciones laborales desde una perspectiva globalizada y aumentar la productividad de la organización (Toro Dupouy, 2018).

Otras ventajas que una empresa tiene es atender de manera más adecuada a una clientela diversa y comprender cuan amplio es el mercado global; ser capaz de resolver problemas desde distintas interpretaciones; contar con una colección diversas de habilidades y experiencias (idioma o comprensión cultural) para brindar un buen servicio a los clientes a nivel mundial (Saxema, 2014). En base a todo lo señalado, se puede mencionar que la diversidad si se la sabe gestionar correctamente se logrará resultados significativos, caso contrario las empresas en especial las multiculturales evidenciarán grandes pérdidas no solo económico sino de talento humano.

### **Problemas relacionados a la diversidad cultural en las empresas**

Previamente se ha señalado las ventajas que tienen las empresas multiculturales al tener una fuerza laboral diversa, no obstante, es necesario analizar cuál es la otra cara de la diversidad; pues, así como existe un lado positivo también hay uno negativo. Saxema (2014) indica algunos aspectos negativos de la diversidad en el trabajo como un mayor incremento de los conflictos, se reduce el rendimiento de los equipos de trabajo y decrece la cohesión de los grupos; esto puede ocurrir; ya que, la diversidad implica procesos de comunicación y si no hay una clara comunicación habrá resultados negativos.

Por su parte, Velten & Lashley (2018) señalan que uno de los principales inconvenientes en este tipo de empresas es la falta de comunicación, pues las barreras del idioma o una percepción diferente del lenguaje no verbal generará malentendidos, tensiones, encuentros que al final afectarán al clima laboral por los comportamientos disfuncionales de los empleados. Si bien es cierto, las empresas tendrán una mayor tendencia a presentar conflictos interpersonales, esto será al no capacitar a la persona acerca de la tolerancia y de cómo desarrollar sus habilidades de comunicación para expresar opiniones, pensamientos, normas, etc. (Martin, 2014).

En relación a la comunicación otro problema que se encuentra en organizaciones multiculturales es el racismo. Tanto el racismo como los prejuicios están presentes en la sociedad y dentro de las empresas, incluso estos factores han obstaculizado la idea de diversificar o ampliar ciertos campos (Velasco, 2015). En Canadá se ha propuesto un lema como “los canadienses abrazan y celebran la diversidad” a fin de demostrar el enfoque multicultural que este país tiene, a su vez desean promover las buenas prácticas comerciales y así minimizar riesgos como el racismo organizacional, el sexismo, la discriminación ya que esto crea un lugar de trabajo poco saludable e inseguro para un empleado extranjero (Khan & Chovanec, 2010).

### **Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional puede ser interpretada desde distintas perspectivas; por ejemplo, según el análisis del especialista Goldhaber (citado por Almenara et.al, 2014) menciona que la comunicación es un sistema enrevesado y abierto que está influenciado por el contexto, donde el mensaje viaja por diversos canales con un propósito específico; el mismo que, puede ser moldeado por actitudes, sentimientos y destrezas del individuo (Almenara, Romeo, & Roca, 2014) . A partir de esto se define a la comunicación organizacional como “un

proceso dinámico por medio del cual las organizaciones: 1) estructuran sus diferentes subsistemas y 2) se relacionan con el medio ambiente” (Almenara, et al, 2014, p. 53).

Otro concepto que explica de forma más detallada de qué se trata la comunicación organizacional es la siguiente:

Es un proceso sistemático a partir del cual se integran y complementan personas, procesos y estructura organizacional en el ánimo de desarrollar una impronta organizacional a partir de los componentes de identidad conceptual, visual y comportamental; estableciendo una nomenclatura o código organizacional con base a su naturaleza y razón social que impulsa todas las acciones organizacionales generando un concepto corporativo adecuado para la proyección de una imagen global (Rincón, 2014, págs. 49-50).

En base a los conceptos antes mencionados, se puede comprender el nivel de relevancia que la comunicación tiene para las organizaciones; esto no solo porque permite crear relaciones comerciales o interpersonales, también está cómo a través de ella se puede definir funciones estratégicas que definan la estructura de trabajo organizacional. Por este motivo, las empresas han tratado de desarrollar estrategias de comunicación con el propósito dar una dirección a las organizaciones, ya que la comunicación no solo puede verse sujeta a la dirección de comunicación, sino a otras áreas como marketing, recursos humanos o producción (Álvarez, 2013). Cabe mencionar que en la siguiente figura se expondrá algunas funciones estratégicas de la comunicación,



Figura 1 Funciones de la comunicación

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN	OBJETIVOS	COMPONENTES		CANALES
		Primarios	Secundarios	
Relaciones con los medios	Relaciones públicas Gestión de crisis	Todos los componentes	Medios de comunicación	Comunicados de prensa Entrevistas
Comunicación con el empleado	Elaboración de consenso interno	Empleados	Clientes Familias	Reuniones de ayuntamiento Memorandos Boletines informativos
Comunicaciones financieras	Transparencia Cumplimiento de las expectativas financieras	Inversores	Analistas Medios de comunicación	Teleconferencias Consejero delegado/director financiero
Relaciones con la comunidad	Construcción de imagen	Comunidades	ONG Medios de comunicación	Actos Discursos Obras benéficas
Relaciones con el gobierno	Cumplimiento de la normativa y de las expectativas sociales	Organismos reguladores	Medios de comunicación Clientes	Actividades de presión política Reuniones individuales
Comunicaciones de marketing	Potenciar las ventas Construir imagen	Clientes	Todos los componentes clave	Publicidad Promociones

Fuente: (Argenti, Howell, & Beck, 2010)

Dentro de la comunicación organizacional se debe considerar qué elementos esta posee, de acuerdo con Almenara, et al (2014) signos verbales como no verbales jugarán un papel importante para que la comunicación interna de una empresa: a) se estructure mediante una cadena comunicativa; b) se creen indicadores comunicativos acorde a los elementos verbales y no verbales. En el caso de las empresas multiculturales existirá una mayor complejidad en reconocer estos elementos, al haber empleados con diferentes nacionalidades, así como equipos multiculturales; entonces, las barreras como el idioma, estereotipos, etnocentrismo, problemas para tomar de decisiones, crear confianza y finalizar tareas (Hussain, 2018) todos estos factores impedirán que empleados o equipos avancen, ni logren ayudar al crecimiento organizacional.

### **La comunicación efectiva dentro de organizaciones multiculturales**

“La comunicación efectiva representa un elemento fundamental indispensable para la integración y la interacción del recurso humano en torno al marco operacional de las organizaciones, permitiendo una necesaria vinculación con la operación de las estrategias” (Traverso, Williams, & Palacios, 2017, pág. 33). Para que una comunicación sea efectiva

dentro de una organización deberá ser bidireccional, de esta manera jefes y subordinados tendrán la oportunidad de crear un balance en el proceso de comunicación y a la vez podrán fortalecerla (Hartley & Bruckmann, 2007).

Desarrollar una comunicación efectiva en todos los niveles jerárquicos y operacionales de un empresa, será necesario e importante; dado a que trae consigo beneficios significativos para las empresas como: mayores niveles de confianza y compromiso, más sugerencias del personas y mayores niveles de creatividad, mejores relaciones laborales, más aceptación al cambio, reducción de la rotación de personal, menos disturbios (Hargie, 2016). Cabe mencionar que existen barreras que impedirán que la comunicación en organizaciones como las multiculturales sea efectiva, entre ellas están:

- Barreras ambientales: son las características de la organización y el entorno laboral, además está la atención y el tiempo empleado entre remitentes y receptores (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014).
- Barreras personales: las creencias, opiniones, prejuicios y los valores de la persona según su antecedente socioeconómico, experiencias previas, personalidad; percepción selectiva, miedo, celos, etc., esto inhibirá la comunicación y por ende afectará en la codificación y decodificación de la información recibida (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014).

Abraham Nosnik (2014) indica que par que una comunicación organizacional sea efectiva a nivel interno y externo de la entidad deberá tener en cuenta los siguientes parámetros:

- Abierta: una comunicación externa mediante canales que permitan comunicarse con el público interno y el externo (Nosnik, 2014, citado en Traverso, et al, 2017).
- Evolutiva: se trata de una comunicación espontánea dentro de la organización (Citado en Traverso, et al, 2017).

- Flexible: la comunicación será oportuna considerando si el entorno es formal o informal (Nosnik, 2014, citado en Traverso, et al, 2017).
- Multidireccional: la comunicación se maneja desde vario sentidos sea de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, interna, externa, etc. (Nosnik, 2014, citado en Traverso, et al, 2017).
- Instrumentada: la información dentro de la organización será a comunicada a través de herramientas tecnológicas, dispositivos, soportes, etc., con el fin de evitar demoras en la comunicación del mensaje (Nosnik, 2014, citado en Traverso, et al, 2017).

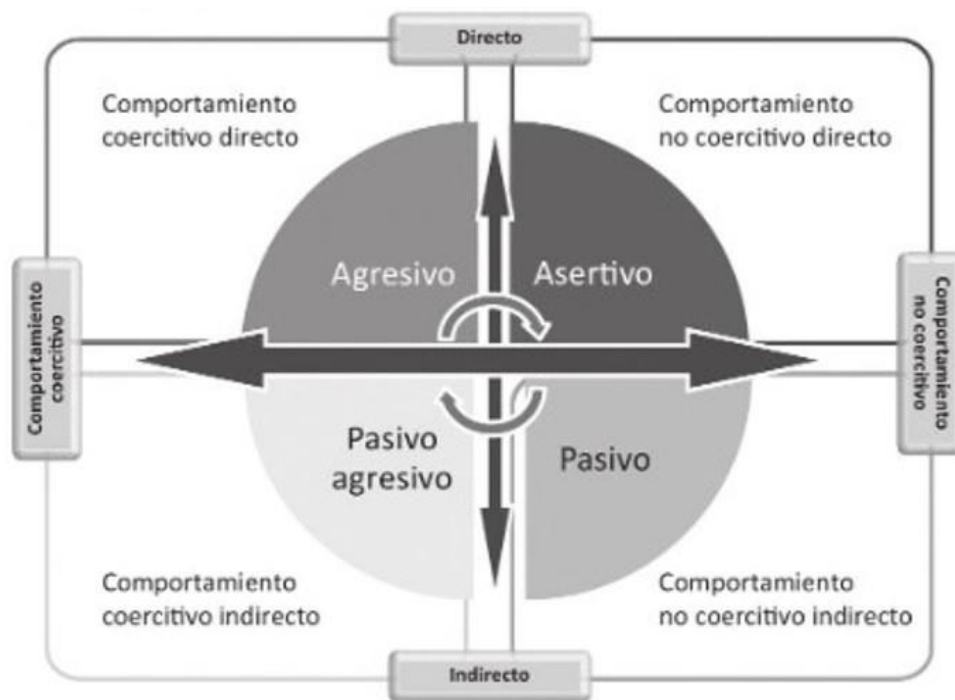
Sumado a esto, se debe tener en cuenta los estilos de comunicación los cuales radican en dimensiones de atención, relajación, dominación, argumentación, y capacidad de dejar impresión (Varona, 2007). La comunicación efectiva en entornos organizacionales ha tenido relevancia porque forja paradigmas en los sistemas de representación o mapas mentales los cuales se configuran entre el contacto con el exterior, las experiencias internas, y las creencias lo que al final llega a condicionar el comportamiento del individuo (Zambrano, 1997 citado en Rincón, 2014).

Para que una comunicación sea efectiva deberá existir una correcta interacción e integración de las personas, y en el contexto empresarial se tomará en cuenta de qué forma se construye una visión compartida hacia un mismo objetivo organizacional y personal (Moreno, 2009). Para ello se debe considerar algunos requisitos para que una comunicación sea efectiva como: precisión, combinación, beneficio de la organización informal, simetría, medida, valoración; a esto se debe agregar las barreras de la comunicación efectiva como: “barreras psicológicas (valores, emociones, percepciones), barreras físicas (ruido), barreras semánticas, interpretaciones y no escuchar” (Llacuna y Pujol, 2008 citado en Moreno, 2009, pp.318-319).

Los comportamientos que genera la comunicación y como el trasfondo cultural del empleado incidirá en la manera en cómo interactúa y se comunica con sus jefes y colegas. En

un estudio realizado por Varona (2007) reveló que los empleados de origen finlandés y mexicano difieren en sus conductas al momento de comunicarse con su jefe; en particular ocurre en la comunicación oral, escrita y la expresión corporal ya que los finlandeses pueden ser reservados y pasivos, mientras que los mexicanos son más expresivos y participativos. Es así como Varona (2007) encontró que la comunicación radica en el estilo de comunicación, para ello el sujeto debe ser observable y polifacético; lo que facilitara la interpretación, análisis y entendimiento del mensaje. En la siguiente figura se puede reconocer cuáles son los tipos de comportamiento en la comunicación organizacional:

*Figura 2 Comportamientos comunicativos en la empresa*



Fuente: (De Castro, 2015)

### **Ventajas y desventajas que hay en empresas multiculturales al respecto de la comunicación**

En un entorno como el empresarial se ha logrado palpar como las empresas evolucionan para irse adaptando a las nuevas demandas del mercado comercial y cazar o mantener talentos

que aporten al éxito de la empresa. Pero, algunas empresas a causa de que se han vuelto multiculturales han tenido que presenciar desventajas como tener un desempeño ineficiente e incluso disfuncional porque han surgido problemas a nivel organizacional por no saber definir una comunicación efectiva, los equipos multiculturales pierden su eficiencia, lo que en general lleva a la empresa a una pérdida de recursos (Gill, 2016).

Pepe (2012) menciona que la mayor parte de conflictos se forma cuando hay equipos multiculturales, entre las desventajas está la falta de comprensión de los idiomas, ya que existen palabras que no son traducibles; otra es al fomentar una comunicación directa al aplicar este estilo de comunicación en ciertos temas será considerado como una conducta agresiva. Para evitar estos inconvenientes las empresas multiculturales deben desarrollar una competencia de comunicación intercultural, de igual modo una comprensión intercultural, de esta manera las empresas modernas conseguirán que sus empleados entiendan cuáles son las diferencias culturales con relación a valores y prácticas (Himmelstern, 2007).

Una vez analizada las desventajas que existen en la comunicación dentro de empresas multiculturales, también se pueden encontrar ventajas. Para García-Morato (2012) según cómo se gestione la diversidad cultural en la empresa traerá conflictos u oportunidades, por ello será fundamental que exista un buen liderazgo y dirección estratégica. Incluso este autor señala que una empresa multicultural podrá obtener una mayor riqueza en conocimiento y creatividad al atraer, retener o desarrollar talentos, a esto se agregan otros beneficios como:

- Fortalecer la cultura organizacional (García-Morato, 2012).
- Mejorar la imagen y reputación de la institución (García-Morato, 2012).
- Aumentar los niveles de motivación, compromiso y eficiencia en la plantilla (García-Morato, 2012).
- Ser una organización innovadora (García-Morato, 2012).

- Crear un entorno laboral diverso, y un lugar donde se respete y valore las diferencias culturales y personales (García-Morato, 2012).

### **Estrategias para mejorar las organizaciones multiculturales en base a la comunicación**

Los lugares de trabajo con un personal multicultural tienen que afrontar barreras de comunicación efectiva, en especial esto ocurre por un factor como el idioma (Gill, 2016). En los negocios internacionales, el inglés ha sido un idioma prioritario para la comunicación; pero en ciertos casos la falta de habilidades de comunicación en el idioma o a nivel social, la falta de conocimiento de otras culturas hace las personas se sientan incomprendidas o se desconecten de su lugar de trabajo; esto llegando a afectar a las relaciones laborales y a la calidad de trabajo (Gill, 2016).

Marchant Ramírez y Del Rio (2008) afirman, que la gestión efectiva frente a la diversidad, desemboca en una ventaja competitiva, siempre y cuando se apliquen tácticas y estrategias precisas; donde, se aprecie la diversidad, aplicando programas continuos y eficaces; los mismos que, fundamenten una cultura inclusiva; en base a grupos de apoyo, proyectos con mentores, proyectos de aprendizaje sobre la diversidad, soporte para los trabajadores no clásicos; implementando programas de comunicación que amilanen la discriminación.

Para obtener beneficios será necesario de la implementación de estrategias en áreas como el clima organizacional, el comportamiento organizacional, los estilos de liderazgo, la gestión de equipos multiculturales y cualquier otro punto relacionado a la interacción de las personas (Himmelstern, 2007). A la vez, Himmelstern (2007) indica la que la comunicación será “el eje estratégico para conocer, comprender, definir y divulgar las diferencias culturales, con el fin de llegar a entendimientos comunes que permitan las relaciones adecuadas para obtener los fines comerciales y de negocios que se requieren en las organizaciones” (pág.74).

Para comprender los procesos individuales de las organizaciones, será esencial crear estrategias de comunicación, de comportamientos apropiados y que todos los empleados desarrollen habilidades de comprensión e interpretación de mensajes (Hartley & Bruckmann, 2007). Para ello es necesario que tomar en cuenta al sujeto y a la sociedad, de esta manera se podrá percibir como la interacción surge a partir de la comunicación; y así entender un fenómeno como el interaccionismo simbólico el cual se trata de dar significados a los símbolos de acuerdo con su realidad social (Rizo, 2011).

### **Empatía**

Harvard Business Review indica que la empatía es el componente fundamental de la inteligencia emocional, existen tres patrones de empatía: la cognitiva, que es la destreza de entender el punto de vista del otro individuo; la emocional que facilita advertir lo que la otra persona siente; y el interés empático que facilita comprender las expectativas que tiene la otra persona; para Goleman la empatía es enfocarse en los demás siendo consiente de uno mismo con la destreza de fomentar relaciones sociales (Harvard Business Review, 2018).

Para García (2019) ser empático es una visión humanista, en base a la cual se consigue experimentar de modo natural los sentimientos del resto tanto físicas como emocionales; no obstante, la empatía disminuye y es considerada una debilidad, frente a un contexto individualista, competitivo, donde no importa aplastar al otro para triunfar; García enfatiza la importancia de la competencia del ser humano de acercarse cariñosamente a la realidad de otro individuo, comprendiendo sus sentimientos asimilando la situación que este enfrenta (García, 2019).

De Castro (2015) habla de la importancia de factores como la autoestima y el asertividad como pilares del equilibrio del individuo en el proceso de comunicación. Inclusive, la empatía debe prevalecer en el individuo dentro de las organizaciones y en la sociedad misma, con la finalidad de coexistir con seres únicos y diferentes; por esto dentro de un contexto

organizacional ligado y dependiente de los comportamientos de los individuos (De Castro, 2015). Bribany (2012) presenta una perspectiva nueva de la felicidad en base a la empatía, partiendo de un enfoque neurológico; encontró que “la empatía no solo ocurre entre los seres humanos; sino entre energías físicas, que en base a las partículas se comportan conforme a nuestras expectativas; a lo que denomina empatía cuántica” (Bribany, 2012, p. 3).

La empatía es el pilar para que las relaciones laborales sean exitosas; debido a que el entorno laboral está conformado por individuos que interactúan desarrollando relaciones personales y grupales; es importante contar con jefes empáticos; ya que, su poder de decisión en base a la empatía repercutirá de forma positiva en la productividad, rendimiento de los asociados (Moya Albiol, 2016). Por lo tanto, en empresas multiculturales además de tener un personal con diversidad cultural y con un amplio conocimiento; también deberá tener habilidades y competencias que fomenten el desarrollo de las relaciones laborales para así ayudar a mejorar el ambiente laboral.

### **Enfoque dramático**

Erving Goffman sociólogo canadiense, profundizó en la corriente de la interacción simbólica y teorías del yo; la perspectiva de sí mismo converge por medio de su enfoque dramático. Dramaturgia engloba la práctica teórica y actuación escénica con la finalidad, de transmitir un significado; en base a esta teoría, todas las interacciones sociales son consideradas actuaciones; en las cuales, el sujeto es el actor, considerando que otros están mirando, a los que se les denomina la audiencia; en base a esta actuación, ambas partes establecen y dominan las percepciones que los demás tienen de nosotros, distinguiendo significados en los encuentros y actuaciones (Jackson, 2016)

Un modelo de enfoque dramático posibilita la comprensión de la interacción desde una perspectiva de un rol representado frente a un público; esto significa que toda persona que interactúa es un actor que realiza una personificación frente a una audiencia; con la finalidad,



de controlar las impresiones de la misma; para dicha actuación, utiliza elementos como, el lenguaje verbal, y no verbal, y elementos del contexto en que se desarrolla la interacción; tratando de definir el rol asignado de forma consistente (Rizo, 2011).

Con el enfoque dramático de Goffman se podrá explicar el comportamiento del ser humano en el contexto social; dado que, el sujeto que hace frente a una postura comunicativa tendrá que estructurar mentalmente tanto la escenificación como el desenlace de la actuación; visto que, la única realidad aceptable para el individuo en el momento es el resultado de dicha actuación; en base a este supuesto, se establece que la realidad de un sujeto se manifiesta en base a la interpretación de la circunstancia (Pascual, 2010).

Si se analiza el comportamiento del individuo en el mundo organizacional en base al enfoque previo, se prueba que un individuo no objetiva en base a la realidad de la organización enclavada en su ámbito social; sino, a una interpretación de esta en su dominio psicológico (González, 2010). Entonces, la representación objetiva y psicológica de una organización podrían ser o no ser concordantes, dependiendo de la coyuntura y la capacidad que tenga el sujeto de advertir la realidad; por ende, la comunicación asume una trascendencia significativa porque en las organizaciones las personas interactúan entre sí, de esto podría desencadenar conflictos los cuales deben ser enfrentados con un enfoque positivo, alcanzando soluciones funcionales y efectivas (González, 2010).

### **Psicodrama**

Este método fue creado por Jacob Levy Moreno, según este autor el psicodrama se trata de “un juego dramático donde se representa y se actúa la situación emergente de un grupo; la acción participativa de cada integrante y el orden social creado, contribuirá a la estructura y solidez del medio en que habitan” (Severino, Silva Maiolino, & Silva, 2015, pág. 140). Así mismo, se entiende al psicodrama como una psicoterapia experiencial donde los participantes mediante juegos de roles guiados trabajarán y darán soluciones a sus problemas personales e

interpersonales; esto da la oportunidad de que el sujeto pueda explorar sus pensamientos, comportamientos y sentimientos, y a la vez reconozca los problemas del pasado, sus desafíos actuales y sus posibilidades a futuro (OrkibiID & Feniger-Schaal, 2019).

Dentro del psicodrama se pueden emplear diversas técnicas las cuales permiten que el responsable de aplicarlo busque que el “protagonista” adquiera diferentes experiencias en referencia a situaciones de su vida cotidiana, sus sueños, sus recuerdos, sus ilusiones, sus temores o fantasías (Blatner, 2005). Entre las técnicas que se pueden encontrar para trabajar en distintos ámbitos de cada uno de los empleados están las siguientes señalas por Blatner:

Para trabajar en los sentimientos del protagonista están las técnicas del doble, soliloquio ego múltiple y monodrama. Para facilitar o intensificar la expresión de las emociones están la amplificación, apartes, y exageraciones de la comunicación no verbal. Para la concientización del protagonista sobre su conducta está la videocinta, inversión de roles, a espaldas, retroalimentación de la audiencia, coro y ejercicios de interacción no verbal. Para aclarar metas y valores están “la tienda mágica y la proyección futura. Para brindar apoyo técnicas del desarrollo del yo, comentario grupal, contacto físico moderado. El espectrograma y la sociometría esclarecen cuestiones relativas al proceso grupal (Blatner, 2005, pág. 5).

Una sesión de psicodrama está conformada por los siguientes elementos:

- Tres contextos: social, grupal y dramático (Mercader, 2013).
- Cinco instrumentos fundamentales: protagonista, escenario, yo-auxiliar, director/a o terapeuta, auditorio (Mercader, 2013).
- Tres etapas: caldeamiento, dramatización y comentarios (Mercader, 2013).

La importancia del psicodrama radica en que este tiene un enfoque multidimensional lo que facilita al influir en cambios internos del o los participantes; esto porque las técnicas empleadas fomentaran una mayor comprensión, un crecimiento personal, desarrollo de la

inteligencia emocional, así como una mayor integración y mejora a nivel cognitivo, afectivo y conductual (Beauvais, Özbaş, & Wheeler, 2019).

### **Importancia del psicodrama para la comunicación y la empatía**

Moya (2016) señala que el bienestar del ser humano una vez satisfecha las necesidades básicas, esta directamente relacionado con la relaciones interpersonales en base a una comunicación efectiva, siendo uno de los pilares básicos de la comunicación la empatía debido a que ser empático significa ponernos en el lugar del otro, en el mundo laboral tener un gerente empático es considerado un tesoro, ya que la falta de empatía en las relaciones laborales afectaría la comunicación, conduciendo a relaciones calamitosas lo que podría incurrir en el fracaso de la organización (Moya Albiol, 2016). Las neuronas espejo tiene que ver con el desarrollo de la empatía; dichas neuronas relacionan los mensajes que emiten personas significativas en el contexto con la imagen inconsciente del cuerpo, permitiendo discernir los comportamientos de los demás colocándonos en un estado de comparación; por ejemplo, la técnica del doble en el psicodrama favorece el desarrollo de la empatía (Lombardo Cueto & Vaimberg Grillo, 2015, pp. 12-13).

Anteriormente se sugirió algunas técnicas para ser aplicadas en los grupos o en las personas con un propósito en específico, tal es la técnica de cambio de roles el objetivo de esta técnica es que el protagonista observe desde otra perspectiva una situación en particular (Marengo, 2015). También es apto para “desarrollar las aptitudes sociales, como desarrollar la empatía, desarrollar un registro más complejo de la conducta de los otros y mejorar la asertividad” (Marengo, 2015, pág. 55).

El autor del psicodrama considero que en el entorno laboral este método sería útil para el desarrollo de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, en especial porque hay elementos básicos de psicodrama y técnicas que conllevan al participante a ser empático y

mejorar la comunicación interpersonal (Espina, 2001). En el psicodrama se trabaja gran parte con la comunicación verbal con el fin de que el participante aprenda a expresar sus pensamientos, emociones y reconocer sus comportamientos; en la psicoterapia individual hay técnicas donde se emplean títeres para realizar una adaptación de roles y de esta manera logre afrontar una situación compleja y logre comunicarse con facilidad (Ruano, 2013).

La comunicación no verbal también tiene mayor relevancia dentro del psicodrama, de cierto modo la “expresión verbal es positiva; pero su complementación en el psicodrama con la acción, la interacción y la riqueza de la comunicación no verbal confiere aún mayor contundencia a la confirmación y apoyo que el contexto grupal es capaz de brindar” (Blatner, 2005 citado en Marengo, 2015).

## **Diseño y Metodología**

### **Diseño**

Partiendo de la pregunta ¿Cómo y hasta qué punto influye el psicodrama en la comunicación de los empleados de empresas multiculturales? Se utilizará el método de investigación cuantitativo con diseño cuasi experimental.

Según Hernández (2014) “la investigación cuantitativa busca describir, evaluar, identificar, medir y probar cualquier tipo de problema, para lo cual es necesario que tengan variables medibles y observables, donde la pregunta de origen sea clara y no ambigua” (p. 36). Tomando en cuenta la explicación de este autor sobre el método cuantitativo, se considera que este proyecto cumple con las características solicitadas para este tipo de investigación, sus variables son perfectamente medibles y los objetivos claros.

Dado que se desea analizar el comportamiento y opinión de un grupo de personas, nuestro enfoque es cuasiexperimental. Balluerka N. y Vergara A. (2002) conceptualizan este enfoque como “el estudio de los efectos que causan las situaciones que no pueden ser

controladas y donde la aleatoriedad no se aplica como en los métodos experimentales, ya que los grupos investigados ya están formados o son grupos naturales” (p. 19). Los objetivos de este enfoque son de resultados, por lo que se busca analizar qué efecto causa la aplicación de programas que provocan un cambio en los sujetos, y su permite al investigador establecer relaciones entre variables (Balluerka & Vergara, 2002).

Según Escribano A. (2004) los elementos esenciales de este tipo de enfoque son “control, manipulación y observación” (p. 348) de manera que el investigador realiza ajustes en una variable para lograr una reacción en la otra variable y poder concluir si se ha logrado la consecución de los objetivos.

### **Población**

La población será tomada de una aerolínea extranjera con al menos 200 empleados; de los cuales se tomará una muestra de 50 participantes. Los sujetos de investigación serán los líderes departamentales junto con 4 colaboradores de su equipo, de preferencia se tomará a las personas que tengan diferencias culturales, puede ser de etnia, idioma, cultura o religión. Es muy importante que la mitad de los líderes departamentales o los colaboradores sean autóctonos del país donde se encuentra la empresa, ya que se debe analizar su empatía hacia los extranjeros y su percepción acerca de la contratación de otros grupos en su empresa. No existe diferenciación en edades sino más bien en antigüedad, los sujetos seleccionados deben tener al menos un año dentro de la organización.

### **Instrumentos y materiales**

Acercas del psicodrama, Elisa López (s.f.) destaca varias técnicas en donde se insertan varios escenarios en los sujetos obligándolos a interactuar para lograr medir las variables. López clasifica estas técnicas como verbales y activas, que se agrupan en dramatizaciones, juegos, ejercicios, role-playing pedagógico, esculturas, sociogramas (s.f). Para determinar qué tipo de psicodrama se debe aplicar se debe tener claro qué tipo de reacción se necesita obtener,

con qué técnica podemos acercarnos más a esa reacción. Las instrucciones que se darán a los sujetos deben ser muy claras y entendibles.

Para medir la empatía se aplicará el Test de Empatía Cognitiva y Afectiva (TECA), cuyo cuestionario consta de 33 ítems, cada repartido en 4 escalas, cada escala tiene valoración diferenciada y un puntaje total que determina el nivel de empatía encontrado. Las escalas son:

- Adopción de perspectivas: capacidad de ponerse en el lugar de otra persona
- Comprensión Emocional: capacidad de comprender el estado de ánimo, impresiones e intenciones de otra persona.
- Estrés Empático: cuando comparte las emociones negativas de otras personas.
- Alegría Empática: cuando comparte las emociones positivas de otras personas.

Las opciones de respuesta serán en base a la escala de Likert donde 1 es totalmente en desacuerdo o 5 totalmente de acuerdo.

### **Procedimiento de recolección de datos**

Se iniciará ejecutando reuniones con los directivos y proponiendo el psicodrama previamente estructurado, extendiendo una invitación a los participantes, explicando el problema, justificación y objetivos de manera resumida y clara. Se les hará firmar un formulario de consentimiento informado al momento en que acepten participar en la investigación.

Una vez tengamos la documentación inicial de respaldo se procederá a distribuir al personal en 5 grupos de 10 personas para no interrumpir significativamente las actividades diarias. Al considerar para esta investigación un pre y un post estudio se busca diferenciar los niveles previos de empatía en la comunicación y el nivel posterior de empatía tras varias sesiones con técnicas empleadas en el psicodrama.

Al ser el método de intervención el psicodrama, se propone aplicar 3 sesiones con técnicas diferentes, esto en un lapso de 5 meses; cabe indicar que las sesiones de psicodrama se realizarán en el segundo, tercero y cuarto mes. La sesión tendrá una duración de 5 horas, a fin de poder asignar 1 hora a cada grupo. El primer mes será la reunión informativa a los participantes y se aplicará la escala TECA; en el segundo, tercer y cuarto mes serán sesiones de psicodrama; finalmente en el quinto mes aplicará por segunda ocasión la escala TECA por segunda ocasión.

En el primer mes, tras haber aplicado a todos los participantes la escala TECA, se aplicará el psicodrama basado en la técnica de role-playing, cuyo objetivo es lograr que los participantes muestren cuáles son sus reacciones automáticas y hasta qué punto logran comprender más profundamente los sentimientos de sus compañeros una vez tomen conciencia de sus actitudes.

En síntesis, lo que se busca obtener del role-playing es lo siguiente:

- Que los participantes se den cuenta de cuál es su reacción involuntaria.
- Que los participantes analicen la reacción de los compañeros y comprendan cuánto les afecta el modo de ver o de pensar de sus compañeros.
- Descubrir si los participantes son capaces de modificar sus actitudes o respuestas.
- Analizar cuánto mejora la empatía en el momento en que los participantes notan que sus reacciones pueden ser controladas a fin de obtener algo de su compañero.

El role-playing será aplicado a manera de dinámica, motivando a los participantes a mostrar sus verdaderas reacciones y a no inhibirse durante el proceso. El investigador también asumirá el rol de moderador para explicar cuáles son los roles que se jugarán, la motivación para realizar

esta dinámica y los beneficios posteriores. Para el efecto se realizarán representaciones de actividades diarias:

1. Saludo al iniciar el día (empleado – jefe)
2. Saludo al iniciar el día (empleado – empleado)
3. Saludo al iniciar el día (jefe – empleado)

Para esta primera puesta en escena, el rol de empleado lo deberá cumplir el jefe y viceversa. El objetivo es explorar cuanta cortesía existe desde el momento en que se inician las actividades. Dado que puede existir un solo jefe departamental, cada subalterno se turnará para realizar este rol ya que cada uno tiene un punto de vista diferente.

En el segundo mes, para la sesión de psicodrama será la puesta en escena será un hipotético conflicto cotidiano, donde se especifique una discrepancia entre dos empleados, la solución sugerida por el líder departamental y la reacción a esa propuesta de solución. Para el efecto cada participante tomará el rol de empleado y líder, de manera que se analicen los diferentes puntos de vista con respecto a este conflicto, y si logran llegar a un acuerdo tácito o hay criterios opuestos que no logran ser empáticos.

En tercer mes, en la sesión de psicodrama se buscará un caso planteado por el departamento de Recursos Humanos quien es el testigo primordial de cada traspié que da el personal dentro de la empresa y el que debe tomar parte cuando hay conflictos, aplicando los reglamentos que para el efecto han sido creados. La reunión para preparar esta puesta en escena debe ser realizada en primera instancia, los participantes de esta reunión serán el Jefe de Talento Humano y Gerencia General, de manera que expongan sus ideas sobre cuales escenarios pueden provocar reacciones genuinas y cotidianas que representen conflictos en la empresa.

Es decir, se tratará de emular una situación que haya pasado previamente y que haya provocado reacciones fuertes donde haya sido imperativa la intervención de otros departamentos y donde aún permanezca una fricción negativa entre los involucrados. En caso



de no existir ninguna situación previa de estas características, se analizará aplicar un escenario que provoque reacciones fuertes y permita analizar la empatía que realmente existe.

Una vez realizadas las observaciones de cada puesta en escena se reunirá a todos los participantes y se explicará el motivo de cada escenario, se les reiterará que todo lo sucedido y las reacciones obtenidas serán de uso exclusivo de la investigación, la observación es estrictamente para fines de investigación más no para fines de mejorar o empeorar su situación laboral. Se finaliza la dinámica agradeciendo su participación y, por último, aprovechando que los ánimos aún se encuentren exaltados, se debe aplicar el post test, de manera que se tengan dos perspectivas bien marcadas y se determine si el psicodrama ha logrado mejorar la empatía dentro de la organización.

#### **Análisis de los datos.**

Al ser una investigación cuantitativa se sugiere emplear el programa denominado el Producto de Estadística y Solución de Servicio, con sus siglas en inglés SPSS (Statistical Product and Service Solutions) aplicable en el sistema Windows, con capacidad para crear tablas y gráficos de resumen con gran extensión de datos. En este sistema es necesario determinar las variables y se tabulan los datos obtenidos durante los tests. Con el programa propuesto, el investigador podrá tabular los datos recolectados durante el pre y post estudio. Para el mismo se propone aplicará la prueba paramétrica T de Student cuyo nivel de significancia es de 0,05 y es muy aplicado a la hora de medir varianzas en los resultados obtenidos en una investigación.

#### **Consideraciones Éticas.**

La presente propuesta de investigación se regirá al código de ética planteado por la American Psychology Association para realizar investigación en personas; en base a esto se buscará en primer lugar compartir un formulario de consentimiento informado para que los participantes conozcan y estén completamente informados de cuál el propósito de la investigación, los derechos de los participantes, así como los riesgos y beneficios. Además de

esto, se explicará que existirá un alto nivel de privacidad y confidencialidad con los datos e información personal de cada participante. En caso de aplicar esta propuesta se deberá buscar la aprobación del Comité de Ética de la Universidad San Francisco de Quito.

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha propuesto el psicodrama como método de intervención en equipos de trabajo multiculturales o empleados con diferentes nacionalidades, en un área como la comunicación organizacional. Con esta técnica se logrará intervenir de manera formal en los problemas de comunicación laborales, en especial porque se interviene mediante acciones donde el participante podrá autoanalizar el lenguaje corporal, movimientos, gestos, y expresiones en caso de las dramatizaciones. Además, de trabajar en el lenguaje verbal y no verbal, los participantes podrán concientizar y reflexionar, sobre las causas de los problemas y acerca de posibles soluciones sobre la comunicación en la organización.

La empresa es considerada como una familia, puesto que se pasan más horas allí que en el propio hogar, por eso es importante mantener un ambiente laboral acorde y que mantenga a los empleados centrados en los objetivos de la organización, de manera que todos busquen unir esfuerzos y lograr llevar a la empresa a un estado de éxito óptimo. Este estudio pretende servir como base para los departamentos de recursos humanos, para la implementación permanente de programas que buscan fortalecer la comunicación dentro de las empresas y la armonía entre colaboradores de diferentes culturas.

Los psicodramas planteados en este proyecto constituyen una estrategia eficiente y eficaz para contrarrestar y eliminar las barreras que puedan surgir durante la comunicación; también son una gran fortaleza al momento de disminuir las controversias que surgen durante la interacción laboral diaria, consiguiendo que las personas puedan comunicar mejor y se conozcan de una forma más profunda, desarrollando sus habilidades de comunicación y

mejorando sus relaciones laborales en organizaciones multiculturales. Esta herramienta se la puede aplicar en diferentes contextos y empresas PYMES debido a que generalmente las estructuras dentro de estas empresas no son formales y todos trabajan en conjunto.

La debilidad podría radicar en la poca confiabilidad que los participantes puedan tener acerca del psicodrama, ya que podrían reprimir un poco sus actitudes frente a los jefes departamentales, sin embargo, una charla informativa y motivacional incentivará una participación sin posibilidad de futuras represalias. Posiblemente el psicodrama será reestructurado por los jefes jerárquicos para lograr una mejor y más desinhibida participación, así mismo se ha evidenciado que existe poca información de encuestas y técnicas de como medir el psicodrama, y la falta de información referente a como el psicodrama se puede aplicar en entornos laborales y organizaciones tradicionales.

Con respecto a recomendaciones futuras, se plantea que se investigue otros tipos de impactos negativos en organizaciones multiculturales; analizar cómo el departamento de recursos humanos gestiona la diversidad en las empresas, otro punto que recomendaría es investigar acerca de las competencias que deben desarrollar los jefes o directores de talento humano en empresas trasnacionales; así como también sería importante investigar qué piensa cada cultura con respecto al psicodrama y familiarizarlos con las técnicas, para que se vuelva una herramienta universal en la organización. Con respecto al psicodrama, se recomienda investigar cómo emplearlo a nivel individual y grupal, de tal forma se pueda investigar en otros temas como riesgos psicosociales, para mejorar la cultura organizacional, para tener un equilibrio trabajo vida.

Este proyecto insta a los futuros investigadores a ahondar en las problemáticas que hacen difícil la comunicación dentro de la empresa y que a largo plazo afectan el desarrollo de la misma. Los colaboradores que no se sienten en un ambiente armonioso no desarrollan sus habilidades y su iniciativa se ve mermada, ya que no se consideran parte importante de la

empresa, por eso es fundamental seguir fomentando la aplicación de este tipo de programas e irlos mejorando con cada investigación, debido a que en la actualidad el capital humano es considerado parte primordial y se podría decir vital de la organización.

Finalmente, es fundamental que se inviertan los recursos necesarios para este tipo de estrategia, dado que la globalización es un fenómeno prácticamente imparable y a cada minuto se abren las puertas a mundos virtuales que se convierten en mercados potenciales para todas las organizaciones, que se ven obligadas a contratar personas de diversos orígenes que constituyen un reto, ya que se debe crear un ambiente en donde cada nacionalidad, cultura e idioma encaje perfectamente y se convierta en un centro donde todas las ideas converjan en pro del éxito de la organización.

## REFERENCIAS

- Adu-Oppong, A. A., & Agyin-Birikorang, E. (2014). Communication in the workplace: guidelines for improving effectiveness. *Global Journal of Commerce & Management perspective*, 3(5), 208-213.
- Almenara, A. J., Romeo, D. M., & Roca, P. X. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: UOC.
- Álvarez, J. T. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional: espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Díaz de Santos.
- Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (1 de marzo de 2010). *El papel de la comunicación estratégica*. Recuperado el 2 de diciembre de 2019, de Grupo SPRI: <http://www.spri.eus/euskadinnova/documentos/1257.aspx>
- Balluerca, N., & Vergara, A. (2002). *Diseños de investigación experimental en psicología: modelos y análisis de datos mediante el SPSS*. Madrid: Pearson Educación.
- Beauvais, A. M., Özbaş, A. A., & Wheeler, K. (2019). End-of-life psychodrama: Influencing nursing students' communication skills, attitudes, emotional intelligence and self-reflection. *Journal of Psychiatric Nursing*, 10(3).
- Blatner, A. (2005). *El psicodrama en la práctica*. México D.F: PAX México.
- Bribany, G. (2012). *La empatía cuántica: la forma de crear éxito y felicidad*. Estados Unidos: BalboaPress.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F: McGraw Hill.
- Chinchilla, N., & Jimenez, E. (2015). Informe: gestión de la diversidad en la empresa. En S. S. Ministerio de Sanidad, *Gestión de la diversidad en la empresa* (págs. 9-12). España. Recuperado el 21 de noviembre de 2019, de Red acoge: [https://www.redacoge.org/mm/file/GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20DIVERSIDAD\\_BOLETINES/Informe\\_Gestion-de-la-Diversidad-en-la-Empresa\\_ADECCO.pdf](https://www.redacoge.org/mm/file/GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20DIVERSIDAD_BOLETINES/Informe_Gestion-de-la-Diversidad-en-la-Empresa_ADECCO.pdf)
- Daft, R. (2008). *The Leadership Experience*. Thomson Learning.
- De Castro, A. (2015). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Barranquilla: Verbum UN Universidad del Norte.
- Deloitte. (2019). *Desafíos y oportunidades de la empresa privada*. Recuperado el 15 de noviembre de 2019, de Deloitte: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/DeloittePrivate/cl-Deloitte%20Private%20PCIO%20report%20\(spanish\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/DeloittePrivate/cl-Deloitte%20Private%20PCIO%20report%20(spanish).pdf)
- Díaz Polanco, H. (2006). *Elogio de la Diversidad Globalización, Multiculturalismo y Etnofagia*. Mexico: SigloXXI.

- Eboj, C., Valero, D., Iñiguez, T., & Gomez, C. (2017). La competencia intercultural en las organizaciones: una aproximación teórica. *Revista Internacional de Organizaciones*, 19, 75-92.
- Escribano Gonzalez, A. (2004). *Aprender a Enseñar Fundamentos de Didáctica General*. (E. d.-L. Mancha, Ed.) Cuenca: Colección Humanidades.
- Espina, B. J. (2001). Integración del Psicodrama con otras líneas teóricas. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 21(77), 33-49.
- Fernández, M. (2013). Hacia un nuevo modelo mundial de comunicación intercultural. *Revista de ciencias sociales Methaodos*, 1(1), 114-122.
- García, R. M. (2019). *El arte de la empatía: Aprende del poder de tu sensibilidad*. Editorial AMAT.
- García-Morato, M. V. (2012). *Gestión de diversidad cultural en las*. Barcelona: Fundación Bertelsmann.
- Gill, S. M. (2016). Communication challenges in a multicultural organization. *International Journal of English Language, Literature and Humanities*, 4(8), 94-102.
- González, C. Y. (2010). *El conflicto organizacional: “una solución constructiva”* *Organizatio* El conflicto organizacional: ‘una solución constructiva’. Obtenido de Revista Pensando en Psicología: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/pe/article/view/338/345>
- Hargie, O. (2016). The importance of communication for organisational effectiveness. *Psicologia do Trabalho e das Organizações*, 15-32.
- Hartley, P., & Bruckmann, C. (2007). *Business Communication*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Harvard Business Review. (2018). *Inteligencia Emocional Empatía*. Harvard Business Review Press.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Signo y Pensamiento*, 21(51), 68-79.
- Hussain, S. (2018). Managing communication challenges in multicultural organizations. *International Journal of Media, Journalism and Mass Communications*, 4(2), 44-49.
- Jackson, D. (diciembre de 2016). *The development of self in multicultural experiences*. Obtenido de California State University: [https://digitalcommons.csumb.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=caps\\_thes\\_all](https://digitalcommons.csumb.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=caps_thes_all)

- Khan, C., & Chovanec, D. (2010). Is Participatory Action Research Relevant in the Canadian Workplace? *Journal of Contemporary Issues in Education*, 5(1).
- Lombardo Cueto, M., & Vaimberg Grillo, R. (2015). *Psicoterapia de grupo y psicodrama: teoría y práctica*. Barcelona: Octaedro.
- López , B., & Fernández , I. (2018). *Nivel de Empatía en Bachilleres de Psicología del Programa de Suficiencia Profesional de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega*. Recuperado el 12 de 2019, de Tesis de grado Universidad Inca Garcilaso de la Vega: [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2908/TRAB.SUF.PROF\\_Daniela%20Anai%20Mu%C3%B1oz%20Espinoza.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2908/TRAB.SUF.PROF_Daniela%20Anai%20Mu%C3%B1oz%20Espinoza.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Lopez Barberá, E. (s/f). *TECNICAS PSICODRAMATICAS* . Obtenido de [http://www.itgpsicodrama.org/publicaciones/TECNICAS\\_PSICODRAMATICAS.pdf](http://www.itgpsicodrama.org/publicaciones/TECNICAS_PSICODRAMATICAS.pdf)
- Marengo, M. T. (2015). *El psicodrama como método*. Buenos Aires: Autores de Argentina.
- Martin, G. C. (2014). The effects of cultural diversity in the workplace. *Journal of Diversity Management*, 9(2), 89-92.
- Mercader, L. C. (2013). Teoría y técnica del psicodrama. *Centro de Psicodrama y Psicodanza*, 321-325.
- Moncada Jiménez, J. (2005). *Estadística para ciencias del movimiento humano*. Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Moreno, E. L. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. *Cultura Científica y Tecnológica*, 32(6), 5-19.
- Moya Albiol, L. (2016). *La empatía en la empresa*. Barcelona: Plataforma.
- Olivera, J., Braun, M., & Roussos, A. (21 de 08 de 2011). Instrumentos Para la Evaluación de la Empatía en Psicoterapia. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, XX, 121-132.
- OrkibiID, H., & Feniger-Schaal, R. (2019). Integrative systematic review of psychodrama psychotherapy research: Trends and methodological implications. *PLOS one*, 14(2), 1-26.
- Pascual, R. d. (2010). *Fundamentos de la comunicación humana*. Alicante: Club Universitario.
- Patlán Pérez, J., Navarrete Zorrilla, D. M., & García Velázquez, M. d. (2010). El lado oscuro de las organizaciones: efectos negativos en el factor humano. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 9(34), 71-86.
- Patlán, P. J., Navarrete, Z. D., & García, V. M. (2010). El lado oscuro de las organizaciones: efectos negativos en el factor humano. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 9(34), 71-86.
- Pepe, A. I. (2012). Comunicación intercultural en la organización. *Revista Dixit*(17), 28-39.

- Rincón, Q. Y. (2014). Comunicación corporativa, relaciones públicas y logística en la dinámica organizacional. *Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe, 12*(1), 47-59.
- Rizo, G. M. (2011). De personas, rituales y máscaras. Erving Goffman y sus aportes a la comunicación interpersonal. *Quórum Académico, 78-94*.
- Ruano, C. M. (2013). Técnicas en psicodrama individual. *Revista Apuntes de Psicología, 31*(3), 413-420.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Deusto.
- Saxema, A. (2014). Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity. *Procedia Economics and Finance, 11*, 76-85.
- Severino, G., Silva Maiolino, W., & Silva, M. F. (2015). Psicodrama: cuerpo, espacio y tiempo hacia la libertad creadora. *Arteterapia-Papeles de arteterapia y educación artística para la inclusión social, 139-151*.
- Toro Dupouy, L. (2018). *Gestión de la diversidad y su impacto en el rendimiento de la empresa: un estudio empírico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Traverso, H. P., Williams, F. B., & Palacios, B. I. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Guayas, Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Varona, F. (2007). Diferencias en el estilo de comunicación entre empleados finlandeses y mexicanos cuando se comunican con sus jefes: un estudio comparativo. *Signo y Pensamiento*(51), 137-149. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: Pontificia Universidad Javeriana
- Velasco, D. (2015). Evaluate, Analyze, Describe (EAD): Confronting Underlying Issues of Racism and Other Prejudices for Effective Intercultural Communication. *IAFOR Journal of Education, 3*(2), 82-93.



## ANEXO A: VOLANTE DE INVITACIÓN A LOS PARTICIPANTES

Estimado/a,

En los próximos meses en la empresa se realizará una investigación en los empleados con el objetivo de buscar mejorar la comunicación entre colegas con diferentes trasfondos culturales. El método de intervención será el psicodrama y algunas técnicas empleadas en este tipo de programas; la investigación tendrá la finalidad de realizar estudios de empatía y comunicación dentro de la empresa. Usted ha sido seleccionado para formar parte de esta investigación, donde además se aplicarán otras herramientas según el campo de estudio para determinar los niveles de empatía y su influencia en la comunicación entre los participantes.

Los resultados son para uso netamente académicos, por lo tanto, toda la información proporcionada será estrictamente confidencial y no tendrá injerencia de ningún tipo dentro de la empresa.

Su participación es voluntaria, agradeceríamos mucho su colaboración, sin embargo, respetamos su derecho a negarse, cabe recalcar que si no desea participar no se tomará ninguna represalia. Si desea más información puede comunicarse con el/la responsable a cargo de la investigación.

Con atento saludo,

Alexandra Castillo

[hcastillo@estud.usfq.edu.ec](mailto:hcastillo@estud.usfq.edu.ec)

## ANEXO B: FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



**Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos**  
**Universidad San Francisco de Quito**  
 El Comité de Revisión Institucional de la USFQ  
 The Institutional Review Board of the USFQ

### Formulario Consentimiento Informado.

**Título de la investigación: EL IMPACTO DEL PSICODRAMA EN LA COMUNICACIÓN DE ORGANIZACIONES MULTICULTURALES**

**Organización del investigador** *Universidad San Francisco de Quito.*

**Nombre del investigador principal** *Hypatia Alexandra Castillo Miranda*

**Datos de localización del investigador principal:** *hcastillo@estud.usfq.edu.ec*

**Co investigadores** *No aplica*

### DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

**Introducción** *(Se incluye un ejemplo de texto. Debe tomarse en cuenta que el lenguaje que se utilice en este documento no puede ser subjetivo; debe ser lo más claro, conciso y sencillo posible; deben evitarse términos técnicos y en lo posible se los debe reemplazar con una explicación)*

En el presente formulario encontrara información correspondiente a la investigación a realizar, usted podrá hacer las preguntas que le parezca conveniente al investigador con la finalidad de quedar sin dudas al respecto de su participación y de las intenciones del estudio. Si desea puede consultar con sus familiares o amigos acerca de su participación o no en el estudio.

Usted ha sido invitado a participar en una investigación sobre la influencia de psicodrama en la comunicación de los empleados en empresas multiculturales.

**Propósito del estudio** *(incluir una breve descripción del estudio, incluyendo el número de participantes, evitando términos técnicos e incluyendo solo información que el participante necesita conocer para decidirse a participar o no en el estudio)*

Nuestro propósito es analizar el nivel de empatía actual que existe en la empresa y la aplicación de psicodramas para mejorar la comunicación en organizaciones multiculturales.

**Descripción de los procedimientos** *(breve descripción de los pasos a seguir en cada etapa y el tiempo que tomará cada intervención en que participará el sujeto)*

Para analizar los resultados se empleará una investigación cuantitativa por lo que usará el programa SPSS para la tabulación y recolección de datos. Como instrumento para evaluar el nivel de empatía será la escala TECA la cual será empleada en dos ocasiones, ya que se ha dispuesto realizar un pre y post estudio. Esta investigación durara cinco meses.

**Riesgos y beneficios** *(explicar los riesgos para los participantes en detalle, aunque sean mínimos, incluyendo riesgos físicos, emocionales y/o psicológicos a corto y/o largo plazo, detallando cómo el investigador minimizará estos riesgos; incluir además los beneficios tanto para los participantes como para la sociedad, siendo explícito en cuanto a cómo y cuándo recibirán estos beneficios)*

La aplicación de los instrumentos no conlleva ningún riesgo de salud o seguridad personal ni laboral. Los resultados obtenidos serán utilizados solamente con fines académicos.

**Confidencialidad de los datos** *(se incluyen algunos ejemplos de texto)*

Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:

- 1) La información que nos proporcione se identificará con un código que reemplazará su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo el investigador y el Comité de Bioética tendrán acceso.
- 2) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.
- 3) El Comité de Bioética de la USFQ podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuando a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio

**Derechos y opciones del participante** (se incluye un ejemplo de texto)

Con la finalidad de no vulnerar sus derechos, tiene la opción de negarse a participar en esta investigación o de retirarse en cuanto tenga alguna duda. No recibirá ninguna penalidad por abandonar o no aceptar, así como tampoco se ofrece ninguna retribución económica.

**Información de contacto**

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono (780) 676-0000 que pertenece a Alexandra Castillo, o envíe un correo electrónico a [hcastillo@estud.usfq.edu.ec](mailto:hcastillo@estud.usfq.edu.ec)

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. Iván Sisa, presidente del Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos de la USFQ, al siguiente correo electrónico: [comitebioetica@usfq.edu.ec](mailto:comitebioetica@usfq.edu.ec)

**Consentimiento informado** *(Es responsabilidad del investigador verificar que los participantes tengan un nivel de comprensión lectora adecuado para entender este documento. En caso de que no lo tuvieran el documento debe ser leído y explicado frente a un testigo, que corroborará con su firma que lo que se dice de manera oral es lo mismo que dice el documento escrito)*

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Firma del participante	Fecha
Firma del testigo <i>(si aplica)</i>	Fecha
Nombre del investigador que obtiene el consentimiento informado	
Firma del investigador	Fecha

## ANEXO C: ESCALA TECA

### Test de Empatía Cognitiva y Afectiva (TECA)

A continuación encontrarás una serie de preguntas que hacen referencia a sus sentimientos y pensamiento en una variedad de situaciones. Indique como lo describe cada situación eligiendo la puntuación de 1 al 5 de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

**1= Totalmente en desacuerdo**

**2= Algo en desacuerdo**

**3= Neutro**

**4=Algo de acuerdo**

**5= Totalmente de acuerdo**

Lea cada frase cuidadosamente antes de responder. Conteste honestamente con lo que más le identifique, ya que no hay respuestas correctas o incorrectas.

		Total ment e en Desa cuerd o	Algo en Desacu erdo	Neutro	Algo de Acuer do	Total ment e de Acuer do

1	Me resulta fácil darme cuenta de las intenciones de los que me rodean.	1	2	3	4	5
2	Me siento bien si los demás se divierten.	1	2	3	4	5
3	No me pongo triste solo porque un amigo lo esté.	1	2	3	4	5
4	Si un amigo consigue un trabajo muy deseado, me entusiasmo con él.	1	2	3	4	5
5	Me afectan demasiado los programas televisivos. (Programas de la vida real reportajes, documentales, series, telenovelas, películas, Reality shows, etc.).	1	2	3	4	5
6	Antes de tomar una decisión intento tener en cuenta todos los puntos de vista.	1	2	3	4	5
7	Rara vez reconozco como se siente una persona con solo mirarla.	1	2	3	4	5
8	Me afecta poco escuchar desgracias sobre personas desconocidas.	1	2	3	4	5
9	Me agrada ver que un amigo nuevo se encuentra gusto en nuestro grupo.	1	2	3	4	5
10	Me es difícil entender cómo se	1	2	3	4	5

	siente una persona ante una situación que no he vivido.					
11	Cuando un amigo se ha portado mal conmigo intento entender sus motivos.	1	2	3	4	5
12	Salvo que se trate de algo muy grave, me cuesta llorar con lo que les sucede a otros.	1	2	3	4	5
13	Reconozco fácilmente cuando alguien está de mal humor.	1	2	3	4	5
14	No siempre me doy cuenta cuando la persona que tengo al lado se siente mal.	1	2	3	4	5
15	Intento ponerme en el lugar de los demás para saber cómo actuarán.	1	2	3	4	5
16	Cuando a alguien le sucede algo bueno siento alegría	1	2	3	4	5
17	Si tengo una opinión formada no presto mucha atención a los argumento de los demás.	1	2	3	4	5
18	A veces sufro más con las desgracias de los demás que ellos mismos	1	2	3	4	5
19	Me siento feliz solo con ver felices otras personas.	1	2	3	4	5

20	Cuando alguien tiene un problema intento imaginarme cómo me sentiría si estuviera en su piel.	1	2	3	4	5
21	No siento especial alegría si alguien me cuenta que ha tenido un golpe de suerte.	1	2	3	4	5
22	Cuando veo que alguien recibe un regalo no puedo evitar sonreír.	1	2	3	4	5
23	No puedo evitar llorar con los testimonios de personas desconocidas.	1	2	3	4	5
24	Cuando conozco gente nueva me doy cuenta de la impresión que se han llevado de mí.	1	2	3	4	5
25	Cuando mis amigos me cuentan que les va bien, no le doy mucha importancia.	1	2	3	4	5
26	Encuentro difícil ver las cosas desde el punto de vista de otras personas.	1	2	3	4	5
27	Entender cómo se siente otra persona es algo muy fácil para mí.	1	2	3	4	5
28	No soy de esas personas que se deprimen con los problemas ajenos.	1	2	3	4	5
29	Intento comprender mejor a mis amigos mirando las situaciones	1	2	3	4	5

	desde su perspectiva.					
30	Me considero una persona fría porque no me conmuevo fácilmente.	1	2	3	4	5
31	Me doy cuenta cuando las personas cercanas a mi están especialmente contentas sin que me hayan contado el motivo.	1	2	3	4	5
32	Me resulta difícil ponerme en el lugar de personas con las que no estoy de acuerdo.	1	2	3	4	5
33	Me doy cuenta cuando alguien intenta esconder sus verdaderos sentimientos.	1	2	3	4	5

(López B., Fernández I. 2019, citado en Muñoz D., 2018, p. 84 – 88)C