

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Factores de la comunicación organizacional interna que  
inciden en la imagen corporativa**

Proyecto de Investigación

**Leonardo Raúl Pérez Coll**

**Psicología y Recursos Humanos**

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de Licenciado en Psicología y Recursos Humanos

Quito, 19 de mayo de 2017

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Factores de la comunicación organizacional interna que  
inciden en la imagen corporativa**

**Leonardo Raúl Pérez Coll**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Maria Cristina Crespo Andrade, MsC

Firma del profesor

---

Quito, 19 de mayo de 2017

### **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: Leonardo Raúl Pérez Coll

Código: 00114236

Cédula de Identidad: 1725230930

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2017

## RESUMEN

La comunicación organizacional es parte activa de los comportamientos corporativos, y se basa en todos los procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información, la misma que se da tanto a nivel interno como externo. El proceso de globalización y competitividad hacen que la comunicación se convierta en una herramienta estratégica para los procesos de configuración de las relaciones dentro de una organización. Por ello la comunicación se ha convertido en una herramienta de trabajo indispensable para que los trabajadores puedan comprender y desempeñar de mejor manera su rol en la organización.

La propuesta de este proyecto plantea analizar los elementos que afectan la comunicación interna en el marco de la cultura de la organización y su incidencia en la imagen corporativa. Para ello será necesario recopilar información que sustente la tesis propuesta y que esté, relacionada con el estado del problema de comunicación interna de pequeñas y medianas empresas en general; que luego de analizarla, permita presentar una metodología apropiada como posible propuesta para realizar planes de intervención que incluyan diagnósticos sobre la situación actual a través de grupos focales y entrevistas semi-estructuradas, cuyos resultados permitirían ver las debilidades de comunicación y las áreas que deberían ser intervenidas.

Palabras clave: Comunicación organizacional, imagen corporativa, asertividad, social networking.

## ABSTRACT

Organizational communication is an active part of corporate behavior, and is based on all the processes, messages and media involved in the transmission of information, the same that occurs both internally and externally. The process of globalization and competitiveness make communication become a strategic tool for the processes of configuration of relations within an organization. That is why communication has become an indispensable work tool so that workers can better understand and perform their role in the organization.

The proposal of this project aims to analyze the elements that affect the internal communication within the framework of the culture of the organization and its impact on the corporate image. To do this, it will be necessary to gather information that supports the proposed thesis and that is related to the state of the internal communication problem of small and medium enterprises in general; which, after analyzing it, allows us to present an appropriate methodology as a possible proposal for intervention plans that include diagnoses of the current situation through focus groups and semi-structured interviews, the results of which would allow us to see the communication weaknesses and the areas that should be interventions.

Key words: Organizational communication, corporate image, assertiveness, social networking.

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>Introducción</b>	7
<b>Introducción al problema</b>	12
<b>Antecedentes</b>	13
<b>El problema</b>	14
<b>Pregunta de investigación</b>	15
<b>El significado del estudio</b>	15
<b>Resumen</b>	17
<b>Revisión de la literatura</b>	19
<b>Fuentes</b>	19
<b>Formato de la revisión de la literatura</b>	20
<b>Metodología y diseño de la investigación</b>	43
<b>Justificación de la metodología seleccionada</b>	43
<b>Herramientas de investigación utilizada</b>	44
<b>Descripción de participantes</b>	45
<b>Reclutamiento de los participantes</b>	46
<b>Consideraciones éticas</b>	46
<b>Resultados esperados</b>	48
<b>Discusión</b>	50
<b>Importancia del estudio</b>	52
<b>Limitaciones del estudio</b>	56
<b>Conclusiones</b>	58
<b>Recomendaciones para futuros estudios</b>	59
<b>Referencias</b>	61
<b>Anexos</b>	68

## CAPITULO 1

### INTRODUCCIÓN

El ámbito empresarial en el Ecuador ha ido evolucionando de manera paulatina hacia el concepto de empresa moderna y con esta evolución se han ido cambiando varios paradigmas de las relaciones entre empleadores y empleados, estos cambios progresivos desembocan en una empresa que ya no busca incorporar únicamente trabajadores sino colaboradores para alinearlos a sus normas y procedimientos. Sin embargo, para lograr este objetivo se requiere que las comunicaciones dentro del entorno laboral fluyan de manera adecuada en empresas como las ecuatorianas cuyo origen en la mayoría de los casos han sido el resultado de un emprendimiento familiar.

Citando la premisa de Mauricio Salazar, de Anderson Advisors, acerca de qué tienen en común empresas como Televisa y Cemex en México, Arcor y Techint en Argentina, Tous y Codorníu en España... todas estas empresas han promovido una familia unida, una empresa sana con continuidad generacional y que preservan el patrimonio familiar. Por otra parte, vale la pena tomar en cuenta el hecho de que en nuestro país las pequeñas y medianas empresas (Pymes) juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de nuestra economía, pues de acuerdo con la información que proporciona el Servicio de Rentas Internas (SRI) en el 2011 existieron 27646 Pymes que aportaron un crecimiento de casi el 8% en la economía nacional por el aumento en la producción de varias de sus actividades. ([www.ekosnegocios.com](http://www.ekosnegocios.com))

Considerando entonces el crecimiento de las Pymes en el Ecuador, podemos inferir que en este nuevo entorno ya se habla al interior de algunas pequeñas y medianas empresas sobre los conceptos de Comunicación Organizacional, Cultura e Imagen Corporativa. Se conoce que uno de los factores que podría deteriorar la imagen de una empresa es una comunicación interna deficiente. Sabemos que “La Comunicación se ha convertido en un instrumento fundamental para las organizaciones. Esta les ha permitido llegar a ser reconocidas por medio del uso de estrategias como las Relaciones Públicas, Comunicación Organizacional y Comunicación Interna y Externa” (Castillo del Pozo, 2016)

Además, según el Plan de Comunicación Empresarial de la Corporación IBM en el 2015 se afirma que “El verdadero éxito de la comunicación organizacional depende del adecuado entendimiento entre las diferentes partes, de manera que permita conquistar los objetivos definidos, por lo tanto la excelencia en la comunicación corporativa, debería ser una meta de toda la organización” (IBM, 2015). Esta tesis es reforzada por publicaciones como: Identidad corporativa. Claves de la comunicación empresarial. (M Sanz, M González, 2005)

La comunicación organizacional a menudo se utiliza como un término general que incluye las relaciones públicas, las relaciones con la administración, las relaciones con el inversor, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna, por lo tanto engloba un grupo de actividades comunicativas heterogéneas que tienen algunos puntos en común (Van Riel, 2003).

La comunicación interna es un tipo de comunicación organizacional que se da entre los trabajadores y los mandos y en los propios grupos y equipos de trabajo. En el universo

empresarial de nuestros tiempos, con el amplio y masivo uso de las nuevas tecnologías de informática y telecomunicaciones, poco a poco se ha ido abandonando la comunicación directa a través de las relaciones interpersonales por lo que se hace necesario involucrar a todos los miembros de una empresa en un verdadero trabajo de equipo interconectado e interdependiente que favorezca la comunicación interna y el cumplimiento de las tareas (Morales 2001). Cuando esto no se cumple, podrían aparecer problemas que influyen negativamente en la imagen de la empresa y en su cultura organizacional.

Autores clásicos como Edgar Shein, a mediados de la década de los ochenta ya empiezan a tratar sobre la dinámica cultural en las organizaciones, dinámica que congrega varios criterios de cultura organizacional como “las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa”. Para este autor, factores como las creencias y los valores fundamentales de la organización definen ciertas prácticas de dirección, por ejemplo las comunicaciones públicas o la selección de los productos que la compañía ofrece. Otro elemento relevante a la cultura empresarial, según Schein, son los valores conscientes, es decir estándares generales que intervienen en la manera de actuar, o de tomar decisiones, ya que descubren, de manera general, qué es lo relevante para la organización. Los valores actúan como compromisos reales para los diversos agentes vinculados en la misma cultura (Schein 1985)

La comunicación en el ámbito empresarial se convierte en un activo intangible, sin embargo es el elemento clave que aporta uno de los mayores porcentajes de éxito a una empresa, por ende, permite que en la organización se faciliten los procesos de comunicación tanto interna como externa que admiten el desarrollo del objeto social de la empresa; es decir que tradicionalmente, “**elementos** como la imagen, la **comunicación**, el posicionamiento y el

capital llegan a influir de manera directa en el nicho de mercado... su mercado que es, a partir de sus productos, acciones y **comunicaciones**” (AIJ Zarco, IR Ardura, 2011)

“La comunicación es el factor dinámico que hace posible la interacción, la coordinación de actividades y el intercambio de información. Sin un adecuado flujo de comunicación interna, las actividades organizacionales no se desarrollan de forma correcta y ello repercute en el logro de sus finalidades”. (Prado, 2014)

Los componentes básicos de una buena comunicación empresarial que permitirán administrarla de manera eficaz, están contenidos y descritos bajo tres conceptos básicos: cultura, identidad e imagen. (Pizzolante, I. 2003).

Visualizar la comunicación o el intercambio de "valores" globales que hace la empresa con sus diferentes públicos, en su dimensión TOTAL, es una herramienta poderosa para gerenciar eficaz y estratégicamente nuestra propia imagen. (Pizzolante, I. 2003). Lo cual nos da la base para construir, consolidar y sostener la confianza en el tiempo.

La comunicación eficaz y asertiva, es parte esencial de la cultura organizacional, la misma que ofrece la posibilidad de incorporar, fomentar y desarrollar habilidades y conocimientos que desencadenan en la ejecución fructífera de cualquier proyecto que se proponga una organización. Todo este sistema armónico de elementos que favorecen una correcta comunicación organizacional, facilita una efectiva intermediación tanto interna como externa y un verdadero trabajo en equipo.

La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y hasta donde queremos llegar. (Pizzolante, I. 2003).

Cuando pensamos en conseguir la calidad total, el proceso de comunicación aparece como un elemento fundamental o punto de partida, por lo que se hace cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y correcto uso en las estrategias comunicacionales para lograr una óptima eficacia de los mensajes (Puyal, 2001). De modo que una buena gestión en la comunicación interna debe proponerse como objetivo básico tratar de cubrir todas las necesidades de comunicación que presentan las personas o grupos de trabajo que conforman la organización, lo cual es tan importante para los empleados como para la propia gerencia corporativa.

Este proyecto intenta comprender como una variable, determinada por los problemas de comunicación en una empresa puede influir de forma negativa en su entorno laboral y por ende afectar la imagen de la empresa.

Para ello se pretende realizar un análisis de cuáles son los elementos que actualmente podrían estar generando problemas en la comunicación interna y de qué manera, estos problemas podrían afectar el trabajo interdisciplinario de las diferentes áreas que la conforman y a posteriori, llegar a incidir de manera negativa en la imagen que la empresa proyecta hacia sus clientes.

Este proyecto de investigación se podría realizar en una empresa con problemas de comunicación interna, con lo cual se pretende realizar un aporte importante para que empresas incluidas las Pymes, logren articular los estilos comunicacionales de la cultura organizacional, en el marco de adecuadas relaciones interpersonales y de una comunicación interna favorable,

que disminuyan los conflictos entre los trabajadores y los grupos de trabajo y que puedan ofrecer una imagen corporativa firme dentro del sector que se desempeñan.

### **Introducción al problema**

Aunque resulte difícil de aceptar, actualmente existen empresas en las cuales sus trabajadores conocen apenas información sobre lo que tiene que ver con sus acciones directas de trabajo, es decir el ámbito concreto en el que se van a desempeñar. Ignoran asuntos de vital importancia como los objetivos, los valores, las estrategias y planes institucionales, en resumen, la misión, visión y valores; los resultados obtenidos, el alcance y tamaño de las operaciones, las políticas y procedimientos más importantes y a veces, aunque parezca increíble, todos los productos y/o servicios que la empresa ofrece. (Andrade. 2005)

El mismo autor concluye que es muy frecuente encontrar empleados que trabajan “por instrumentos” una expresión que se utiliza para designar algo que está entre la improvisación y la intuición, ante la falta de información de hacia donde se quiere llegar y cómo y con qué herramientas lograrlo. (Andrade. 2005). Lo cual si se proyecta hacia el rendimiento de un trabajador seguramente podría incidir en desempeño lejano a la eficiencia. Lo cual nos da la idea de lo serio que resulta para una empresa gestionar su comunicación de manera óptima.

Aunque existen pocos trabajos dedicados a la investigación de la formación de la imagen de la empresa, podemos citar los de Joan Costa (1977; 1992) el mismo que hace un análisis de la imagen de la empresa desde una perspectiva de la teoría psicológica de la Gestalt y de la teoría matemática de la información de Shannon, centrando su atención en los procesos de

transmisión de la información de la empresa y la percepción de los mensajes por parte del individuo.

Se puede escuchar a muchos directivos comentando que la imagen de la empresa es fundamental para el negocio; en este sentido Capriotti afirma que si analizamos detenidamente cómo este factor (la imagen), puede incidir en la competitividad de la organización y sus futuras perspectivas económicas, bien puede considerarse entonces como una tendencia hacia la creciente madurez global de los mercados (Capriotti, 2013).

### **Antecedentes**

La comunicación organizacional, es una disciplina reciente y en nuestro entorno de aplicación incipiente, según estudios realizados en el Ecuador por Byron Balarezo y Yessica Chompoy. Por esta razón, en el área del desarrollo organizacional, su progreso y evolución podría ser uno de los cimientos de éxito empresarial, ya que la transformación que puede llegar a potenciar a corto plazo puede llegar a generar cambios importantes al interior de la empresa. (Chompoy, 2011)

En la última década han sido investigados algunos factores que conforman la imagen corporativa de una organización, entre ellos podemos mencionar, la organización del trabajo, el diseño de la tareas, los estilos de comunicación interna entre los trabajadores, las relaciones interpersonales, la capacidad de interactuar y trabajar en equipo, los niveles de apoyo social entre los grupos de trabajo, los niveles de carga y ritmos de trabajo, los estilos y formas de liderazgo y de mando, los contenidos de trabajo, la capacidad y posibilidad de iniciativa y los tipos de control (Capriotti, 2013).

## **El problema**

Una de las quejas más comunes entre los trabajadores y directivos de ciertas empresas, especialmente las pequeñas, tiene que ver con la falta de comunicación tanto entre sus pares, como entre superiores y subalternos, factor que ha desatado no pocos obstáculos en la comunicación de las tareas y responsabilidades en el personal involucrado lo cual ha dado origen a conflictos interpersonales; estos conflictos han ido escalando de forma tal que se ha visto afectada la imagen de la organización, ya que cada vez que se incumple con el tiempo de entrega de algún proyecto queda en entredicho el nombre de la empresa, lo cual hace que se vuelva hacia el conflicto comunicacional, pues cada área tiene una planificación de trabajo determinada que por falta de comunicación oportuna, se ve alterada. Lo expuesto se recoge en un estudio realizado en México demuestra que: “La comunicación interpersonal en el sistema empresariales totalmente favorable y favorable en sólo en 38%, porcentaje que resulta bajo para un proceso de D.O., más si se tienen en cuenta que en un 40% la comunicación es totalmente desfavorable y desfavorable.” (Florez, MMV. 2004)

Una muestra del mismo estudio manifiesta que: “...si bien los trabajadores presentan debilidades en cuanto a su destreza de comunicar, aceptación de la crítica constructiva y valoración del trabajo, y los grupos problema en cuanto a la receptividad y la empatía..., es la empresa quien se muestra con mayores inconvenientes ya que es percibida por sus trabajadores como una empresa de poca apertura al diálogo” (Florez, MMV: 2004)

Es evidente entonces que existen problemas de comunicación al interior de las organizaciones, que a la larga podrían estar afectando a su imagen corporativa, sin que este hecho sea evidente hasta que resulte demasiado tarde. Un ejemplo común es la carencia de

información relacionada directamente con el trabajo y que a veces suele ser crítica en muchas organizaciones. Esta información abarca todo lo que un trabajador necesita para llevar a cabo sus funciones y cumplir sus responsabilidades así como para tomar buenas decisiones según su cargo. También es necesario que sepa lo que se espera de su rendimiento y bajo qué parámetros se evaluará su desempeño. (Andrade. 2005).

A partir de hechos como los mencionados, se intenta proponer una intervención que haga concientizar a los funcionarios sobre la importancia de la comunicación efectiva y asertiva entre los equipos de trabajo y su determinación en la imagen interna, externa y en la cultura corporativa para que la empresa no pierda su prestigio en el sector.

La nueva era corporativa exige una estrategia de comunicación eficaz no solo en el sentido de la atención al recurso humano, sino también a la identidad, a la cultura organizacional, la responsabilidad social y la imagen corporativa, todo lo cual depende de una comunicación organizacional eficiente y profesional. (Leal, 2015).

### **Pregunta de investigación.**

¿Cómo y hasta qué punto las estrategias comunicacionales influyen en el progreso de la comunicación interna y pueden incidir en la imagen corporativa de una empresa?

### **El significado del estudio**

Este estudio puede ser de gran valor para las organizaciones ya que les permite investigar el estado de los procesos comunicacionales de la cultura corporativa y determinar cuáles son los factores que afectan la comunicación y las relaciones interpersonales de la organización.

Muchas empresas no cuentan con estudios que revelen las causales de los conflictos interpersonales y los estilos de comunicación que interfieren en el trabajo interdisciplinario y que en ocasiones, retardan la entrega de información de un área de trabajo a otra, afectan servicio o producto y en general la imagen de la organización.

Este puede ser el escenario de cualquier empresa en donde el trabajo de un área o de un equipo depende del trabajo de otros y los conflictos emergen precisamente de esta interdependencia, en la medida en que algunos trabajadores o grupos de trabajo no cumplan responsablemente con sus tareas de entrega de información para continuar con la cadena de procesos que llevan al producto final.

Los conflictos y la mala comunicación mantenida en una empresa, desarrollan estados de ánimo negativos que afectan los vínculos y las relaciones interpersonales y que podrían convertirse en una amenaza para la productividad, la eficiencia y la competitividad.

Según Marisol Gómez Aguilar, “las organizaciones necesitan disponer de una información a medida, pertinente, actualizada, práctica y útil. Convirtiéndose así en un recurso esencial e imprescindible. La información es un recurso, un bien capaz de generar un valor” (Gómez 2007)

Por esta razón, actualmente las organizaciones centran más su atención en este aspecto de la comunicación organizacional en la medida en que aumentan los niveles de globalización, competitividad y crecimiento de los mercados.

Como hemos visto en la revisión de la literatura la carencia de estrategias comunicacionales en una empresa y la falta de canales o la mala utilización de los mismos,

generan lentitud en los procesos y acciones, retarda las respuestas y produce desinformación acerca de las políticas corporativas, y que todo esto imposibilita una verdadera interacción a nivel interno (Sayago, 2002).

## **Resumen**

La comunicación organizacional es parte activa de los comportamientos corporativos, y se basa en todos los procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información, la misma que se da tanto a nivel interno como externo. El proceso de globalización y competitividad hacen que la comunicación se convierta en una herramienta estratégica para los procesos de configuración de las relaciones dentro de una organización. Por ello la comunicación se ha convertido en una herramienta de trabajo indispensable para que los trabajadores puedan comprender y desempeñar de mejor manera su rol en la organización.

La propuesta de este proyecto plantea analizar los elementos que afectan la comunicación interna en el marco de la cultura de la organización y su incidencia en la imagen corporativa. Para ello será necesario recopilar información que sustente la tesis propuesta y que esté, relacionada con el estado del problema de comunicación interna de pequeñas y medianas empresas en general; que luego de analizarla, permita presentar una metodología apropiada como posible propuesta para realizar planes de intervención que incluyan diagnósticos sobre la situación actual a través de grupos focales y entrevistas semi-estructuradas, cuyos resultados permitirían ver las debilidades de comunicación y las áreas que deberían ser intervenidas. Se esperaría que con estrategias como, adiestramiento en comunicación asertiva o un plan de comunicación que podría incluir el uso de social

networking, se obtengan mejores resultados, se puedan sacar conclusiones y se puedan ofrecer recomendaciones que esperamos puedan ser de utilidad en las Pymes en Ecuador y la región.

## CAPITULO 2

### REVISION DE LA LITERATURA

Géneros de literatura incluidos en la revisión

#### **Fuentes**

Las fuentes que se usaron para sustentar este estudio son bibliográficas, de tipo secundario, porque se utilizaron libros, artículos de periódicos y revistas, tesis, monografías y otros documentos cuyo contenido suministró la información correspondiente para abordar el tema en cuestión. Dentro de ellos se destacan estudios obtenidos de los repositorios de la Universidad de La Sabana, Universidad Militar Nueva Granada, Universidad Técnica de Ambato, Universidad de Antioquia, Universidad de Palermo, Universidad Piloto de Colombia, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad Nacional de La Plata. Además, de la *Association for Information Systems AIS Electronic Library, Journal of Business Ethics*.

#### **Pasos en el proceso de revisión de la literatura**

Una vez que fue determinado el tema de estudio, se procedió a definir las variables que intervienen en el mismo, a partir de las cuales se realizó la elaboración de un esquema capitular de los temas relacionados, con el propósito de buscarlos en las fuentes bibliográficas publicadas en Internet y en diferentes bibliotecas universitarias de la ciudad, para ello se utilizaron algunas palabras clave; a paso seguido, se seleccionaron aquellas fuentes cuyo contenido permitió dar sustento a la investigación y crear el marco teórico que se presenta a continuación.

## **Formato de la revisión de la literatura**

Para el diseño que se utilizó en la revisión bibliográfica, se consideró el criterio de diferentes autores, cuyas publicaciones tienen relación con el tema planteado. Se han tomado en cuenta los siguientes temas: imagen corporativa, cultura organizacional, comunicación organizacional, comunicación interna e imagen corporativa y comunicación asertiva en el ámbito laboral.

### **Imagen corporativa**

Según Sanz y González (2005) para hablar de imagen corporativa, es preciso conocer lo que significa imagen desde la perspectiva de diversos autores. Así, Sanz de la Tajada (1994) la define como: “un conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos, que en psicología social se denominan creencias o estereotipos” (pág. 106).

A este respecto, Villafañe (1998) indica que “la imagen como representación es la conceptualización más cotidiana que poseemos y, quizá por ello, se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones. Sin embargo, el concepto de imagen comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual y el arte: implica también procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma la conducta” (pág. 77).

Esto quiere decir que se trata de la representación figurativa que las personas hacen de una cosa, la imagen se capta por medio de los sentidos y a través de estos se captan ciertas

características que resultan específicas y pueden mantenerse en la memoria por un largo tiempo.

Este concepto aplicado al ámbito corporativo, según Sánchez (2009) es difícil de definir, en razón de que se aplica prácticamente a todo lo que rodea a la empresa o a un producto. Sin embargo, el concepto más cercano sería “la evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo” (pág. 18).

Capriotti (2008) la define como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (pág. 29)

De los conceptos indicados, se puede inferir que la imagen corporativa se basa en la percepción que tiene cada cliente tanto de la empresa o de su producto y o servicio, que hace que lo diferencie de entre los demás.

### **Estructura de la imagen corporativa.**

Según Capriotti (2008) la imagen corporativa vista como una estructura cognitiva, involucra el conocimiento que se tenga sobre una organización, para lo cual se integran los atributos que la distinguen. Dentro de la estructura cognitiva se encuentra el conjunto de propiedades que identifican a la empresa, por ello, el autor señala que “es el resultado del proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la

organización (pág. 29). A partir de lo cual, la imagen se crea fundamentalmente como una estructura cognitiva en los clientes (internos o externos) que originan el valor que dan a la organización y/o producto, haciendo que actúen de forma determinada, porque es precisamente ellos en donde se forma la imagen corporativa.

En relación al tema, Sánchez (2009) señala que dentro de los componentes que forman la imagen corporativa de la organización se encuentran el logotipo, los carteles y rótulos que la identifican, la papelería en la que se encuentra impreso su logo, la folletería, la publicidad, los envases, la decoración de espacios e instalaciones, los uniformes del personal, el tipo de escaparates que se usan.

Sin embargo, para Navarrete (2008) la imagen corporativa puede ser objetiva y subjetiva. La primera apreciación involucra aspectos exteriores que son perceptibles para el cliente interno y externo, incluye todo aquello que se puede ver, es decir los grafismos y la imagen visual; la segunda en cambio se refiere a la representación mental que realiza el receptor y que da como resultado una opinión o un juicio de valor.

Por lo cual, es preciso que se considere que la imagen corporativa es un reflejo de la personalidad de la organización, si bien puede estar representada por una serie de símbolos, también incluye lo que hace y que la diferencia de su competencia, por eso es necesario que exista coherencia entre el concepto de empresa que se desea transmitir y el mensaje visual que se envía al receptor.

Navarrete (2008) señala que la efectividad de la imagen corporativa radica en la planificación que se realice para crearla como estructura cognitiva, así se deberá tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Definir la identidad de la organización al establecer claramente quién es y lo que hace.
- Sobre qué valores se basa, qué cultura corporativa la enmarca.
- La imagen visual que la identifica (logotipo, símbolos, colores, entorno de la empresa, la forma de vestir de los trabajadores, entre otros).
- Comunicación interna y externa, por medio de folletos, catálogos y otros que dan a conocer a la empresa. Se destacan los productos y servicios que brinda, la información que ofrece al respecto, el lenguaje verbal que se utiliza en la atención al cliente e internamente.

### **Elementos que influyen en la imagen corporativa**

Baños y Rodríguez (2012) señalan que el éxito de una empresa, en gran medida depende de la imagen que emite hacia el exterior. Si es positiva, provoca confianza tanto en el público interno como externo, genera en el consumidor el deseo de elegir el producto o servicio que ofrece, es decir, que la imagen que transmite es el factor que la diferencia de su competencia.

Una imagen corporativa positiva va más allá de los precios que ofrece la empresa, involucra la responsabilidad social de la organización, la atención que brinda al cliente, el servicio postventa, sus fundamentos (misión, visión, valores, objetivos) (Capriotti, 2008).

Para estos autores, entre los principales elementos que influyen para que la imagen corporativa sea positiva o negativa se encuentran:

- El comportamiento interno de la empresa, al tomar en cuenta que son los trabajadores quienes demuestran con sus actos los valores sobre los que se basa la

organización y logran fidelizar a los clientes con el buen trato que brindan. Por lo cual, es indispensable que la empresa cuente con empleados satisfechos con lo que hacen.

- Los esfuerzos de comunicación, reflejados en la gestión comunicacional que se lleva dentro y fuera de la organización, dentro de los que se incluye marketing, relaciones públicas, comunicación interna, entre otros, que deben ir dirigidos al cumplimiento de un solo objetivo. Esto implica que la empresa en cada mensaje que emita demuestre que sabe cómo hacer bien su trabajo y aportar valor añadido al producto o servicio que otorga.
- La forma que transmite su imagen corporativa en los medios de comunicación, la que depende de un análisis minucioso que identifique qué medios utilizar y qué contenido va a permitir reflejar lo que es en esencia.

En definitiva, la imagen que transmite la empresa debe procurar ser aceptada socialmente y contribuir a la competitividad, sin embargo, debe ser flexible para adaptarse a los cambios que demanda el mercado.

Dentro de la imagen corporativa se involucra la Responsabilidad Social, que según Morrós & Vidal, se entiende como el compromiso que los miembros de una organización tienen entre y para sí, al igual que con la sociedad o comunidad. (Morrós & Vidal. 2005).

A este respecto, Hockerts y Moir (2004) revelan que a partir de un estudio inductivo que utilizó entrevistas a veinte profesionales a cargo de gestionar las relaciones empresariales con los inversionistas; se analizó la preocupación que éstos tenían por la responsabilidad

social de las organizaciones. De ello concluyeron que existían deficiencias en la difusión interna de la información relacionada con este tema, por lo que sugirieron que se utilicen formas más interactivas de gestión de comunicación para contar con trabajadores mejor informados.

A continuación se habla de la cultura organizacional, la que tiene relación con el tema en cuestión y contribuirá a cumplir con el estudio propuesto.

### **Cultura organizacional**

Según Fernández y Sánchez (2012) la cultura organizacional involucra aspectos como: el contenido de la cultura, la formación social que la delimita, los mecanismos psicosociales que la configuran, la mantienen y, en su caso, permiten transformarla, los objetivos o resultados que dicha cultura contribuye a conseguir y, finalmente, su dimensión histórica, especialmente reflejada en su transmisión intergeneracional o tradición (pág. 246).

En otras palabras, se considera cultura organizacional todo aquello que identifica a una empresa, dentro de lo cual se incluyen los fundamentos, valores, objetivos y actitudes de sus trabajadores.

Sobre su significado, Gómez (2007) acoge lo expuesto por varios autores, así menciona a Schein (1996), quien al respecto menciona que la cultura organizacional se entiende como “las formas dadas por hecho compartidas y tácitas, en que se percibe, piensa y reacciona ante los diversos conceptos” (pág. 72).

Por otro lado, Firestone y Wilson citado en Gómez (2007) la describe como “un sistema de significados compartidos públicamente para las actividades de un grupo de

personas” (pág. 72). Al respecto Ouchi (1981) citado por la misma autora, la define como “los símbolos, ceremonias y mitos, que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados” (pág. 73).

Al considerar estos conceptos, se puede decir que la cultura organización es considerada como una cualidad interna de la empresa, que está dada por la suma de todo aquello que la conforma.

Al respecto, Smircich (1983) citado en García (2005) nos dirige a interpretar a las organizaciones como fenómenos que producen cultura; estas son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales. La cultura se define desde esta perspectiva como un pegamento social que mantiene la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado (pág. 165).

Lo que afirma que la cultura organizacional es la parte medular sobre la que se fundamenta la organización, refleja el comportamiento existente de los procesos que se llevan a cabo en la organización, así como si se cuentan o no con relaciones armónicas en los procesos productivos.

Lo que es ratificado por Chivenato (2012), quien señala que la cultura organizacional es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (pág. 464).

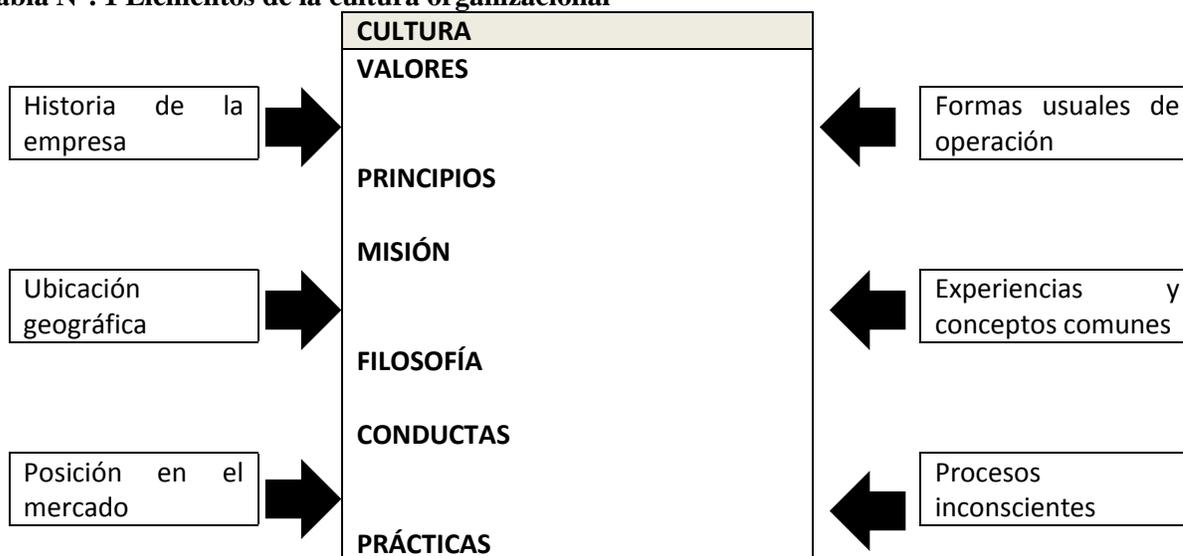
## Componentes de la cultura organizacional

Según Vargas (2000) la cultura organizacional contiene dos tipos de elementos:

1. Los visibles que expresan valores, creencias, normas, costumbres, conductas y otros, que generalmente pueden observarse y producto de ello, se puede saber por qué y cómo se realizan las cosas.
2. Los invisibles que se encuentran en la mentalidad de los miembros que forman la organización, dentro de estos se encuentran los temores, creencias, actitudes y otros que resultan difíciles de explicar pero que afectan el comportamiento de las personas que forman parte de la organización.

Para identificar de mejor forma los elementos que constituyen la cultura organizacional se presenta el siguiente gráfico:

**Tabla N°. 1 Elementos de la cultura organizacional**



Fuente: Rodríguez (2008). *El nuevo escenario. La cultura de calidad y productividad en las empresas*, pág. 65.

Según Rodríguez (2008) la cultura organizacional, “es el conjunto de elementos inmateriales, tales como: misión, filosofía, valores, conceptos y conductas asimilados, compartidos y transmitidos por una organización, que la caracterizan en su entorno social y la distinguen en relación con otros grupos humanos” (pág. 65).

En este sentido se puede decir que los elementos que integran la cultura organizacional generan formas de pensamiento, establecen modos de actuar dirigidos a cumplir objetivos comunes.

Al hablar de visión y misión se refiere a que la empresa sabe lo que debe hacer y cuenta con metas claras, por ello es indispensable que todos los integrantes de la organización las conozcan para que puedan comprometerse en su cumplimiento. También se encuentran los valores, que se sintetizan en las características positivas con las que deben contar cada uno de los trabajadores para cumplir con los objetivos comunes establecidos.

La filosofía está dada por los conceptos e ideas que proporcionan lineamientos para la gestión empresarial, basada en principios éticos. La conducta se relaciona con las actitudes que presentan los integrantes y que deben alinearse con los valores y la filosofía establecidos, de tal forma que se destaque el compromiso de las personas por trabajar de la mejor forma posible (Rodríguez C. , 2008).

Sobre el tema, un estudio realizado por la Universidad Nacional de La Plata (2007) indica que los elementos de la cultura organizacional corresponden a las características del entorno que comparte la organización, esto es: tecnología, hábitos y formas de conducta; cargos y funciones; roles; costumbres y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores y creencias. Se trata de elementos que cuentan con capacidad para edificar, cambiar y crear

condiciones organizacionales. No obstante, la cultura se constituye en uno de los elementos más difíciles de modificar, ya que se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye. Estos a su vez, se apoyan en instituciones básicas del medio social y en las ideologías y valores que legitiman los mecanismos de poder (Universidad Nacional de La Plata, 2007, pág. 5).

Por ello, se considera a los valores como elementos fundamentales de la cultura organizacional, porque a través de ellos, se pone en manifiesto la dirección que toma la organización y la forma de lograr con las metas planteadas.

La reconocida autora Martha Alles (2014) indica que son “aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas” (pág. 20), los que a la vez se reflejan en las acciones de cada uno de los integrantes de la organización en cada instante.

Lo que es ratificado por la Universidad Nacional de La Plata (2007) al señalar que los valores se consideran “el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia” (pág. 5). Por lo cual, representan los cimientos sobre los que los líderes toman decisiones para llevar adelante a la organización.

Los valores sobre los que se basa la organización deben ser aprendidos y practicados por todos sus integrantes, siendo uno de los mejores medios, la comunicación. La definición de estos está a cargo de cada organización y para el efecto, se toman en cuenta aquellos que se relacionan con las costumbres de sus miembros y de otros con quienes mantienen contacto. A

partir de la identificación de los valores, se produce un compromiso de los integrantes por trabajar en función de la misión y visión.

Entre los principales valores que se establecen como norma de conducta en las organizaciones se destacan: compromiso, trabajar en búsqueda de la calidad, innovación, satisfacer al cliente, mejoramiento continuo, sentido de pertenencia, respeto mutuo, trabajo en equipo, igualdad, integridad, honradez, responsabilidad social, desarrollo del liderazgo.

Empero, para lograr que todos los valores que se establezcan como fundamentos de la empresa, es preciso que sean conocidos por todos y cada uno de los miembros de la organización, por ello, la importancia que tiene la comunicación interna.

### **Comunicación organizacional**

Para hablar de comunicación organizacional es preciso que se defina lo que es comunicación, la que según la Real Academia Española (2002) viene del latín "*comunis*" que significa "común". De lo que se desprende que comunicar es intercambiar ideas e información con el propósito de que se establezca un contacto con otra persona.

Además, se puede definir como la interacción social que existe entre las personas a través de la emisión de mensajes (Fiske, 2002). A este concepto se suma el de Pasqualli (2006), quien la define como una relación comunitaria que tiene el objetivo de emitir y recibir mensajes entre interlocutores de forma recíproca, considerándose como un factor indispensable de convivencia y un elemento concluyente de las formas que tiene el hombre de socializar.

Según Núñez (1994) “es un sistema de valores, normas de comportamiento, así como formas de actuar y pensar que caracterizan al personal en todos los niveles de la empresa con lo que define una imagen de la misma” (pág. 34).

Por ello, se considera un elemento estratégico que utilizan las organizaciones para alcanzar sus objetivos, involucra la cultura organizacional y los fundamentos de la empresa, dentro de los que se destacan: la historia en cuanto al posicionamiento en el mercado, el análisis actual y a futuro para dar las pautas que se requieren para mejorar constantemente; la misión, que está dada por los propósitos que tiene la empresa; la visión, que está dada por un conjunto de ideas que establecen hacia dónde quiere llegar la organización; los valores; la filosofía; y la normativa a través de la cual se rige.

Para que la comunicación se lleve a cabo es indispensable que exista un emisor, un mensaje y un receptor. El proceso comunicativo depende de que la información que es emitida se canalice por un medio hacia el receptor, para que éste a la vez lo decodifique y retroalimente (Berlo, 2002).

Para que exista eficiencia en el proceso comunicativo, es necesario que exista empatía cultural e ideológica entre el emisor y el receptor, esto facilitará que se identifiquen y faciliten los objetivos de la comunicación. Según Berlo (2002) el modelo de comunicación reconoce quién emite el mensaje, lo que dice, por qué canal y a quién va dirigido; así como las circunstancias en las que se produce, la intención y qué efecto produce.

Para acreditar la recepción del mensaje es preciso puntualizar que “los significados no están en el mensaje, sino en sus usuarios” (Berlo, 2002, pág. 65), es decir, que en la decodificación está el verdadero valor y eficiencia del proceso comunicativo. No obstante,

para que tenga un verdadero valor de interlocución y resulte influyente, se requiere que los mensajes sean fidedignos, confiables y que exista compatibilidad entre el objetivo del emisor y la disposición del receptor.

### **Elementos básicos de la comunicación organizacional**

Las personas se comunican permanentemente entre sí, no obstante, para que el proceso que conlleva la comunicación sea exitoso se requiere que existan ciertos elementos, como los establecidos por Fernández (2010):

- Fuente o emisor, quien es el sujeto que tiene un objetivo para comunicarse con otro sujeto.
- Propósito u objetivo, es la razón por la que se el emisor emite un mensaje.
- Codificación o expresión del mensaje por medio de palabras, gráficos, gestos u otros que ponen en manifiesto la idea de lo que se quiere transmitir.
- Mensaje, es la información que el receptor escucha, lee, observa, percibe o siente para descifrar su contenido.
- Medio, es el vehículo que lleva el mensaje desde la fuente hasta el receptor.
- Decodificación, es el proceso a través del cual, el receptor comprende el contenido del mensaje y propicia la retroalimentación.
- Receptor, es quien recibe el mensaje.
- Resultados, son las acciones que realiza el receptor como resultado del proceso comunicativo.

La comunicación al ser el medio a través del cual las personas se relacionan de forma individual o grupal, resulta indispensable en las organizaciones para el logro de objetivos comunes, beneficia la coordinación de actividades de los involucrados, optimiza la utilización de recursos, contribuye a su crecimiento. Se considera tan importante para el éxito de las empresas que existen departamentos especializados destinados a gestionarla. Un adecuado flujo de comunicación interna contribuye a que todas las actividades que se desarrollan en la empresa sean correctas, lo que repercute positivamente en el logro de metas.

La comunicación organizacional debe basarse en objetivos, haciéndola parte esencial de las estrategias de mejoramiento continuo, al considerarse que los involucrados a través de esta “manejan el poder de la interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física” (Arranz, 2002, pág. 67). En este sentido una comunicación estratégica según este autor necesariamente contribuye a que se alcancen los siguientes objetivos.

- Exige la reflexión y análisis constante sobre la relación existente entre la organización y sus públicos. Busca el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales.
- Establece la normativa de la comunicación, al señalar los métodos que convienen utilizarse en su proceso para alcanzar los objetivos requeridos.
- Contribuye a que exista conexión a la pluralidad de comunicaciones, al establecerse como un marco unitario referencial que canaliza las acciones de los involucrados, basados en los mismos principios de la cultura organizacional establecidos.

Es decir que para que exista una comunicación estratégica es preciso que todos los miembros de la organización participen activamente, para alcanzar objetivos que beneficien a

todos, por ello, la comunicación se considera la base sobre la cual se establecen las buenas relaciones que contribuyen al crecimiento de la organización.

En la actualidad, las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación son vistas como herramientas valiosas que pueden ser utilizadas dentro de la comunicación interna de las organizaciones. Un ejemplo de ello, se encuentra precisamente en el estudio realizado por los autores Baltatzis, Ormrod y Grainger (2008), quienes analizaron la perspectiva de parte de los trabajadores sobre la implementación de tecnología a través del uso de redes sociales para la comunicación interna de grandes organizaciones. Para ello, utilizaron la técnica de grupos focales compuestos por dos y tres participantes que interactuaron con los investigadores y respondieron a entrevistas que duraron alrededor de 40 minutos. Lo que les permitió identificar las opiniones más sobresalientes sobre el tema en cuestión. Así concluyeron que el uso de estas tecnologías permite a los integrantes de las organizaciones intercambiar conocimientos relacionados con los fundamentos de las empresas y mejorar la comunicación existente entre ellos.

### **Tipos de comunicación organizacional**

Según Garrido (2004) se diferencian dos tipos de comunicación organizacional: interna y externa. La primera se refiere precisamente a todo lo que se comunica en los interiores de la organización y que tiene el propósito de lograr objetivos organizacionales por medio del uso de mensajes que influyan en sus miembros y produzcan un ambiente armonioso. Dentro de este tipo de comunicación existen subsistemas (trabajadores), que por

medio de la comunicación se identifican y se motivan para realizar su trabajo de la mejor forma posible, lo que beneficia a todo el sistema (organización).

La gestión de comunicación organizacional interna tiene entre sus prioridades el establecimiento de objetivos y estrategias comunicativas, así como de prioridades comunicativas, por medio del diseño de un sistema de acceso a la información que permita acceder a todos los involucrados. Los principales objetivos que se buscan alcanzar con este tipo de comunicación son: involucrar e inculcar a los miembros de la organización la visión, misión, valores y filosofía de la organización, proyectar una imagen positiva de la empresa, equilibrar la comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal existente, beneficiar la adecuación a los cambios internos como externos. Para lograrlo, debe cumplir con sus funciones, las que se traducen en investigación, orientación, información, coordinación y formación (Margarida, 2002).

Una comunicación eficiente en este sentido utiliza como medios de apoyo, dentro de los cuales se destacan: manuales, reuniones de trabajo, mensajes verbales y escritos mediante medios de comunicación interna, grupos de trabajo y otros que permiten contar con la debida retroalimentación.

Garrido (2004) señala que dentro de la comunicación interna que utiliza redes formales se encuentran:

- La comunicación descendente, a través de la cual los mensajes fluyen desde las áreas superiores a los trabajadores, por medio de estos se dan a conocer responsabilidades, funciones, proceso productivos y otros que se llevan a cabo dentro de la organización.

- La comunicación ascendente, por medio de la cual los mensajes fluyen desde los trabajadores hacia los superiores, generalmente con el objetivo de resolver dudas, retroalimentar y sugerir.
- La comunicación horizontal, se realiza entre personas del mismo nivel jerárquico, se utiliza para formar grupos de trabajo, integrarse, coordinar y establecer lineamientos para lograr objetivos comunes.

Por otro lado, se encuentra la comunicación interna que usa redes informales, la que se produce sin que exista relación jerárquica entre los participantes, no utiliza los canales ni procedimientos establecidos formalmente, se traducen en las conversaciones habituales que mantienen los integrantes de la organización y sirve para socializar. Dentro de ellas, también se encuentra el rumor, que daña la comunicación porque pueden distorsionar el sentido del mensaje original y crear confusiones, falta de información que afectan las relaciones entre las personas y los trabajadores y la empresa.

Como lo refiere Balarezo (2014), quien en un estudio realizado sobre la incidencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional, identificó que las falencias de este tipo de comunicación repercute la coordinación de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización, lo que se refleja en la baja productividad de la empresa, así como en las actitudes de los empleados, no contribuye a la identificación institucional ni a mantener buenas relaciones entre los colaboradores. Lo que indica la importancia que tiene que la comunicación organizacional interna alineada a la cultura organizacional para lograr que la empresa alcance el éxito.

Es conveniente considerar lo expuesto por Álvarez (2011), quien realizó una medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la

organización, por medio de la selección de textos que versaban sobre el tema y una serie de 40 casos, que le permitieron determinar que:

Vincular los objetivos específicos del área de comunicación con los objetivos generales de la organización constituye un desafío inmediato en el contexto vigente. (...) En los escenarios actuales es preciso proponer un comunicador organizacional que sea un vínculo entre la misión (sostenida por los niveles gerenciales) y el trabajo de comunicación (la aplicación de acciones y herramientas), en muchos casos delegada en manos de consultoras o agencias. El comunicador se convierte así en un actor fundamental de la dinámica organizacional y de los procesos de integración técnica y disciplinaria (pág. 25).

Lo que indica la importancia de contar con especialistas comunicadores que contribuyan con sus conocimientos a mantener una comunicación interna adecuada y alienada a los fundamentos de la empresa.

Además, de la comunicación interna, se encuentra la externa, la que se lleva a cabo fuera de la organización y tiene el objetivo de mantener o mejorar la relación entre la empresa y su público externo, a través de proyectar una imagen positiva o publicitar sus productos o servicios.

### **Comunicación interna e imagen corporativa**

Como se ha expuesto, el adecuado uso que se dé a la información la comunicación interna y externa es indispensable para el desarrollo de las empresas, por ello, es responsabilidad de cada miembro que sea clara y busque alcanzar objetivos comunes.

Pinillos (2006) señala que debe existir liderazgo para que la comunicación interna se realice con éxito, no obstante, cuando la empresa crece se hace cada vez más difícil que los trabajadores tengan contacto con los representantes de las áreas gerenciales y se produce que “si tu jefe no habla contigo y tú tampoco lo haces con tus compañeros, no hay comunicación interna que valga” (pág. 50), lo que dificulta la resolución de problemas y por ende desmejora la imagen que la empresa proyecta. Si se toma en cuenta que la imagen corporativa “no es el resultado de una situación puntual, sino que por el contrario, se forma como resultado de la interpretación acumulativa de información que llega a los públicos” (Capriotti, 2008, pág. 67).

Como se mencionó la imagen corporativa se forma en la mente de los públicos por las acciones comunicativas que se realizan y por las acciones que demuestran los integrantes de la organización (Lojo, 2011), por lo que es fundamental que los integrantes de la organización sean conscientes de que lo que hacen o dejan de hacer influye en la percepción que tienen los públicos de la empresa a la que pertenecen.

En cuanto a la productividad, la comunicación interna también tiene influencia, así lo indican Salazar, Guerrero, Machado y Cedeño (2009), quienes concluyen que el clima organizacional es indispensable para que los trabajadores satisfagan sus expectativas de la calidad de vida laboral que buscan, al tomar en cuenta que la verdadera riqueza con la que cuenta una empresa está en su capital humano, porque sin él nada es y cuando está satisfecho impulsa el crecimiento de la organización.

Para ello, es preciso que exista una comunicación asertiva, como lo expone Avedaño (2014) en su estudio al concluir que es:

Una estrategia muy importante para las organizaciones ya que en gran parte de esta depende el buen desarrollo y satisfacción con la organización, teniendo en cuenta que de su buen uso se desprenden elementos cruciales como la cultura y el clima laboral, y por otro lado el efectivo alcance de los objetivos organizacionales, por lo tanto se considera una competencia clave que debe hacer parte de todos los individuos de la organización (pág. 112).

Es decir que cuando existe una comunicación de este tipo, es más fácil que los integrantes de la organización actúen de acuerdo a los fundamentos de la empresa y demuestren en su trabajo el empoderamiento que sienten con respecto a la empresa.

### **Comunicación asertiva en el ámbito laboral**

La palabra asertividad no se encuentra en el diccionario de la Real Academia Española, sin embargo, se encuentra asertivo, el que según López (2014) “el que proviene del latín “*assertus*” que significa: afirmación de la certeza de una cosa; etimológicamente el aserto es una declaración positiva, que se ampara en la verdad, lo cual da razón y autoridad al que habla para sostener su versión de las cosas” (pág. 7). Se trata de una estrategia comunicacional que establece el estilo de relación existente entre los miembros de una organización, defiende los derechos propios, sin afectar los ajenos, al permitir la expresión de criterios y opiniones sobre temas de interés común, basada sobre todo en el respeto mutuo (Avedaño, 2014).

Por ello, la comunicación asertiva es considerada como una competencia que puede aprenderse y desarrollarse. Cuando se practica contribuye a que la imagen corporativa sea positiva ante los públicos.

Para lograr que exista este tipo de comunicación en las organizaciones se puede hacer uso de varias estrategias, como resultado del análisis del comportamiento comunicacional de los involucrados, a través de la observación de su comportamiento, el control de sus sentimientos, la capacidad de empatía y el nivel de autoestima, para tomar decisiones que permitan desarrollar la comunicación asertiva, dentro de las cuales se destaca la ejecución de charlas dinámicas (La Rotta, 2010), dirigidas por expertos que tengan como objetivos lograr la integración de los miembros de la organización, concienciar sobre la importancia de mantener una comunicación asertiva para mejorar las conductas de los involucrados, mejorar el clima laboral para que se mejore la actitud de los trabajadores y se trabaje bajo objetivos comunes.

Al respecto, Cuervo (2009) en su estudio señala que para que la comunicación interna sea estratégica se requiere de un profesional de la comunicación que genere un Plan Anual de Comunicación que incluya al menos una estrategia de medios y cronogramas con frecuencia periódica de emisión de mensajes alineados a los intereses generales de la organización.

Además, se encuentra el estudio realizado por Muñoz (2012), quien analizó la opinión de los gerentes y obreros sobre la comunicación y su incidencia en la productividad. A partir de la aplicación de una encuesta a 17 empresas textiles de Colombia, concluyó que “la comunicación directa, las conversaciones y las reuniones tienen una relación con el

crecimiento de la productividad” (pág.223). Es decir, que una comunicación interna asertiva mejora la productividad de las empresas.

También, es conveniente reconocer que la comunicación interna es un factor de éxito en las organizaciones, como lo refiere González y Angulo (2010), quienes concluyeron en su estudio bibliográfico que el uso de la comunicación asertiva contribuye a la satisfacción del cliente interno y como resultado de ello:

el rendimiento de éste será mayor, de manera tal que se conseguirá un aumento de la calidad, que redundará en beneficio del cliente externo, aumentando, por tanto la rentabilidad del negocio y siendo mucho más fácil, menos traumático y económico cualquier tipo de cambio que requiera enfrentar la organización (pág. 22).

En otras palabras, la comunicación asertiva contribuye a que exista un buen ambiente de trabajo, lo que genera beneficios para la empresa, porque esto también incide favorablemente en la apreciación que el cliente externo tiene sobre la organización, lo que genera productividad.

No obstante, la comunicación interna asertiva también mejora la calidad de vida de los trabajadores, así lo identificó Bustamante (2013), quien después de realizar una investigación descriptiva exploratoria, a través del estudio de caso que incluyó entrevistas y encuestas concluyó que:

Se valora positivamente la comunicación interna como factor que potencia el desarrollo de las acciones en promoción de la salud, a través del trabajo desde seis variables: Identificación, Información, Instrucción, Integración, Imagen e Investigación (pág. 79).

Lo que ratifica la importancia que tiene la comunicación asertiva en las organizaciones para mejorar las condiciones en que se desenvuelven los trabajadores.

La comunicación asertiva incluye la ética institucional que según Rodríguez define como “las políticas y normas que se establecen en una organización para asegurar ciertos tipos de comportamientos por parte de sus miembros” (Rodríguez J. , 2004)

Después de analizar las estrategias e instrumentos que utilizan las grandes y pequeñas empresas para fomentarla, los autores Graafland, Van de Ven y Stoffele (2003), encontraron que las grandes empresas prefieren en su mayoría estrategias de integridad empresarial para promover el comportamiento ético en la organización, en tanto que, las pequeñas empresas prefieren utilizar una estrategia de diálogo.

Por estrategias de integridad empresarial, la Secretaría de la Función Pública de México indica que se trata de la aplicación de valores, normas y principios en las actividades diarias que se realizan en las organizaciones (Secretaría de la Función Pública de México, 2013)

Ya sea que se utilicen estrategias de integridad como las de diálogo, se requiere contar con medios de comunicación que permitan la socialización de los fundamentos organizacionales, de tal forma que todos los individuos los conozcan y trabajen en función de objetivos comunes.

## CAPÍTULO 3

### **METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Una vez que en el presente trabajo se puntualizó el planteamiento del problema, se inicia la parte investigativa, cuyo marco está dentro del campo de la comunicación interna y la imagen organizacional.

Entre los enfoques de exploración se destacan los cualitativos, cuantitativos y mixtos. Cada uno de ellos posee particulares características que han servido como herramientas valiosas porque se pueden aplicar a los diversos tipos de investigación y se adaptan a las necesidades de la misma. En la presente propuesta se pretende hallar respuesta a la pregunta: ¿Cómo y hasta qué punto las estrategias comunicacionales influyen en el progreso de la comunicación interna y pueden incidir en la imagen corporativa de una empresa?, Para responderla se ha elegido la metodología cualitativa, dado que la comunicación está ligada a la cultura y por ello es posible contextualizarla, además permite a quien investiga intervenir en el reporte (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

#### **Justificación de la metodología seleccionada**

El enfoque cualitativo presenta descripciones de diversas situaciones y personas, sus comportamientos e interacciones; explora de manera profunda las singularidades; los significados se extraen de los datos y generalmente se aplica en un ambiente natural y no se basa en estadísticas, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

En este aspecto, los valores y creencias del investigador sí se involucran y éstas se manifiestan en el reporte del estudio, pues la interacción entre el investigador y el fenómeno es cercana y empática (...) se también entiende que el tema en cuestión es un patrón cultural que predomina en los distintos sistemas sociales, y es comprendido de maneras particulares (Hernández et al., 2010).

Con el enfoque de investigación propuesto, se busca comprender la incidencia de una mala comunicación al interior de una empresa en su imagen corporativa. Se ha seleccionado esta metodología en vista de que “el enfoque cualitativo se aplica cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significado, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

### **Herramientas de investigación utilizada**

Al tratarse de una investigación cualitativa, existen diversas herramientas para la recolección de datos, entre ellas, el Grupo de Enfoque y la Entrevista. Las entrevistas cualitativas se clasifican en estructuradas, semiestructuradas o abierta individual. (Hernández Fernández, & Baptista., 2010). Lo que se pretende es realizar un análisis detallado y descriptivo de las incidencias de la comunicación al interior de la empresa en su imagen corporativa.

Las entrevistas estructuradas se realizarán mediante preguntas que serán realizadas con base en varios aspectos que se mencionan en el marco teórico, así como incorporando algunos criterios definidos por otras investigaciones que se relacionen con el tema que se propone. Estas preguntas así mismo buscarán indagar de qué manera los colaboradores de una empresa viven la experiencia de tener una mala comunicación al interior de su sitio de trabajo, tratando

de llegar un poco a los pensamientos e inclusive emociones que se desprenden del hecho de convivir y enfrentar esta clase de situaciones. También se preguntará sobre su rendimiento y motivación para llevar a cabo su trabajo si el ambiente se vuelve adverso debido a la falta de comunicación. Se les averiguará también acerca la calidad de sus relaciones sociales con sus compañeros de trabajo y en sus familias, luego de un día extenuante de trabajo resolviendo problemas de comunicación.

En cuanto a los grupos focales, Hyman Korman define un grupo focal como: "una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación". (Korman, 1986).

En palabras de Miguel Aignerén, "...las entrevistas conseguidas mediante la estrategia de grupos focales tienen como intención registrar cómo los participantes procesan grupalmente su realidad y experiencia. Dado que todo acto comunicativo tiene siempre un contexto (cultural, social), entonces el investigador debe dar preferencia a la comprensión de esos contextos comunicativos y a sus diferentes modalidades" (Aignerén, 2009).

Para realizar las entrevistas estructuradas y los grupos focales se elegirá aleatoriamente a un número de 10 empleados para aplicar cada herramienta.

### **Descripción de participantes**

Para el propósito de esta investigación se requerirá la participación de veinte empleados y empleadas de una compañía, cuyas edades fluctúen entre los 18 y 65 años de edad, este

grupo se dividirá en dos sub grupos de 10 cada uno que serán asignados aleatoriamente para la aplicación de las herramientas de investigación.

### **Características especiales:**

Se trata empleados privados con puestos en diferentes áreas de una empresa, que tengan relación directa de comunicación interactiva con sus pares, subordinados o superiores y con los clientes de la empresa para la que hayan estado prestando sus servicios por lo menos seis meses en dicho cargo.

### **Nivel socioeconómico**

Los y las participantes que acepten intervenir en este estudio corresponderán a un nivel socioeconómico medio.

### **Reclutamiento de los participantes**

Para reclutar a los y las participantes, se solicitará la colaboración voluntaria de los trabajadores o se colgará un anuncio en la cartelera informativa donde se pedirá su participación. Una vez que se hayan contactado a los participantes se les informará sobre los objetivos del estudio, y deberán firmar los documentos de consentimiento informado antes de que se proceda con la aplicación de la metodología.

### **Consideraciones éticas.**

Es importante mencionar que para este estudio se evidenciarán todas las consideraciones éticas relacionadas a un estudio con individuos.

En primer lugar, todos los participantes firmarán un consentimiento informado previo a su participación, en dicho documento se especificarán los objetivos del estudio indicando que se trata única y exclusivamente para fines académicos y se aclarará que su participación es completamente voluntaria, sin que existan implicaciones laborales o personales negativas por si deciden no participar o retirarse del estudio en cualquier momento.

En segundo lugar, para asegurar el anonimato de las personas que participan, se creará un código numérico que será asignado a cada participante, del cual solo el investigador sabrá a quién corresponde. A lo largo de la investigación, únicamente se trabajará con este código para que no se pueda relacionar con ningún documento que pueda identificar a los participantes.

De igual forma, todos y cada uno de los datos que se tomen de los participantes serán utilizados solo para efectos de la presente investigación y posteriormente serán destruidos tan pronto se dé por terminado el estudio.

## CAPITULO 4

### RESULTADOS ESPERADOS

En esta investigación se esperaría que las personas que participen expondrán sus opiniones y criterios y expresaran sus emociones, en la medida en que se ofrezca una apertura y confianza en un ambiente empático para que puedan hacer una buena interacción laboral y personal, lo que significa contar con una comunicación organizacional tanto ascendente como descendente, que esté bien estructurada y orientada a cumplir su propósito, que más allá de informar sea justamente el de comunicar. Este ambiente daría lugar a que la información transversal no sufra y se contamine con los vicios de las dos anteriores, distanciando en algunos casos relaciones entre compañeros, pues ante todo, según, Díaz, Loaiza y Zambrano 2009, “...es indispensable entender que la vida social es un intercambio de relaciones que se sostienen en el contacto personal, que actúa como el puente articulador entre la construcción de cultura y desarrollo”.

Por este motivo, es importante que en todas las organizaciones exista un lenguaje de comunicación único que permita que los miembros de la misma puedan entender su papel como sujetos sociales y participativos del entorno”, con lo cual se sustenta la afirmación de que la comunicación es un factor transcendental en el progreso de la organización y que comunicación interna puede incidir en la imagen corporativa de una empresa, de manera positiva o negativa.

En el procesamiento y análisis de la información se podría observar y revisar toda la información recolectada, adicionalmente la metodología del trabajo será la pauta que brinde

el soporte conceptual al proceso de investigación ya que comienza desde las necesidades de comunicación de las personas en una empresa. Las herramientas que se proponen en el proyecto ayudarían a conocer las falencias existentes y potenciar las fortalezas que existan en la comunicación de la empresa, permitiendo crear alternativas de comunicación que puestas en marcha serán un apoyo para lograr los resultados positivos que se esperan tanto de la investigación y de la observación realizadas, para de esta manera no perder ese contacto permanente con los clientes, sean estos internos o externos de las organizaciones.

Tras haber trabajado con los recursos antes mencionados, se esperaría dejar muy claro que la comunicación estratégica puede precisarse como un eje primordial en la gestión organizacional. Es básica en lo que concierne a mejorar y potencializar las relaciones de una empresa con sus públicos y a optimizar la producción y la consecución de los objetivos organizacionales. Las herramientas de grupo focal y entrevista estructurada serían de mucha utilidad para este tipo de investigación ya que permitirían explorar mucho más allá de lo que se obtiene tabulando datos.

Lo anteriormente expuesto se puede evidenciar en el criterio de Kvale, acerca de que “la entrevista cualitativa es un camino clave para explorar la forma en que las personas experimentan y entienden el mundo. Proporciona un acceso único al mundo vivido que describen con sus propias palabras sus actividades, experiencias y opiniones. (...) La entrevista es un método poderoso de producción de conocimiento de la situación" humana”. Kvale, S. (2011).

Todo lo expuesto se enmarcaría en un contexto que ya tiene establecidos sus objetivos los cuales hacen posible que la organización y sus integrantes estén en un constante

aprendizaje y en un medio en el cual el desarrollo y la adaptación a los cambios se den de una manera positiva a través de la interacción y la constante retroalimentación (Díaz, Loaiza, Zambrano 2009).

## **Discusión**

Al finalizar esta investigación y con base en la pregunta de investigación inicialmente planteada sobre: ¿Cómo y hasta qué punto las estrategias comunicacionales influyen en el progreso de la comunicación interna y pueden incidir en la imagen corporativa de una empresa? se identificaría que las falencias existentes en los varios tipos de comunicación interna en una empresa, repercuten de manera negativa en la coordinación de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización, lo que se reflejaría en la baja productividad de la empresa, así como en las actitudes de los empleados, adicionalmente, no se propicia la identificación institucional ni tampoco se logran mantener buenas relaciones entre los colaboradores. Estos aspectos que se mencionan son algunos que nos indican la relevancia que tiene que la comunicación organizacional interna alineada a la cultura organizacional para lograr que la empresa alcance el éxito, tal como lo refiere Balarezo (2014)

Autores como Boada, Grau y Vallejo también han realizado estudios y varias investigaciones sobre ciertos factores asociados a la cultura organizacional, como mediciones de clima, relaciones personales, comunicación entre otros, han logrado establecer algunos resultados que aportan al tema de esta propuesta.

Han establecido por ejemplo que la comunicación está estrechamente ligada con el desempeño y satisfacción de los trabajadores, según se demuestra en las investigaciones por ellos realizadas; los factores que están ligados a la comunicación tienen incidencia positiva pues inciden de manera negativa en la somatización de ciertos síntomas:

“El compañerismo y la oportunidad de conocer nuevas personas (SATs-Satisfacción Social) son buenos antídotos para disminuir los comportamientos deshumanizados ( $r = .428$ ,  $T = -2.637$ ,  $\text{Sig.} = .013$ ) en el trabajo. De igual modo, un elevado nivel de SATs, es decir, que la relación con las personas con los que se habla y trabaja sea buena, mitiga considerablemente los dolores precordiales (PS-10) y los de origen no cardíaco (PS-14, PS-25), las dificultades respiratorias (PS-11) y de sueño (PS-19), y síntomas de debilitamiento (PS-24, PS-26) personal”. (Grau, J. B. I., Vallejo, R. D. D., & Tomás, E. A. 2004)

En otro aparte del mismo estudio, encontramos un dato que merece la pena ser tomado en cuenta ya que directamente está relacionado con las relaciones positivas de los trabajadores dentro de su entorno de trabajo, gracias a potencializar la comunicación lo cual por ende, les ayuda a mantener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros y clientes (Grau ET AL 2004)

“De esta forma, la estimulación de trabajar en contacto con clientes y de sentirse realizado en lo personal (RP) se ve amplificada por dos dimensiones climáticas como la búsqueda de objetivos y de resultados óptimos (Cl-Metas)( $r = .263$ ,  $T = 2.464$ ,  $\text{Sig.} = .016$ ), y la confianza y el compromiso con los compañeros y unas buenas relaciones interpersonales (Cl-Apoyo) ( $r = .241$ ,  $T = 2.247$ ,  $\text{Sig.} = .027$ ). También, esta última

dimensión (CI-Apoyo) es aminoradora de psicomatizaciones como los dolores estomacales (PS- 1) y la falta de apetito (PS-27). (Grau, J. B. I., Vallejo, R. D. D., & Tomás, E. A. 2004)

Al finalizar esta investigación se esperaría que los resultados obtenidos sirvan para tomar conciencia de que en los tiempos actuales, la comunicación está relacionada de manera profunda con el buen rendimiento de las personas y su desempeño laboral, mientras mejor y más fluida sea ésta, mejor será su desenvolvimiento y consecuentemente, el buen desempeño de los trabajadores mejora su cultura, así estas acciones trascienden la empresa e inciden en su imagen corporativa de manera positiva.

### **Importancia del Estudio**

Realizar un estudio de estas características tiene potencial importancia ya que servirá de guía para las empresas que deseen mejorar su cultura, propiciando una buena gestión comunicacional que incida de manera favorable en su imagen corporativa. Al tratar sobre temas tan sensibles como la comunicación interna se puede aprender a gestionar al talento humano de manera que sus acciones sumen a contribuir con un aporte de información que pueda ser útil a la hora de incorporar un factor sustancial a la hora de construir su imagen corporativa, pues toma en cuenta las opiniones de quien estando dentro, vive día a día la problemática de una comunicación mal gestionada y tiene mucho que expresar para mejorarla.

Entre las respuestas que se podrían obtener al aplicar la entrevista y el grupo focal, se podrían revelar algunos de las dificultades que se podrían detectar por la falta de una buena gestión comunicacional al interior de la empresa, las más comunes se describen a continuación:

### **1. Mala estructura organizacional**

- La estructura es verticalista y autoritaria. Es burocrática: impide la comunicación rápida y eficaz. La estructura deforma la comunicación en cada relevo.
- También impide que los vínculos sean fluidos. No es permeable a la información.

### **2. Presencia de liderazgo negativo**

- Algunos líderes no comunican, creen que comunicarse con su equipo es una obligación y no una responsabilidad inherente a su tarea pues dan información escueta. Se cree que hablar es comunicar. Se cree que algunos no conocen a su receptor o no les interesa hacerlo. Es común creer que lo importante es lo que uno dice y no lo que el otro entiende.

### **3. Manera no adecuada de manejar del poder**

- Muchos creen que cualquier tipo de información es poder... y que el modo de acumular poder es reservándose información. Los mandos medios filtran la información (cuando circula hacia abajo o hacia arriba). Se quiere utilizar a la comunicación interna como instrumento de manipulación. Se subestima a la gente, se la pretende engañar o vender lo que no es.

### **4. Falta de credibilidad en los mandos medios**

- Algunos mandos medios no son confiables, ya que en algunas ocasiones se llega a dudar de la honestidad, de la ética y de empresa, por el simple hecho de no cumplir con lo que se promete. No se predica con el ejemplo.

## **5. Problemas por falta de coherencia**

- Muchas personas e inclusive los gerentes siempre no dicen lo que piensan o no hacen lo que dicen, se percibe doble discurso. Hay diferentes versiones sobre algunos hechos y nadie se ocupa de aclararlos. se cree que la empresa no es coherente entre lo que dice puertas afuera y puertas adentro. La información no llega en tiempo y forma concreta.

## **6. Una cultura basada en la desconfianza**

- Se guarda información, no comunica todo lo que debiera. El personal siente que se le esconde información porque no confía en ellos. La dirección cree que cuanto menos sepa el empleado sobre la marcha de los negocios, mucho mejor (salvo cuando a la empresa le va mal y ahí sí se muestran los “números” y se pide que “todos se ajusten el cinturón”).

## **7. Desconfianza en la comunicación**

- La empresa ve la comunicación interna como un símbolo de moda o una acción de marketing que solamente está dirigida al público interno, no cree que se trate de una herramienta de gestión estratégica.
- Se tiene la creencia de que la comunicación interna representa un costo y que no genera ningún valor.
- El área de CI está en una zona alejada del entorno de la empresa, sin peso político, ni recursos.

- Los líderes ven a la comunicación como un fin en sí mismo (hacer la revista interna) y no como un medio para alcanzar otros fines (motivar al personal, por ejemplo).
- Se confunde la comunicación con las **herramientas de comunicación**. Se cree que la comunicación interna es “propiedad y responsabilidad” del departamento de CI y no de toda la empresa.

#### **8. Personal desmotivado por sentirse subestimado**

- La empresa considera que el empleado tiene que hacer lo que uno le pide y nada más.
- Cree que su opinión no es valiosa y que cada uno debe ocuparse de lo suyo. Por ende, nadie escucha al personal, sus dudas, problemas, ideas. Tampoco se incentiva la participación, motivación o integración.

En cuanto al grupo focal, se lo realizó a manera de una entrevista de grupo de discusión, con un pequeño grupo de personas sobre el tema específico de cuáles cree usted que serían los problemas de subestimar el rol de la Comunicación Interna.

“los grupos son normalmente de seis a ocho personas que participan en la entrevista durante una hora y media a dos horas” Fontana, A., Frey, J. (2005).

El resumen acerca de la información obtenida luego de la aplicación de esta herramienta fue un detalle de algunos de los problemas que se perciben por no darle a la Comunicación Interna su adecuado peso:

- En primer lugar, no creemos que estemos utilizando las herramientas adecuadas, algunas ya resultan obsoletas (ejemplo: revistas o informes bimensuales) no captan la atención que deberían.

- No estamos aprovechando las nuevas tecnologías, por ejemplo no aprovechamos el teléfono celular que poseen los trabajadores y algunos son costeados por la empresa. Se podrían crear grupos de conversación para comunicar novedades o para retroalimentar el cumplimiento de actividades, e inclusive como un instrumento de control sobre las tareas asignadas.
- Algunos de nuestros mensajes, internos, cuando a veces los enviamos por WhatsApp, no tienen el efecto de respuesta esperado, ya que no pueden competir con el bombardeo de mensajes externos.
- No estamos conectando la emocionalmente con el personal, pues al parecer la comunicación que generamos no es atractiva o por alguna razón no se logra captar la atención de la información que se publica en cartelera.
- Las redes sociales o internet e intranet están subutilizados, deberíamos aprovecharlos de mejor manera.

### **Limitaciones del estudio**

Una vez finalizado el presente estudio, se encontraron algunas limitaciones. En primer lugar, la mayor parte de la literatura relacionada al tema de Comunicación Organizacional no se origina en el Ecuador, por lo cual uno de los riesgos es que algunos aspectos de esta no sean relacionados con los datos del país.

Por otra parte, algunas fuentes bibliográficas fueron desarrolladas ya hace varios años, lo cual afecta el desarrollo de este estudio. Es probable que en ciertas áreas, el estudio haya sido sesgado con la concepción de que la imagen corporativa se desarrolla únicamente

mediante campañas publicitarias y marketing, y que la comunicación al interior de la empresa no incide mucho.

Otra limitación es que la literatura desarrollada para abordar este tema no se genera necesariamente en Estados Unidos, la mayoría viene desde España, por lo cual se podría caer en ciertos estereotipos culturales de la población europea versus la americana.

Dado que la entrevista estructurada no es un simple método para obtener información, sino más bien un proceso de interacción entre dos individuos, no resulta fácil proveer reglas generales de actuación a los entrevistados, ya que su desarrollo tiene una fuerte influencia de componentes subjetivos, en otras palabras, La herramienta de entrevista cualitativa permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida, como lo dicen Fontana y Frey (2005), de modo que esto puede ser una limitante al momento de informar a los participantes, por el hecho de la subjetividad de interpretación, solamente se puede informarles a modo de guía.

Por último, existe el riesgo de que se pudieran haber filtrado datos falsos en las entrevistas o interpretaciones erróneas en los grupos focales realizados por lo que se mencionó anteriormente sobre la subjetividad de las herramientas utilizadas

## CAPITULO 5

### CONCLUSIONES

La comunicación organizacional se vuelve cada día un elemento que cobra mayor relevancia en las empresas. Saber gestionarla adecuadamente ayudará a evitar problemas que sin duda podrían afectar a la imagen que tanto la empresa se empeña en cuidar.

La propuesta para mejorar la comunicación desarrollada en este trabajo pretende aportar estructura adecuada y soluciones para que la comunicación sea efectiva y ponerla como protagonista de manera que su rol sea estratégico y aporte un valor a la empresa, su personal y sus clientes externos

Lo más significativo de realizar este proyecto, fue analizar de manera estratégica y desde algunas percepciones la relación y el conocimiento de los miembros de la organización con respecto de una gestión de Comunicación Interna que fuera eficiente.

Se logró establecer un lenguaje accesible para que comunicación fluya y les permita adentrarse en el ejercicio y la recolección de información aportó muchos factores valiosos, pues se recolectaron criterios diversos que ayudaron a concebir una propuesta de intervención que incluya la participación efectiva de los miembros de la empresa, pues ellos son responsables de su organización, y así lo expresaron desde sus propias experiencias y al relatar sus problemas ellos mismos proporcionaron algunas alternativas como propuestas de solución.

## **Recomendaciones para futuros estudios**

Considero que en la actualidad, la efectiva gestión del conocimiento establece la diferencia empresarial. A mayor calidad y pertinencia de la información que circule a través de los sistemas nerviosos digitales, mayores probabilidades de reducir incertidumbre, optando por las mejores decisiones posibles, se podría averiguar cuáles de los enfoques de comunicación interna actuales son los que se deben potenciar para sustentar y construir una imagen empresarial fuerte que contemple crecimiento y desarrollo para todos quienes se relacionan con ella

Dice Alvin Tofler, citando a Bill Gates en el libro: Los negocios a la velocidad del pensamiento. Utilizando un sistema nervioso digital, que Bill Gates recuperó la tesis de McLuhan –la prolongación del sistema nervioso central-, para afirmar que los sistemas intranet, extranet e internet admiten ser considerados como “sistema nervioso digital” de las organizaciones del nuevo milenio.

Si en lugar de gestionar adecuadamente las valiosas contribuciones de la tecnología actual dejamos que entorpezcan la comunicación de las personas al interior de una empresa, estaremos contribuyendo con el caos, por ello creo pertinente que en futuras investigaciones, sería interesante indagar más a fondo sobre la comunicación utilizando la alta tecnología y cómo esta puede ser beneficiosa para las empresas ya que actualmente la velocidad en el movimiento de la información repercute en la competitividad misma de las organizaciones.

Afirma Bill Gates, según Toffler que la supervivencia de las empresas en buena medida dependerá de su capacidad para comprender rápidamente su entorno, respondiendo de forma eficiente a las exigencias de sus principales audiencias.

Finalmente, creo necesario que se explore más acerca de los sistemas intranet, extranet e internet, pues conforme cita Alvin Toffler, Bill Gates sostiene que son considerados como “sistema nervioso digital” de las organizaciones del nuevo milenio, indicando además que si la calidad y la reingeniería fueron “paradigmas” de competitividad de las organizaciones durante las décadas de 1980 y 1990, la velocidad sería considerada como paradigma de eficiencia organizacional en las organizaciones del nuevo milenio. (Toffler 2009)

## REFERENCIAS

- Aigner, M. (2009). La técnica de recolección de información mediante grupos focales. *La Sociología en sus escenarios*, (6).
- Alles, M. (2014). *La marca RRHH*. Buenos Aires-Argentina: Granica.
- Álvarez, A. (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Obtenido de Universidad de La Sabana: <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1870/2446>
- Arranz, J. (2002). *Gestión de la Identidad empresarial y su impacto en los resultados*. Barcelona: Gestión.
- Avedaño, H. (2014). *La comunicación asertiva como ventaja competitiva*. Bogotá-Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Ambato-Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Baltatzis, G., Ormrod, D., & Grainger, N. (2008). *Social Networking Tools for Internal Communication in Large Organizations: Benefits and Barriers*. Obtenido de Association for Information Systems AIS Electronic Library: <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=acis2008>
- Baños, M., & Rodríguez, T. (2012). *Imagen de marca y product placement*. Madrid-España: Hesic.
- Berlo, D. (2002). *Proceso de la Comunicación*. Madrid-España: Atenea.

- Bustamante, E. (2013). *La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid Salud*. Obtenido de Universidad de Antioquia: <http://www.scielo.org.co/pdf/hpsal/v18n2/v18n2a07.pdf>
- Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona-España: Ariel .
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. Nueva York-Estados Unidos: McGraw Hill.
- Chompoy. Y.L. (2012). Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la Comisión de Control Cívico de la Corrupción en beneficio del desarrollo nacional
- Cuervo, M. (2009). *El desafío de la comunicación interna en las organizaciones*. Obtenido de Estudios de diseño y comunicación N° 28: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/115\\_libro.pdf#page=61](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/115_libro.pdf#page=61)
- Díaz Cayón, G. M., Loaiza Sandoval, N. P., & Zambrano Duque, L. F. (2009). *Políticas de bienestar como dimensiones del desarrollo y la comunicación: plan de comunicación estratégico para impulsar, fortalecer y respaldar el plan de bienestar social de la Secretaría de Educación de Bogotá y su difusión exitosa* (Bachelor's thesis).
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas, un enfoque interdisciplinario*. Madrid: Paraninfo.
- Fernández, M., & Sánchez, J. (2012). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid-España: Diaz de Santos.
- Fiske, J. (2002). *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Colombia: Norma.

- Flores, Z. (2012). *El clima organizacional y su incidencia en la productividad en la empresa Jeans Loren del cantón Pelileo*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Florez, M. M. V. (2004) *Comunicación Y Desarrollo Organizacional: Diagnóstico De Empresa Mexicana*.
- Fontana, A., Frey, J. (2005). The Interview, from neutral stance to political involvement. En N. K. Denzin & y S., Lincoln (Comp). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (695-727). London, UK: Sage.
- García, C. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universidad Piloto de Colombia*, 163-174.
- Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión.
- Gómez Aguilar, M. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas.
- Gómez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Eumet.
- González, M., & Angulo, M. (2010). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de Comunicación interna, factor de éxito en procesos de cambio organizacional: [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3755/2/GuzmanGonzalezMarthaA\\_ceneth2010.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3755/2/GuzmanGonzalezMarthaA_ceneth2010.pdf)
- Graafland, J., Van de Ven, B., & Stoffele, N. (2003). *Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the Netherlands*. Obtenido de *Journal of Business Ethics*, 47, 45-60: [https://www.jstor.org/stable/25075234?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/25075234?seq=1#page_scan_tab_contents)

- Grau, J. B. I., Vallejo, R. D. D., & Tomás, E. A. (2004). El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16(1), 125-131.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación . México, DF.
- Hockerts, K., & Moir, L. (2004). *Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relations function*. Obtenido de Journal of Business Ethics, 52, 85-98: <https://www.jstor.org/stable/25075234>
- IBM, (2015): Plan de Comunicación Empresarial
- Korman, Hyman. The Focus Group Sensign. Dept. Of Sociology, SUNY at Stony Brook. New York. 1986.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- La Rotta, J. (2010). *Asertividad: una herramienta al servicio de la comunicación interna*. Bogotá-Colombia: Pontificia Universidad Javerina.
- Leal, V. (2015) La importancia de una comunicación organizacional eficaz.
- Lojo, A. (2011). Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa. *Centro de Estudios en diseño y comunicación*, 85-94.
- López, L. (2014). *77 claves de asertividad comunicacional*. Medellín-Colombia: Eliprovex.
- Margarida, M. K. (2002). *Gestión Estratégica en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas*. España: Ariel.

- Monjas, M. I. (2007). *Como promover la convivencia. Programa de asertividad y Habilidades sociales. Editorial: CEPE. Ciencias de la educación preescolar y especial. ISBN: 9788478695454*
- Morales, F. (2001). "Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional". Gestión 2000. Capítulo 7: "Comunicación Interna". Barcelona.
- Morales, F. (2001): "La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas".
- Morrós, J., & Vidal, I. (2005). *Responsabilidad social*. Madrid: FC editorial.
- Muñoz, M. (2012). *Comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas de un cluster textil en Colombia*. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422012000200011&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422012000200011&lng=es&nrm=iso). ISSN 0186-1042
- Navarrete, R. (2008). *Imagen corporativa*. Instituto Superior de Estudios Gráficos.
- Núñez, M. T. (1994). *Cultura empresarial de la empresa en España: realizada actual*. Madrid: Rialp.
- Pasqualli, A. (2006). *Comprender la Comunicación*. Monte Ávila.
- Pinillos, A. (2006). Comunicación interna, un paseo por el tiempo. *Harvard, Deusto, Business Review N° 0314*, 48-63.
- Pizzolante, I. (2003). La geometría de la comunicación empresarial. *Razón y Palabra*, (34).
- Prado, C. (2014). La comunicación empresarial
- Puyal, E. (2001): "La comunicación interna y externa en la empresa"

- Real Academia Española. (2002). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua*. Madrid.
- Roca, E. (2007). *Como mejorar tus habilidades sociales. Programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional*. ACDE ediciones, ISBN 9788493115692
- Rodríguez, C. (2008). *El nuevo escenario. La cultura de calidad y productividad en las empresas*. Ciudad de México-México: Iteso.
- Rodríguez, J. (2004). *Ética organizacional*. Fundación Latinoamericana de Auditores Internos.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos campos especiales en la productividad laboral. *Acimed*. Vol 20 # 14.
- Sánchez, J. (2009). *Influencia en la gestión empresarial*. Madrid-España: Hescic.
- Sánchez, P. (2009). *Técnicas de comunicación y de relaciones*. España: Editex.
- Sanz de la Tajada, L. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid-España: Hescic.
- Sanz, M., & González, M. (2005). Identidad corporativa. Claves de la comunicación empresarial. *Madrid, España: ESIC*.
- Sayago, L (2002). Investigación en comunicación organizacional. Universidad autónoma de Bucaramanga. UNAB. Colombia.
- Schein, E. (1985): *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco.
- Secretaría de la Función Pública de México. (2013). *Integridad empresarial*. México: SFPM.
- Solórzano, M. (2015). *Administración y gestión de la comunicación de la dirección*. IC Editorial.
- Toffler, A. (2009). De la cibernética al estudio de las comunicaciones digitales.

- Universidad Nacional de La Plata. (2007). *Cultura Organizacional*. Obtenido de <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>
- Van Riel, C. (2003): "Nuevas formas de la comunicación organizacional", *Razón y Palabra*. No. 34. Primera Revista electrónica en América Latina especializada en comunicación.
- Vargas, J. (2000). *La culturocracia organizacional en México*. Ciudad de México-México.
- Villafañe, C. (1998). *Comunicación corporativa*. Madrid-España: Prentice-Hall.
- Zarco, A. I. J., & Ardura, I. R. (2011). *Comunicación e imagen corporativa*. Editorial UOC.

## ANEXOS

<b>DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS ÉTICOS DEL ESTUDIO</b>	
<b>Criterios para la selección de los participantes</b>	<i>Tomando en cuenta los principios de beneficencia, equidad, justicia y respeto</i>
Se seleccionó a los participantes que sean trabajadores de la empresa y deseen voluntariamente participar en la investigación.	
<b>Riesgos</b>	<i>Describir los riesgos para los participantes en el estudio, incluyendo riesgos físico, emocionales y psicológicos aunque sean mínimos y cómo se los minimizará</i>
Los participantes podrían sentirse tensos, ansiosos, abrumados, angustiados o asustados por los temas que serán tratados o por las preguntas a realizar, pero en ese caso, se podrá recomendar al participante, orientación o terapia psicológica o incluso ofrecerle la opción de no seguir participando en la investigación.	
<b>Beneficios para los participantes</b>	<i>Incluyendo resultados de exámenes y otros; solo de este estudio y cómo los recibirán</i>
Los beneficios que los participantes obtendrán es tener mayor información sobre los temas de comunicación, y asertividad, así como tomar conciencia de las dificultades comunicacionales que emerjan durante los grupos de discusión y las entrevistas.	
<b>Ventajas potenciales a la sociedad</b>	<i>Incluir solo ventajas que puedan medirse o a lo que se pueda tener acceso</i>
Concientizar a los trabajadores de la importancia de la comunicación en el marco de la organización para ofrecer una buena imagen corporativa tanto interna como externa.	
<b>Derechos y opciones de los participantes del estudio</b>	<i>Incluyendo la opción de no participar o retirarse del estudio a pesar de haber aceptado participar en un inicio.</i>
Los participantes tienen el derecho a reusarse de participar o abandonar en cualquier momento la investigación, sin ningún tipo de recargo económico y sin ningún otro problema en su organización.	
<b>Seguridad y Confidencialidad de los datos</b>	<i>Describir de manera detallada y explícita como va a proteger los derechos de participantes</i>
En el presente estudio, se respetarán todas las consideraciones éticas relacionadas con los participantes y por esta razón se les hará firmar un consentimiento informado antes de comenzar su participación en la investigación.	
En este consentimiento se les explicará los objetivos del estudio y se aclarará cualquier duda que ellos tengan. Además, se les hará saber que la participación en el estudio es de forma voluntaria sin que existan implicaciones laborales o personales. Por lo que si deciden retirarse del estudio en cualquier momento del mismo, sabrán que no existe ninguna implicación negativa.	

También, se les especificará que la información obtenida tanto en la entrevista como en el grupo de discusión serán absolutamente confidenciales y solamente se las usará a los efectos de la investigación y una vez concluida la misma, esta información será destruida para mayor confiabilidad de los participantes.

**Consentimiento informado** *Quién, cómo y dónde se explicará el formulario/estudio. Ajustar el formulario o en su defecto el formulario de no aplicación o modificación del formulario*

Cada participante deberá firmar el consentimiento informado entregado por el investigador antes de empezar con las entrevistas y con los grupos de discusión.

**Responsabilidades del investigador y co-investigadores dentro de este estudio.**

La responsabilidad del investigador es que debe respetar a todos los participantes, en cuanto a sus derechos, criterios, pensamientos, conductas y actitudes durante la investigación. De igual manera, se respetará todas las consideraciones éticas mencionadas anteriormente.

**Documentos que se adjuntan a esta solicitud** *(ponga una X junto a los documentos que se adjuntan)*

Nombre del documento	Adjunto	Idioma	
		Inglés	Español
<b>PARA TODO ESTUDIO</b>			
1. Formulario de Consentimiento Informado (FCI) y/o Solicitud de no aplicación o modificación del FCI *	X		X
2. Formulario de Asentimiento (FAI) <i>(si aplica y se va a incluir menores de 17 años)</i>			
3. Herramientas a utilizar <i>(Título de:: entrevistas, cuestionarios, guías de preg., hojas de recolección de datos, etc)</i>	X		X
4. Hoja de vida (CV) del investigador principal (IP)			
<b>SOLO PARA ESTUDIOS DE ENSAYO CLÍNICO</b>			
5. Manual del investigador			
6. Brochures			
7. Seguros			
8. Información sobre el patrocinador			
9. Acuerdos de confidencialidad			
10. Otra información relevante al estudio (especificar)			

(\*) La solicitud de no aplicación o modificación del FCI por escrito debe estar bien justificada.

### PROVISIONES ESPECIALES

*Esta sección debe llenar solo si aplica. En ella se incluyen manejo de población vulnerable y muestras biológicas, manejo de eventos adversos, seguros de incapacidad o muerte, entre otros.*

Click here to enter text.

CRONOGRAMA	AÑO							
Descripción de la Actividad (pasos a seguir dentro del proceso de investigación, comenzando por el contacto inicial, reclutamiento de participantes, intervención y/o recolección de datos, análisis, publicación...)	Fechas							
		1	2	3	4	5	6	7
Contactar con la organización y pedir autorización para la obtención de los datos personales de los participantes.								
Una vez obtenida la información, se procede a contactar a cada persona en la lista y preguntar si desearían participar en la investigación.								
Una vez que se tengan los participantes, se procede a formular todas las preguntas que se realizarán en la entrevista personal.								
Se procede a ofrecer la fecha y hora fijada para las entrevistas y a su vez se les incentiva además para que participen en los grupos de discusión.								
Una vez que tengamos definidos los participantes para cada grupo de discusión, se debe determinar un temario con los aspectos más importantes a tratar durante este tiempo.								
Se debe avisar con antelación la fecha y hora para realizar los grupos de discusión.								
Analizar toda la información y analizar si pudimos recoger información importante y relevante sobre el tema de investigación escogido.								



**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: ¿Cómo y hasta qué punto las estrategias comunicacionales influyen en el progreso de la comunicación interna y pueden incidir en la imagen corporativa de una empresa?

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

**Nombre del investigador principal** *Leonardo Raúl Pérez Coll*

**Datos de localización del investigador principal** *02268899. 0990538084.*

[leocuba88@hotmail.com](mailto:leocuba88@hotmail.com)

**Co-investigadores** *NO*

**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)*

Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no.

Usted ha sido invitado a participar en una investigación sobre Comunicación Organizacional interna porque se quiere conocer como esta puede incidir en la Imagen Corporativa de una empresa.

**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)*

El propósito de esta investigación es conocer la relación entre la comunicación organización interna en una empresa y su relación con la imagen corporativa que la misma ofrece.

**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)*

Se realizará una entrevista personal a todos los participantes voluntarios y de ellos, los que deseen participar, posteriormente pasarán a un grupo focal de discusión. El tiempo de la entrevista será aproximadamente 30 minutos por participante y el grupo focal será aproximadamente 2 horas.

**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)

Uno de los riesgos que se podrían presentar es que los participantes se sientan tensos, asustados, abrumados, ansiosos o perjudicados por los temas tratados, pero si fuera el caso se les recomendaría orientación o terapia psicológica para mejorar o resolver el problema de comunicación. El beneficio es que todos puedan tener un amplio conocimiento sobre el tema y que los participantes puedan difundirlo hacia otras personas.

**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 los 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 supervisor tendrán acceso.
- 2A) Si se toman muestras de su persona estas muestras serán utilizadas solo para esta investigación y destruidas tan pronto termine el estudio
- 2B) Si usted está de acuerdo, las muestras que se tomen de su persona serán utilizadas para esta investigación y luego se las guardarán para futuras investigaciones removiendo cualquier información que pueda identificarlo
- 3) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.
- 4) 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**

Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal o a la persona que le explica este documento. Además aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento.

Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

**Información de contacto**

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono 0990538084 que pertenece a Leonardo Pérez Coll, o envíe un correo electrónico a [leonardo.perez@estud.usfq.edu.ec](mailto:leonardo.perez@estud.usfq.edu.ec)

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. William F. Waters, Presidente del Comité de Bioética 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 tuvieron 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

## MODELO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

### Instrucciones para el entrevistador

- ✓ Generar un estado de empatía para que el entrevistado no se sienta intimidado o cohibido al responder
- ✓ Aclarar que no existen respuestas buenas o malas, sino que nos ayuden con la mejor disposición y honestidad al contestar
- ✓ Se espera que se realicen las preguntas de forma que ayudemos a la reflexionar sobre lo que sucede y que sean lo más abiertos posibles en cuanto a la información que nos puedan proporcionar

### Lista de preguntas abiertas para una entrevista semi-estructurada que se aplicará a los empleados de una empresa con el objetivo de conocer cuáles son los problemas que enfrentan a causa de una comunicación interna deficiente.

1. ¿Qué me puede contar acerca de la estructura organizacional de su empresa?
2. ¿Qué ejemplo me puede dar acerca de la imagen de su empresa?
3. ¿Han enfrentado problemas por falta de credibilidad? ¿Han sido internos o externos?
4. ¿Cómo se ejerce el liderazgo por parte de sus superiores?
5. ¿Cree que existe coherencia entre lo que dicen y lo que piensan?
6. ¿Hasta qué punto el buen manejo o mal manejo del poder pudiera ser un problema?
7. ¿Ha tenido la sensación de que no le están informando lo que debería saber?  
¿Puede indicar una situación?
8. ¿Tiene la seguridad de que sus superiores (o subalternos) confían en usted?
9. ¿Es la motivación un problema en su diario quehacer? ¿Me puede contar un ejemplo?
10. ¿En qué momento se ha sentido subestimado?

11. ¿Podría describir una situación que genere falta de confianza en la comunicación?

## **PROPUESTA DE INTERVENCION**

### **Entrenamiento en comunicación asertiva en el ámbito organizacional**

El programa de intervención tiene como destinatarios a un grupo de 20 trabajadores que serían los participantes y el mismo está diseñado para ser aplicado en un contexto laboral, contando con el apoyo de un facilitador o coordinador, ya que su experiencia en el tema ayudará a realizar las actividades de la manera más oportuna y beneficiosa posible para la empresa.

Este programa tiene un carácter educativo e integrador en el que se pretende formar y desarrollar habilidades sociales y de forma más concreta la asertividad, por lo que es aplicable en cualquier empresa. Dicho programa está planeado para seguir una metodología de trabajo en grupo, es decir, todas las actividades están planificadas para realizarse de forma conjunta, procurando motivar al grupo y conseguir una participación activa por parte de cada uno de los participantes, quienes pretendemos que a través de la propia interacción aprendan, desarrollen e interioricen los contenidos del programa.

El programa constará de 5 sesiones que serán distribuidas a lo largo del entrenamiento, realizándose en el horario coordinado y dispuesto por la empresa y se mantendrá la misma dinámica a la hora de impartir cada una de ellas. Cada sesión tendrá una duración de 1 hora y media.

En primera instancia se explicarán los contenidos que se van a trabajar y se realizará una introducción teórica de los conceptos principales, de manera que los trabajadores comprendan el significado de cada una de las habilidades, así como sus beneficios y aportaciones positivas para su vida diaria.

Posteriormente procederemos a poner las habilidades en práctica a través de diferentes dinámicas y actividades en las que participarán todos los miembros del grupo, de manera que a través de la propia interacción con los demás se practiquen las habilidades con sus propios compañeros en situaciones naturales y se facilite tanto, el aprendizaje por observación así como el feedback que puedan recibir unos de otros, lo cual garantiza un aprendizaje más completo y beneficioso.

Para el desarrollo de esta propuesta de sesiones se ha realizado una revisión de algunos programas de entrenamiento en habilidades sociales ya existentes y hemos decidido hacer una adaptación del Programa de Asertividad y Habilidades Sociales de María Inés Monjas Casares (2007), ya que es el que más se acerca a los contenidos, criterios y habilidades que se pretendemos desarrollar en nuestra intervención.

### **Contenidos que se trabajarán en cada sesión:**

Sesión 1. Dos formas de comunicación

Sesión 2. La asertividad en el ámbito empresarial

Sesión 3. Como decir que no en el trabajo

Sesión 4. Defendiendo mis derechos y opiniones

Sesión 5. Como hacer peticiones a los compañeros

## **SESIONES PARA LA INTERVENCION**

### **SESIÓN 1**

#### **Dos formas de comunicación**

Esta sesión tiene como objetivos fundamentales conocer los aspectos que integran la comunicación verbal y la comunicación no verbal, aprender a utilizar la comunicación verbal y no verbal de forma adecuada y coherente en nuestras interacciones, ser conscientes de la importancia de utilizar de forma adecuada la comunicación no verbal para mantener relaciones satisfactorias, aprender a detectar que expresan los gestos, tono de voz o posición de nuestro interlocutor.

#### **Introducción teórica**

En el proceso de la comunicación interpersonal intervienen dos canales de comunicación, el verbal y el no verbal. La comunicación verbal es aquella en la que se utilizan las palabras para hacer llegar un mensaje a nuestro receptor o receptores, ya sea dar una opinión, expresar un sentimiento, realizar una pregunta, una información, dar una orden, argumentar una idea, dar indicaciones, entre otros, mientras que la comunicación no verbal se refiere a los gestos, las posturas, las diferentes expresiones faciales, el tono de la voz, los movimientos, las miradas etc. que acompañan de una u otra forma a la comunicación verbal y que complementan a los mensaje, expresan el estado de ánimo, las emociones y las actitudes de las personas.

Estas conductas que intervienen en la comunicación no verbal pueden ser clasificadas como: paralingüística (se refiere a aspectos como el tono, el volumen, el ritmo y firmeza de la

voz, así como a las pausas, los errores lingüísticos o la fluidez verbal, la kinésica (se refiere a la postura corporal, los gestos, la expresión facial, la sonrisa, la mirada, movimientos de cabeza), la proxémica (que se refiere a la utilización que hacemos del espacio, la distancia que dejamos con la otra persona, nuestra colocación o proximidad y contacto físico).

### **Actividades**

1. Observando nuestro lenguaje corporal o no verbal.

Desarrollo: Los participantes formarán grupos de 4 personas, ellos se situarán uno enfrente a los otros para conversar de 3-5 minutos sobre un tema que será previamente orientado por el coordinador, 3 participantes deberán conversar dando su opinión y criterios sobre el tema y tratando de comportarse en la forma en que lo harían habitualmente. La cuarta persona deberá observar atentamente la conversación, fijarse en la conducta no verbal de los 3 y anotar todo aquello que le parezca relevante, sea positiva o negativa y tanto lo que hace bien como aquello que podrían mejorar. Al pasar los 3-5 minutos se volverá a reunir toda la clase y cada uno de los observadores explicará al grupo general, sus anotaciones. Todos comentarán y podrán expresar si están de acuerdo con el observador y podrán añadir sus propias opiniones. Si existe algún aspecto, conducta o actitud que consideren que se debe mejorar, los 3 participantes que mantenían la conversación la deberán continuar, con el objetivo de realizar las modificaciones que sean convenientes y pertinentes en su lenguaje no verbal.

Duración: 30 minutos.

Recursos: Salón equipado con mesas y sillas removibles, lo suficientemente amplio como para que quepan todos los participantes en la dinámica.

## 2. Descubriendo la emoción.

Desarrollo: En esta actividad se formarán parejas y el coordinador repartirá a un miembro de la pareja una tarjeta con una emoción pre-determinada (enojo, felicidad, cariño, alegría, enfado, tristeza, desprecio, indiferencia...) La pareja deberá representar una conversación informal, simulando a dos amigos que se han encontrado y el que tiene la tarjeta deberá expresar la emoción que le haya tocado mediante el lenguaje no verbal, (tono de voz, los gestos, las pausas, distancia que toma con la otra persona, posición) de manera que su compañero adivine de que emoción se trata. Cada pareja deberá dramatizar una representación delante de todo el grupo, de forma que ellos puedan observar la situación e intentar adivinar la emoción que se está representando y al finalizar, entre todos se comentara que aspectos de la comunicación no verbal ha develado la emoción y de qué manera, para poder corregir cualquier forma inadecuada de expresión. Después de observar a todos los grupos, se reflexionará sobre este tema y en particular sobre toda la cantidad de información que nos transmite la comunicación no verbal y el lenguaje del cuerpo.

Duración: 30 minutos

Recursos: Salón equipado con mesas y sillas removibles, lo suficientemente amplio como para que quepan todos los participantes en la dinámica y las tarjetas para repartir las emociones

## 3. La comunicación verbal y no verbal.

Desarrollo: Para llevar a cabo esta actividad se harán equipos de 4 personas, cada uno de estos grupos deberá pensar en una escena que se deberá representar, en la cual, cada miembro del grupo asumirá un rol. La actividad consiste en que representen la escena delante de todos los

participantes, acompañando su comunicación verbal de la no verbal de una forma armónica y coherente. Por ejemplo, los cuatro miembros del grupo simulan que están aconsejando a uno de sus amigos que acaba de tener una discusión con su pareja. Cada uno de ellos deberá reflejar tanto con sus palabras como su tono de voz, gestos, o posición, el mismo mensaje. Al finalizar, los compañeros analizarán la representación, comentando en que aspectos de la comunicación no verbal han observado que el mensaje era coherente con la comunicación verbal.

Duración: 30 minutos

Recursos: Salón equipado con mesas y sillas removibles, lo suficientemente amplio como para que quepan todos los participantes en la dinámica.

## **SESIÓN 2**

### **La asertividad en el ámbito empresarial**

En esta actividad pretendemos identificar el estilo de comunicación de los participantes, ya sea asertivo, pasivo/ inhibido o agresivo, a través de las dinámicas de relaciones interpersonales que se harán, queremos que aprendan nuevas técnicas para diseñar comportamientos asertivos y por último que tomen conciencia de la importancia de comportarnos de una manera asertiva en nuestras relaciones con los compañeros de trabajo y con todas las personas en general.

### **Introducción teórica**

Se distinguen tres estilos a la hora de relacionarnos con las otras personas. El primer estilo se conoce como estilo asertivo, en el cual la persona muestra respeto hacia su

interlocutor así como hacia su propia persona, defiende sus derechos y respeta también los derechos de los demás, mantiene una relación de igual a igual con las otras personas, por lo que no se cree ni superior ni inferior nadie, es flexible, tolerante y sabe manejar y solucionar los conflictos mediante el diálogo, de una manera pacífica, adecuada y apropiada, sin manipular al otro, ni dejarse manipular, consigue sus objetivos sin tener que herir, atropellar o maltratar a los otros y es consciente de que tiene el derecho a equivocarse, de tal manera que acepta sus propios errores y limitaciones, a la vez que tolera y comprende los errores ajenos.

La persona pasiva o inhibida, se sitúa en un plano de inferioridad en sus relaciones interpersonales, no se respeta a si mismo, ni se hace respetar por las otras personas, no sabe defender sus propios derechos, antepone los deseos de los demás a los suyos propios, quiere siempre agradar a los demás por lo que evita cualquier tipo de problema o conflicto y no se atreve a expresar sus propias opiniones criterios, ideas y sentimientos por miedo a molestar a los otros o a perder su aceptación.

La persona agresiva, por su parte, se considera superior a todos los demás, utiliza la agresión verbal, la mala forma psicológica y física en sus relaciones, intenta imponer sus criterios y opiniones, defiende sus derechos por encima de todo sin respetar los derechos de los demás, con el objetivo de conseguir sus objetivos es capaz de manipular, humillar y atentar contra todos sin considerar el daño o el malestar que puede sentir la otra persona. Siempre está en estado de alerta, de ataque, dispuesto a discutir con cualquiera y por cualquier motivo, es rígido en sus opiniones e intolerante y no admite sus propios errores, por lo tanto cree que nunca se equivoca.

## Actividades

### 1. Consiguiendo una conducta de estilo asertivo.

Desarrollo: Se realizan grupos de tres personas, cada grupo debe pensar en una conducta inhibida/pasiva o agresiva que haya tenido, o haya observado en otra persona durante la última semana. Los miembros del grupo deben explicar frente a sus compañeros el tipo de conducta que han escogido, y que características la identifican como conducta inhibida o agresiva. Una vez explicado, deberán representar la situación cambiándola al estilo asertivo. Al terminar la representación el resto de compañeros podrá aportar nuevas opiniones o propuestas para comportarse de forma asertiva en la situación determinada que se esté representando. Al finalizar todos los grupos, se reflexionará sobre los beneficios de comportarse de manera asertiva.

Duración: 30 minutos

Recursos: Salón equipado con mesas y sillas removibles, lo suficientemente amplio como para que quepan todos los participantes en la dinámica.

### 2. Practicando técnicas asertivas.

Desarrollo: En la siguiente actividad se pondrán en práctica algunas técnicas asertivas que se conocen con el nombre de: la pregunta asertiva, el aplazamiento asertivo y el acuerdo asertivo. Para realizar esta actividad se dividirá al grupo por parejas, las mismas que deberán simular las situaciones siguientes:

-Un compañero le reprocha a otro que no se haya acordado de esperarlo para ir juntos al almuerzo.

-Un compañero le recrimina al otro por llegar media hora más tarde de la hora acordada para encontrarse.

-Un compañero le reprende a otro y argumenta que este siempre está de mal humor en el trabajo y solo piensa en sí mismo.

-Un compañero acusa a otro de no tomarlo en cuenta como antes, después de comenzar a conocer y andar con nuevos compañeros de trabajo.

Cada miembro de la pareja asumirá un rol diferente, uno de ellos será la persona que realiza la crítica y el otro deberá contestar utilizando las diversas técnicas asertivas. Posteriormente se irán intercambiando los papeles, de tal manera que ambos miembros de la pareja puedan practicar las técnicas en las diferentes situaciones sugeridas. Después de 20 minutos todo el grupo se reunirá de nuevo para debatir y comentar la actividad. En este debate cada persona explicará de qué manera ha utilizado las técnicas asertivas y que dificultades ha sentido al hacerlo y a partir de las observaciones, se podrá realizar sugerencias o aportaciones que se consideren necesarias, adecuadas y oportunas.

Duración: 30 minutos.

Recursos: Salón equipado con mesas y sillas removibles, lo suficientemente amplio como para que quepan todos los participantes en la dinámica.

### 3. Haciendo debate asertivo.

Desarrollo: Se divide al grupo en grupos de 4 participantes, se les propone que hagan debate sobre un tema determinado por el coordinador y a cada miembro del grupo se le asignará una actitud diferente ante el tema, cuya postura deberá mantener durante todo el debate

practicando la conducta asertiva; tratando de respetar los turnos de palabra de sus compañeros, haciendo respetar su turno para hablar y expresar sus criterios y puntos de vista, respetando los puntos de vista de los otros, cuidando en todo momento, su lenguaje verbal y no verbal, entre otros aspectos. Cada grupo deberá hacer su debate por unos 5 minutos delante del resto del grupo, ya que de esta forma todos los participantes podrán observar y aprender de las conductas asertivas de sus compañeros. Al finalizar el debate, todos podrán ofrecer su criterio y su opinión acerca de los aspectos observados tanto los positivos como todos aquellos que se podrían mejorar.

Duración: 30 minutos

Recursos: Salón equipado con mesas y sillas removibles, lo suficientemente amplio como para que quepan todos los participantes en la dinámica.

### **SESIÓN 3**

#### **Como decir que no en el trabajo**

Con esta sesión pretendemos lograr una toma conciencia del derecho a decir que no, lo cual nos puede permitir, cortar interacciones que no queramos tener de una manera asertiva y aprender a asimilar de forma asertiva las negativas que otras personas nos puedan hacer.

#### **Introducción teórica.**

Como ya hemos mencionado anteriormente todas las personas tenemos el derecho a decir “no” y a rechazar las peticiones sobre cosas que no nos interesan o no queremos hacer, y no tenemos por qué sentirnos culpables, ni ceder ante los otros para conseguir su aprobación. En ocasiones otras personas nos piden que hagamos cosas que no queremos hacer e insisten

intentando manipularnos, haciéndonos sentir culpables o dándonos interminables razones de por qué debemos hacer lo que ellos quieren, pero nosotros tenemos derecho a expresar nuestros propios criterios, sentimientos y opiniones, juzgar nuestras propias necesidades, establecer nuestras intenciones, deseos y prioridades y en consecuencia tomar nuestras propias decisiones y decir que “no” sin tener que sentirnos culpables, de la misma forma que también podemos pedir lo que queremos, lo que preferimos, sabiendo que las otras personas también tienen el derecho de decir que “no”.

Sugerencias de pautas a seguir para poder decir que “no” y recibir negativas de manera asertiva (Monjas, 2007).

- Decidir por uno mismo que no queremos o no debemos hacer lo que alguien nos pide.
- Buscar el momento y lugar apropiado para comunicar nuestra decisión a la otra persona, es decir cuando haya poca gente o nadie delante, a solas con la otra persona y cuando consideramos que el otro se encuentra relajado y dispuesto a escucharnos.
- Utilizar las expresiones verbales correctas e intentar expresarlo de una forma directa, breve, concisa y clara y si consideramos que es oportuno y positivo podemos justificar o dar una razón a nuestra negativa.
- Acompañar nuestra comunicación verbal de la no verbal, utilizar un lenguaje corporal adecuado y asertivo, haciendo contacto visual y con una expresión corporal tranquila y un tono de voz firme y seguro.
- Si fuera el caso y lo consideremos oportuno, podemos sugerir una alternativa.
- Podemos agradecer a la otra persona que haya comprendido y aceptado nuestra decisión.
- Es necesario tanto poder recibir como responder a una negativa de manera asertiva.

- Es importante escuchar con atención e interés lo que nos está diciendo la otra persona que se está negando a nuestra petición.
- Poder ponernos en el lugar de la otra persona para comprender lo que nos dice y cuál es su punto de vista.
- Controlar el enojo, la ira, el enfado y todas aquellas sensaciones negativas o desagradables que nos produzca el hecho de escuchar una negativa de la otra persona.

#### Algunas técnicas asertivas.

- Técnica del sandwich: Consiste en expresar algo positivo tanto antes como después de dar la negativa o rechazar una petición, de forma que resulte menos desagradable y molesto para la otra persona.
- Técnica del disco rayado: Técnica que puede ser utilizada cuando nuestro interlocutor insiste demasiado para que hagamos algo que no deseamos hacer y consiste en repetir el mismo argumento una y otra vez, sin perder la calma ni caer en manipulaciones o respuestas hostiles.
- Técnica del banco de niebla: Técnica que se utiliza para frenar la hostilidad de nuestro interlocutor y consiste en darle la razón solo en lo que se considere cierto, de manera que la otra persona vea que cedemos ante algo, pero a su vez nos negamos a entrar en mayores discusiones, sin permitir que el conflicto escale y por tanto acabará dándose cuenta de que no cambiaremos nuestra opinión.

## Actividades

1. Decir que no de forma asertiva.

Desarrollo: Para realizar la siguiente actividad se dividirá al grupo en parejas, para que practiquen entre ellos a decir que no de manera asertiva, simulando diversas situaciones típicas del ámbito empresarial.

- Alguien te pide que hagas una broma pesada a un compañero de trabajo.
- Te proponen no hacer una tarea orientada por tu jefe y te invitan a irte a casa de uno de tus compañeros a beber.
- Durante una fiesta de tu empresa, insisten en que bebas más alcohol.

Cada miembro de la pareja asumirá un papel diferente, de tal manera que uno será el que insista, utilizando todo tipo de argumentos y estrategias para que su compañero acepte y ceda, y el otro deberá negarse de manera asertiva, utilizando la técnica del disco rayado, la técnica del banco de niebla y aplicando todas las herramientas y técnicas de la guía para decir que “no” que explicamos en la introducción teórica. Posteriormente la pareja irá intercambiando los papeles para que ambos puedan practicar todas las técnicas. Después de 20 minutos de práctica se volverá a reunir todo el grupo para comentar, analizar y debatir la actividad, así como para reflexionar sobre las ventajas de decir que no de una manera asertiva, cuando no deseamos hacer una cosa.

Duración: 30 minutos

Recursos: Salón equipado con mesas y sillas removibles, lo suficientemente amplio como para que quepan todos los participantes en la dinámica.

## 2. Cortar las interacciones no deseadas

Desarrollo: La siguiente actividad será preparada para poner en práctica la técnica del sandwich, con el objetivo de aprender a cortar interacciones no deseadas de una manera asertiva y para ello se formarán parejas que van a practicar entre ellas, simulando las siguientes situaciones:

-Voy a una gestión de compra de mi empresa y el vendedor insiste en venderme un producto que no me gusta y que mi empresa no necesita.

-Tengo mucha prisa por irme y justo antes de salir del trabajo me llama un compañero, intento cortarle, pero habla mucho.

-Un compañero me pide que le preste un documento clasificado que es muy importante para la empresa y no se puede compartir con nadie.

-Llevo unas semanas haciendo un trabajo con un compañero, pero no me gusta su idea de cómo hacerlo, no comparto su criterio y tengo que comunicarle mi opinión y decisión.

Las parejas irán intercambiando los roles sucesivamente, para que cada vez sea uno diferente el que practique las técnicas de cortar interacciones de forma asertiva. Después de 15 minutos de hacer la práctica, el grupo se volverá a reunir para comentar, analizar y debatir la actividad y las dificultades que han tenido. Finalmente se reflexionará sobre cómo nos sentimos en el momento en que tenemos que decirle que no a otra persona y como mejora la situación si utilizamos la asertividad como una herramienta comunicativa.

Duración: 30 minutos

Recursos: Salón equipado con mesas y sillas removibles, lo suficientemente amplio como para que quepan todos los participantes en la dinámica.

3. Asimilar las negativas de los otros.

Desarrollo: Para esta actividad se formarán equipos de 4 personas y se pretende que los participantes puedan responder a las negativas que reciben por parte de sus compañeros, de una manera asertiva. Cada grupo deberá representar una situación en la que se le da una negativa a uno de los miembros del grupo, el mismo que deberá aceptarla con asertividad, para este ejercicio se podrá utilizar las técnicas propuestas en la guía para recibir y responder a las negativas, explicada en la introducción teórica.

Posteriormente el grupo decide si la negativa se ha hecho de manera asertiva, pasiva/inhibida o agresiva, pero todos los miembros deberán responder a esta negativa de una manera asertividad. Le damos 10 minutos para que piensen en qué situación van a representar, cada equipo pasara al frente del resto del grupo para representar su escena. Al finalizar entre todos los compañeros comentarán los aspectos positivos que se han observado en las diferentes representaciones, así como todos los posibles aspectos que se pueden mejorar, también se podrá reflexionar sobre cómo nos sentimos cuando recibimos una negativa y sobre los beneficios de utilizar las técnicas asertivas, tanto para dar una negativa como para recibirla.

Duración: 30 minutos

Recursos: Salón equipado con mesas y sillas removibles, lo suficientemente amplio como para que quepan todos los participantes en la dinámica.

## **SESION 4**

### **Defendiendo mis derechos y opiniones**

Nos planteamos como objetivos conocer y asimilar nuestros derechos asertivos y sobre todo reconocer cuando ellos están siendo vulnerados, aprender a expresar nuestros sentimientos, criterios, ideas opiniones y derechos, y saber defenderlos de manera asertiva ante otras personas y finalmente fomentar el respeto por los criterios. Ideas, derechos, opiniones y sentimientos de las otras personas.

### **Introducción teórica**

Sin dudas todos poseemos muchos de derechos que deben ser respetados, sin embargo, en ocasiones, durante nuestras relaciones interpersonales estos derechos son vulnerados a través de groserías, insultos, ofensas, humillaciones, irrespeto, e incluso a veces se nos subvalora, no se tienen en cuenta nuestras opiniones, criterios, ideas y de igual forma, otras ocasiones, nosotros mismos atentamos contra los derechos de las otras personas. En este sentido es muy importante entonces conocer cuáles son nuestros derechos, aprender a defenderlos y hacer que sean respetados, al igual que debemos respetar los derechos de los demás, en el marco de una comunicación asertiva.

A continuación exponemos una lista con los derechos asertivos (Castanyer, 2004).

Todos tenemos derecho a:

- Ser tratado con respeto y dignidad.
- Tener y expresar mis propios sentimientos y opiniones.

- Ser escuchado y tomado en serio.
- Juzgar mis necesidades, establecer mis prioridades y tomar mis propias decisiones.
- Decir “no” sin sentirme culpable.
- Pedir lo que quiero, dándome cuenta de que mi interlocutor tiene derecho a decir “no”.
- Cambiar y cambiar de idea o de criterio.
- Cometer errores.
- Pedir información y ser informado
- Obtener aquello por lo que pagué. Decidir no ser asertivo.
- Ser independiente
- Decidir qué hacer con mis propiedades, cuerpo, tiempo, etc., mientras no se violen los derechos de otras personas.
- Tener éxito,
- Gozar y disfrutar.
- Mi descanso y aislamiento siendo asertivo.
- Superarme, aun superando a los demás.

### **Actividades**

1. Defendiendo nuestros derechos.

Desarrollo: Proponemos una actividad en la cual los participantes deben imaginar las siguientes situaciones del ámbito empresarial:

- Tú estás concentrado en tu trabajo y la persona que se sienta a tu lado habla constantemente en un tono muy elevado.
- Tu jefe te acusa de haber roto uno de los equipos de la oficina, pero no has sido tú.

- Estas esperando para entregar unos documentos a tu jefe inmediato y varias personas se cuelan en la por delante de ti.

Para este ejercicio se deberán formar parejas para representar cada una de estas escenas, intercambiando los roles para que cada vez será uno de los miembros de la pareja sea el que defiende sus derechos de manera asertiva ante estas situaciones de la vida organizacional. Antes de comenzar se les puede dar los siguientes consejos, para defender sus derechos de manera asertiva (Monjas, 2007):

- Utiliza la expresión verbal correcta, a través de mensajes directos, sin rodeos, mensajes en primera persona, breves y claros).
- Utiliza un lenguaje corporal asertivo, con un tono de voz firme y tranquila, contacto visual, distancia cercana al interlocutor, entre otros.
- Dirigirte a la otra persona de manera respetuosa y amable, sin ordenar ni intentar castigarlo o ridiculizarlo por lo ocurrido.
- Pide mediante una sugerencia y de manera adecuada el cambio de conducta
- Agradece a la otra persona el hecho de que te haya escuchado atentamente.

Después de 15 minutos de interacción, se volverá a reunir todo el grupo para reflexionar sobre la manera en que suelen actuar frente a estas situaciones, y que ventajas nos aporta defender nuestros derechos de manera asertiva.

Duración: 30 minutos

Recursos: Salón equipado con mesas y sillas removibles, lo suficientemente amplio como para que quepan todos los participantes en la dinámica.

## 2. Defendiendo y respetando opiniones.

Desarrollo: Dividiremos al grupo en equipos de 4 personas y cada uno de ellos deberá realizar un debate sobre los siguientes temas: derechos laborales, aumento de salarios, designación de mandos medios, entre otros. Se procurará que los miembros de cada equipo tengan opiniones contrapuestas en el tema elegido y de no hacer así, simularán que defienden puntos de vista contrarios. Cada uno de los miembros del equipo deberá defender su opinión y respetar la de los demás de manera asertiva, siguiendo las siguientes recomendaciones (Monjas, 2007):

- -Explica tu opinión a través de frases cortas, mensajes en primera persona, tono de voz firme, pero amistoso y agradable y habla de forma calmada.
- -Intenta que todo el mundo te atienda mientras estas exponiendo tu opinión.
- -Si es necesario repite tu mensaje otra vez o añade más información a la inicial.
- -Escucha con atención los argumentos de las otras personas y muestra interés por lo que ellos están diciendo.
- -Haz preguntas empáticas para comprender mejor el punto de vista de las otras personas.
- -Señala aquellos aspectos en lo que coincides, estés de acuerdo o te parezcan positivos.
- -Expresa tu opinión sin descalificar las ideas de las otras personas.

Este debate tendrá una duración de 15 minutos, tras este tiempo se comentará de forma conjunta la actividad para que cada equipo pueda exponer como se ha sentido al defender sus opiniones así como al respetar la de los demás de manera asertiva. Se podrán señalar las dificultades que se hayan observado o tenido en curso de las representaciones y entre todos se busquen soluciones o alternativas diferentes y asertivas.

Duración: 30 minutos

Recursos: Salón equipado con mesas y sillas removibles, lo suficientemente amplio como para que quepan todos los participantes en la dinámica.

### 3. Viendo ejemplos de la vida cotidiana.

Desarrollo: Para realizar la siguiente actividad se dividirá al grupo en equipos de 5 personas. Cada uno de los miembros deberá pensar en una situación que le haya ocurrido en la empresa, o en un trabajo anterior, en la cual hayan sido vulnerados sus derechos, no se hayan tenido en cuenta sus criterios, opiniones o sentimientos o una situación en la cual ellos no hayan sabido defenderse de manera asertiva. Ofreceremos unos minutos para que cada uno de los miembros del equipo piense en una de estas situaciones y después podrán exponer su historia, cómo se sintió ante esa situación y como debería haber actuado a partir de un estilo asertivo.

Posteriormente se les pedirá que piensen en otra situación que hayan vivido, pero en este caso sería una situación en la que hayan sido vulnerados los derechos de la otra persona, no se hayan tenido en cuenta los sentimientos de los otros o no hayan respetado las opiniones de otro compañero. Ofreceremos unos minutos para que cada uno de los miembros del equipo piense en una de estas situaciones y después podrán exponer su historia, cómo se sintió ante esa situación y como debería haber actuado a partir de un estilo asertivo.

Finalmente se reunirá el grupo y se analizará y reflexionará sobre la importancia de saber defender nuestros derechos, sentimientos y opiniones de igual forma que respetamos los derechos opiniones y sentimiento de los demás.

Duración: 30 minutos

Recursos: Salón equipado con mesas y sillas removibles, lo suficientemente amplio como para que quepan todos los participantes en la dinámica.

## **SESIÓN 5**

### **Como hacer peticiones a los compañeros**

Esta sesión tendrá los objetivos de aprender a realizar peticiones de una manera asertiva en el ámbito laboral, conocer nuevas técnicas para iniciar interrelaciones con otros y comunicarse de una manera asertiva y mejorar la capacidad para recibir y ofrecer elogios.

### **Introducción teórica**

Los seres humanos somos, definitivamente seres sociales, por lo que, en nuestra vida cotidiana y en nuestras interacciones con las otras personas es habitual hacer peticiones a otras personas. Como hemos visto hasta el momento, las personas asertivas también deben esforzarse por conseguir sus objetivos, satisfacer sus necesidades y hacer realidad sus sueños y sus deseos. En este contexto debemos comprender que hacer peticiones es algo natural y positivo, tanto para nosotros como para las personas que establecen relaciones interpersonales con nosotros, siempre que lo hagamos de una manera asertiva.

Ofrecemos algunas sugerencias útiles para realizar peticiones de forma asertiva (Roca, 2007):

- En primer lugar, deberemos tener claro cuáles son nuestros objetivos, las características de la situación y de la persona a la que realizamos la petición.
- Debemos evitar las actitudes de exigencia (hacia ti mismo o hacia la otra persona) o catastrofismo (si rechaza tu petición te está rechazando a ti como persona).

- Es importante que elijamos el momento oportuno para hacerla. Un momento en el que podamos conversar sin prisas y nos encontremos cómodos y relajados.
- Debemos recordar que la otra persona también tiene el derecho a decidir y a decirnos que “no”. Por ello no debemos sentirnos rechazados, ni en ridículo.
- Respetar los derechos y sentimientos de la otra persona.
- Cuidar el lenguaje no verbal y que éste tenga congruencia con nuestras palabras. Asimismo debemos observar el lenguaje no verbal de la otra persona para saber si es el momento adecuado y la manera en que se está tomando nuestra petición.
- Cuidar la forma, es decir, ser amables, pedir las cosas de favor, agradecer que te escuchen y el contenido en cuanto a peticiones realistas, claras y concretas y explicar el interés que tiene para ti.

## **Actividades**

### 1. Haciendo peticiones

Desarrollo: En esta actividad se pondrán en práctica todas las pautas ofrecidas en la introducción teórica, para hacer peticiones de una manera asertiva. Se formaran parejas para simular las siguientes situaciones:

- Pide a tu jefe que te deje salir del trabajo antes de la hora por un problema personal importante.
- Pide una cita a un compañero del trabajo que te resulte agradable.
- Pide dinero prestado a uno de tus compañeros de trabajo.
- Invita a un compañero a tomar algo después del trabajo.

Cada uno de los miembros de la pareja alternara su rol para que cada quien pueda practicar la acción de hacer peticiones. El otro compañero de la pareja tendrá la opción de decidir si acepta la petición o la rechaza, siempre y cuando lo haga de manera asertiva. Al finalizar la práctica se comentará en el grupo la actividad y se podrá reflexionar sobre las ventajas de hacer peticiones de una manera asertiva.

Duración: 30 minutos

Recursos: Salón equipado con mesas y sillas removibles, lo suficientemente amplio como para que quepan todos los participantes en la dinámica.

## 2. Haciendo y recibiendo elogios.

Desarrollo: En esta actividad se le pedirá a los participantes que se pongan de pie y formen dos filas, colocándose uno frente de otro por lo que ambas filas deben tener el mismo número de participantes. La actividad consiste en decir un elogio sincero a nuestro compañero que tenemos enfrente, es decir destacar alguna de sus cualidades, características o aspectos positivos. Posteriormente este mismo compañero será quien nos dice un elogio a nosotros. Después de 3 minutos, una de las filas debe moverse un sitio hacia la izquierda y el participante que se queda sin pareja se pasa a la otra fila hasta quedar con alguien enfrente. Repetiremos la misma operación con el siguiente compañero, de manera que podemos decir y recibir un elogio de todos los miembros del grupo.

Al finalizar la práctica, el grupo analizará y reflexionará sobre lo que se siente cuando otra persona nos hace un elogio, y porque en algunos ocasiones podemos sentirnos avergonzados o intentamos quitarnos méritos o restarle importancia a lo que los otros nos dicen de manera sincera y asertiva.

Duración: 30 minutos

Recursos: Salón equipado con mesas y sillas removibles, lo suficientemente amplio como para que quepan todos los participantes en la dinámica.

### 3. Iniciando conversaciones.

Desarrollo: En esta actividad se pedirá a los participantes que formen pareja con aquella persona del grupo con la que tengan menos relaciones o más dificultad para relacionarse. Después de ser formadas todas las parejas, se les pedirá que inicien una conversación sobre cualquier tema que ellos decidan y se les dará las siguientes pautas a seguir (Roca, 2007):

#### Iniciar conversación

- -Saludo agradable y amistoso
- -Inicia la conversación con una frase hecha o comentando algún tema que sea de su interés o de interés mutuo.

#### Mantener conversación

- Cuida el lenguaje no verbal.
- Haz preguntas abiertas.
- Utiliza la información que te da el interlocutor para continuar la conversación.
- Realiza una escucha activa
- Date a conocer de manera oportuna y gradual
- Haz elogios sinceros y recibe los elogios con naturalidad y agrado
- Muéstrate de acuerdo en lo posible

#### Cerrar la conversación

- -Observar el lenguaje no verbal de tu interlocutor te ayudará a saber si la conversación se está haciendo larga y pesada.
- Corta la conversación de manera asertiva. “Me ha gustado mucho conversar contigo...”“Si te parece otro día seguimos charlando...”

Después de 15 minutos de práctica se reunirá a todo el grupo para comentar sobre la actividad y cada pareja deberá explicar al resto de sus compañeros sobre su experiencia y como se han sentido poniendo en práctica las pautas asertivas.

Duración: 30 minutos

Recursos: Salón equipado con mesas y sillas removibles, lo suficientemente amplio como para que quepan todos los participantes en la dinámica.

## **REFERENCIAS DE LA INTERVENCIÓN**

Monjas, M. I. (2007). *Como promover la convivencia. Programa de asertividad y Habilidades sociales. Editorial: CEPE. Ciencias de la educación preescolar y especial. ISBN: 9788478695454*

Roca, E. (2007). *Como mejorar tus habilidades sociales. Programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional. ACDE ediciones, ISBN 9788493115692*

Pérez, M, T (2016). *Diagnóstico del maestro asertivo en la atención de niños con déficit de atención e hiperactividad. Cuba*

<https://www.fundacioncadah.org/web/articulo/tecnicas-para-conductas-asertivas.html>

Pérez, M, T (2016). *Derechos Asertivos. Cuba*

<https://www.fundacioncadah.org/web/articulo/derechos-asertivos.html>

Pérez, M, T (2016). *El entrenamiento asertivo. Cuba*

<https://www.fundacioncadah.org/web/articulo/el-entrenamiento-assertivo.html>

Montes de Oca, J, H (2015). *Assertive communication and teamwork: Results of an intervention program to the supervisors of a company*. *Propósitos y Representaciones*, 2 (2), 121-196. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2014.v2n2.62>

Barbosa, F y Ramírez, C (2007). *La comunicación asertiva como estrategia en la resolución de conflictos individuales y grupales*. Universidad de la sabana. Fundación Procrear Mañana, ICBF. Cundinamarca.

<http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2037/131379.pdf;sequence=1>