



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

“DISEÑO DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA EL
PERSONAL CORPORATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
FINANCIEROS”

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Psicóloga
Organizacional

Línea de investigación:

PSICOLOGÍA SOCIAL, CULTURAL Y/O DEL TRABAJO

Autor:

JÉSSICA BLANCA QUINDE PAUCAR

Director:

SEGUNDO GONZALO PAZMAY, Lic. M.A

Ambato – Ecuador

Enero 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA EL
PERSONAL CORPORATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
FINANCIEROS”**

Línea de investigación:

Psicología social, cultural y/o del trabajo



BIBLIOTECA

Autora:

JÉSSICA BLANCA QUINDE PAUCAR

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. M.A.

f.

CALIFICADOR

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Ps. Ind. Mg.

f.

CALIFICADORA

Aitor Larzabal Fernandez, Lic. Mg.

f.

CALIFICADOR

María Isabel Ramos Noboa, Psc. Mg.

f.

DIRECTORA DE ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

SECRETARIO GERERAL PUCESA

Ambato-Ecuador

Enero 2019

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **JÉSSICA BLANCA QUINDE PAUCAR**, con CC. 1804406740, autora del trabajo de graduación intitulado: “DISEÑO DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA EL PERSONAL CORPORATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Escuela de Psicología.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENECYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos del autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.



BIBLIOTECA

Jessica Quinde.

JÉSSICA BLANCA QUINDE PAUCAR

CC.1804406740

Ambato, enero 2019

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por permitirme culminar con éxito ésta etapa de mi vida, a la Virgen Santísima que guía cada paso que doy, a mis padres, por ser los promotores de mis sueños y confiar en mí cuando nadie más lo habría hecho.

Gracias aquel hombre que con su amor, dedicación y paciencia, que día a día se preocupaba por el avance y desarrollo de este trabajo, que finalmente pudo llegar a su término. Sin ti Christian no hubiera sido lo mismo.

Extiendo mi infinita gratitud al Lic. Gonzalo Pazmay, M.A, por brindarme su apoyo y darle un rumbo certero a éste trabajo con su atinada autoría. A mis profesores Psic. Eleonor Pardo, Mg., Lic. Aitor Larzabal, Mg., Lic. Dayami Lima, Mg., por sus aportes, propuestas y su acompañamiento perenne.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por acogerme éstos últimos años y brindarme las mejores experiencias académicas y de vida.

Finalmente mi gratitud eterna a todas las personas que supieron apoyarme, y a quienes no, de igual manera, pues si soy lo que soy, es por ustedes.

Jéssica Blanca

DEDICATORIA

Éste trabajo lo dedico a la memoria de mis abuelitos Blanquita y Porfirio, quienes han sido pilares fundamentales para mi formación profesional y personal.

A todos y todas, quienes deciden creer que sus sueños se pueden cumplir, que basta con amor y una sonrisa para poder cambiarlo todo y a todas las mujeres que luchan por equilibrar las condiciones laborales.

Jéssica Blanca

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es un proyecto de desarrollo. El mismo tuvo como principal objetivo el diseñar un modelo de comunicación asertiva para el personal corporativo en una empresa de servicios financieros, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Para ello, se consideró a un universo de 105 empleados, que se dividió en cuatro departamentos: gerencia, operaciones, administrativos y servicios. A través de un cuestionario se diagnosticaron los estilos de comunicación que prevalecen en la organización, se tomó como sustento teórico a varios autores, los cuales mencionaron a la comunicación asertiva como una herramienta fundamental para que el proceso comunicativo sea claro y eficaz. Se validó el instrumento por medio de la apreciación de especialistas y se realizó una prueba piloto con una muestra representativa de cada departamento. Esta investigación fue de corte transversal, diseño no experimental, enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo. Los resultados señalaron que existe una predominancia del estilo de comunicación agresiva, donde no distaba del asertivo y el pasivo, lo que permitió plantear la propuesta. Finalmente se construyó un modelo que incluyó, estrategias, políticas y la incorporación de nuevas tecnologías en la gestión comunicativa como la creación de una *intranet*. Esta propuesta fue validada por especialistas y beneficiarios que señalaron que el modelo es útil, aplicable y beneficioso tanto para la empresa como para sus colaboradores y formó parte del POA Institucional.

Palabras claves: comunicación organizacional, comunicación asertiva, comunicación agresiva, comunicación pasiva.

ABSTRACT

This study is development project. Its main aim was to design an assertive communication model for the corporate personnel at San Francisco Ltda. Savings and Loan Union. A sample of 105 employees was considered, which was divided into four departments - management, operations, administration and services. The most prevalent communication styles in the organization were diagnosed by means of a questionnaire which was based on several authors who establish that assertive communication is an important tool for the communication process to be clear and efficient. The instrument was validated by specialists and applied in a pilot test with a sample in the different departments. This study was cross-sectional and non-experimental with a quantitative approach descriptive reach. The findings depict that aggressive communication is predominant, where assertive communication does not differ from passive communication. In the end, a model including strategies, policies and the implementation of new technologies in communication management (intranet) was developed. This proposal was validated by specialists and recipients who have established that the model is useful, applicable and beneficial for both the company and the staff. In addition, it forms part of the institution's annual operative plan.

Keywords: organizational communication, assertive communication, aggressive communication, passive communication

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

| | |
|---|------|
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| DEDICATORIA | v |
| ABSTRACT | vii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS | xi |
| CAPÍTULO I..... | 2 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.1 Antecedentes | 2 |
| 1.2 Planteamiento del problema..... | 3 |
| 1.2.1 Descripción del Problema | 3 |
| 1.2.2 Preguntas Básicas..... | 4 |
| 1.3 Justificación..... | 5 |
| 1.4 Objetivos | 6 |
| 1.4.1 Objetivo general | 6 |
| 1.4.2 Objetivos específicos | 6 |
| 1.5. Pregunta de Estudio, Meta, Hipótesis | 6 |
| 1.6 Variables | 6 |
| 1.7 Delimitación Funcional..... | 7 |
| CAPÍTULO II | 8 |
| MARCO TEÓRICO..... | 8 |
| 2.1 Comunicación organizacional..... | 8 |
| 2.1.1 Comunicación organizacional clásica..... | 9 |
| 2.1.2 La Comunicación organizacional en el estadio intermedio | 9 |
| 2.1.3 La Comunicación organizacional contemporánea | 10 |
| 2.1.4 La comunicación organizacional en la era de la información..... | 10 |
| 2.2 Elementos de la comunicación..... | 11 |
| 2.3 Propósitos de la comunicación organizacional | 12 |
| 2.4. Tipos de comunicación organizacional..... | 12 |
| 2.5 Barreras de la comunicación organizacional..... | 13 |
| 2.6 Modelos de Comunicación..... | 14 |
| 2.6.1 Descripción de los modelos de comunicación | 15 |
| 2.7 Modelos de comunicación online | 17 |
| 2.7.1 Ventajas de los modelos de comunicación..... | 18 |
| 2.7.2 Desventajas de los modelos de comunicación empresarial..... | 19 |
| 2.8 Comunicación Interna | 21 |
| 2.8.1 Estilos de comunicación interpersonal..... | 21 |
| 2.8.1.1 Comunicación pasiva | 21 |
| 2.8.1.2 Comunicación agresiva | 22 |
| 2.8.1.3 Comunicación asertiva | 23 |
| 2.9 Herramientas para desarrollar una comunicación asertiva..... | 24 |
| 2.9.1 La comunicación asertiva en organizaciones de servicios financieros | 25 |

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO III..... | 27 |
| MARCO METODOLÓGICO | 27 |
| 3.1. Metodología | 27 |
| 3.2 Población..... | 28 |
| 3.3 Instrumentos..... | 29 |
| 3.4 Procedimiento Metodológico | 31 |
| CAPÍTULO IV..... | 34 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... | 34 |
| 4.1 Características de la muestra..... | 34 |
| 4.2 Características laborales de la población | 36 |
| 4.3 Resultados del instrumento de medición de los estilos de comunicación..... | 37 |
| 4.3.1 Análisis estadístico..... | 38 |
| 4.3.2 Análisis de la variable edad con los estilos de comunicación..... | 39 |
| 4.3.3 Análisis de la media de la variable sexo con los estilos de comunicación | 39 |
| 4.3.4 Análisis de la media de la variable áreas de trabajo con los estilos de comunicación | 40 |
| 4.3.5 Análisis de la media de la variable escolaridad con los estilos de comunicación | 41 |
| CAPÍTULO V | 43 |
| PROPUESTA..... | 43 |
| 5.1 Producto final..... | 43 |
| 5.2 Datos informativos | 43 |
| 5.2.1 Antecedentes | 44 |
| 5.2.2 Misión | 45 |
| 5.2.3 Visión..... | 45 |
| 5.2.4 ADN de la visión..... | 45 |
| 5.2.5 Valores Corporativos | 46 |
| 5.3 Estudio Administrativo | 47 |
| 5.3.1. Evaluación de la situación de la empresa..... | 47 |
| 5.4 Justificación..... | 48 |
| 5.5 Objetivos | 48 |
| 5.5.1 Objetivo General | 48 |
| 5.5.2 Objetivos específicos | 49 |
| 5.6 Elementos del modelo de gestión..... | 49 |
| 5.7 Intranet institucional..... | 53 |
| 5.8 Análisis económico del modelo propuesto | 54 |
| 5.8.1 Análisis de ROI..... | 54 |
| 5.8.2 Impacto económico en la institución por la aplicación del modelo propuesto y su incidencia en los índices de rotación del personal..... | 55 |
| 5.9 Evaluación preliminar de la propuesta por especialistas y beneficiarios..... | 57 |
| CAPÍTULO VI..... | 59 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 59 |
| 6.1 Conclusiones | 59 |
| 6.2 Recomendaciones..... | 60 |
| BIBLIOGRAFÍA | 61 |
| ANEXOS | 65 |
| Anexo 1. Validación del instrumento | 65 |
| Anexo 2. Encuesta de estilos de comunicación para el personal corporativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. | 69 |

| | |
|--|----|
| Anexo 3. Evaluación formativa de la propuesta..... | 72 |
| Anexo 4. Intranet | 76 |
| | 76 |
| | 77 |
| Anexo 5. Validación de la propuesta por especialistas y beneficiarios..... | 78 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 2.1. Elementos de la comunicación organizacional | 11 |
| Tabla 2.2. Propósitos de la Comunicación Organizacional | 12 |
| Tabla 2.3. Modelos de Comunicación Organizacional | 16 |
| Tabla 2.4. Elementos del estilo de comunicación pasiva..... | 22 |
| Tabla 2.5. Elementos del estilo de comunicación agresiva..... | 23 |
| Tabla 2.6. Elementos del estilo de comunicación asertiva..... | 24 |
| Tabla 3.1. Operacionalización de la variable Comunicación organizacional | 30 |
| Tabla 4.1. Descriptivos de la variable edad de la población | 34 |
| Tabla 4.2. Descriptivos de la variable sexo de la población | 35 |
| Tabla 4.3. Descriptivo de la variable cargos de la población..... | 36 |
| Tabla 4.4. Descriptivo de la variable escolaridad de la población | 37 |
| Tabla 4.5. Análisis de las medias de los estilos de comunicación | 38 |
| Tabla 4.6. Análisis de la media de la variable edad con los estilos de comunicación | 39 |
| Tabla 4.7. Análisis de la media de la variable sexo con los estilos de comunicación | 39 |
| Tabla 4.8. Análisis de la media de los estilos de comunicación y los cargos | 40 |
| Tabla 4.9. Análisis de la media de la variable escolaridad con los estilos de comunicación | 41 |
| Tabla 5.1. Datos de la institución financiera | 43 |
| Tabla 5.2. Modelo de gestión de la comunicación asertiva | 50 |
| Tabla 5.3. Matriz del Plan de Acción estratégico | 51 |
| Tabla 5.4. Índice de rotación de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., correspondiente al año 2018..... | 55 |
| Tabla 5.5. Indicador de gastos de la desvinculación del personal correspondientes al año 2018..... | 56 |
| Tabla 5.6. Especialista en el tema que validó la propuesta | 57 |
| Tabla 5.7. Beneficiarios que validaron la propuesta | 57 |

INTRODUCCIÓN

La comunicación asertiva es una herramienta fundamental dentro de la comunicación interna que favorece el intercambio de información en un proceso organizacional.

El presente estudio de investigación engloba al campo de recursos humanos, que está alineado a trabajos investigativos y desarrollo de actualidad que facilitan el crecimiento de las organizaciones. El desarrollo del presente trabajo está clasificado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I.- Se establece la problemática, la prognosis, la formulación del problema, la justificación y los objetivos de la siguiente investigación

CAPÍTULO II.- Se encuentra el Estado del Arte en el cual se estipulan las investigaciones anteriores relacionadas con la temática, también se encuentra la fundamentación teórica del estudio.

CAPÍTULO III.- Se establece la metodología utilizada en el proceso de investigación.

CAPÍTULO IV.- Se centra en el análisis de los datos obtenidos en la encuesta realizada en el proceso investigativo.

CAPÍTULO V.- Se compone de un planteamiento que abarca un diagnóstico previo, un estudio técnico que contempla el desarrollo de la gestión de Talento Humano en los requerimientos de la empresa y una evaluación económica constituida por un análisis del retorno de inversión y reducción de costos, bajo un modelo de calificación, para finalmente desarrollar la propuesta de implementación.

CAPÍTULO VI.- Se detallan las conclusiones y recomendaciones correspondientes al estudio realizado.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

El sustento de la investigación precede de un punto de vista pragmático, se puede decir que un modelo de comunicación organizacional es un conjunto de estrategias, sistemas y aplicaciones, que permiten evidenciar el proceso comunicativo que se lleva a cabo en la organización y la conversión de esta información en conocimiento. En la actualidad el uso de tecnología facilita el flujo de información por lo que el uso de la misma facilita el fortalecimiento del sistema.

Según Castro (2014) la comunicación puede verse afectada por diversas problemáticas como: falta de asertividad, inadecuados canales de transmisión de información e incumplimiento de metas, por lo que se establece diversos modelos de comunicación asertiva para solventar la problemática.

La comunicación asertiva es una herramienta fundamental dentro de la comunicación interna que favorece el intercambio de información en un proceso organizacional a la vez facilita para que la información sea eficaz.

Los diversos modelos planteados para la gestión de la comunicación se desarrollan en base al compromiso laboral, Walden, Jung y Westerman (2017), sostienen que una adecuada comunicación tiene su incidencia en el apoyo de la interacción de los trabajadores y el flujo de la información, la cual es relevante para establecer una red de comunicación óptima. En la actualidad el uso de tecnología facilita el proceso comunicativo de la organización por lo que el uso de la misma facilita el fortalecimiento del proceso. Armijos, Costa y Paladines (2017) establecen que, los procesos comunicativos deben ser claros, oportunos y precisos por lo que una comunicación asertiva es fundamental para que la información sea adecuada.

El modelo propuesto de comunicación asertiva propone satisfacer las necesidades presentes en la empresa y proporciona la facultad de difundir información que requiere las empresas para poder administrar negocios y generen apertura a nivel

nacional, el mundo contemporáneo exige una mayor competitividad administrativa por lo que se pretende vencer las barreras de comunicación a lo largo del proceso por lo que requiere ser analizada y direccionarla para que la comunicación sea exitosa.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Descripción del Problema

La problemática identificada es la falencia en la comunicación asertiva reflejada en el incumplimiento de disposiciones generales, por lo que se plantea diseñar un modelo de comunicación asertiva para el personal corporativo en una empresa de servicios financieros para mitigar la misma. Según Castellón (2010) propone que existen diversos modelos de comunicación empresarial que facilita la intervención en el proceso comunicativo para que este sea eficaz para los diferentes niveles jerárquicos de la institución.

Las posibles causas del problema son: insuficiente cantidad de información, que como consecuencia genera el incumplimiento de disposiciones generales; presencia de barreras de comunicación, lo que ocasiona cuellos de botellas en el proceso y retraso en los requerimientos por parte de gerencia y desconocimiento de la información de manera oportuna; la falta de competencias comunicativas conlleva al inadecuado cumplimiento de la tarea por parte del personal y ambigüedad de funciones al momento de ejecutar su trabajo; otra causa es el escaso seguimiento de los procesos de comunicación que tiene como consecuencia el inadecuado desempeño laboral e incumplimiento de metas deseadas; que son supervisados por el departamento de auditoría retrasando el desarrollo y crecimiento de la entidad financiera, donde se procura satisfacer todas las necesidades que requieren sus trabajadores y los clientes. No obstante, el modelo de comunicación asertiva asistirá de manera oportuna para mitigar problemas futuros que se pueden presentar.

El problema central de la investigación permite la creación de un modelo de gestión de comunicación asertiva para mitigar la problemática que se presenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda., por lo tanto se plantea como

objetivo general diseñar un modelo de gestión de comunicación asertiva para el personal corporativo de la institución. El mismo que afianza el modelo propuesto a la vez permite identificar el vínculo que existe entre los medios de comunicación que son: oral, escrito en los correos institucionales e informes diarios y los diversos estímulos que son percibidos por medio de los sentidos que dan lugar a las diversas interpretaciones por parte del personal donde interfiere la percepción del mensaje, el tipo de personalidad, profesionalismo y el estado de ánimo, que también infieren en la captación del mensaje y este sea diferente para cada persona y los efectos sobre las mismas serán las respuestas emitidas desde la apreciación propia del personal que logra modificar actitudes, comportamientos y crea una cultura organizacional diferente y se logra el propósito propuesto que es emplear un modelo de comunicación asertiva que facilite el proceso comunicativo.

El modelo asistirá antes las necesidades de mejora del proceso comunicativo de la institución financiera dado que permite establecer las directrices del problema a la vez identificar el origen de las mismas y determinar los diversos canales que deben ser utilizados, la percepción del mensaje que es captado por los trabajadores en su lugar de trabajo y las consecuencias como los beneficios que tendrá al percibir el mensaje de manera asertiva y promueva un mejor desempeño laboral; se controlará y se efectuará el seguimiento del proceso la información a la vez la designación de responsabilidades y el cumplimiento de metas con una mejor disposición del personal.

1.2.2 Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

De los resultados de la evaluación de desempeño laboral y la información del buzón de quejas. Los indicadores son: área, por cargo y por persona.

¿Por qué se origina?

Insuficiente cantidad de información, presencia de barreras de comunicación, falta de competencias comunicativas y el escaso seguimiento de los procesos de comunicación.

¿Qué lo origina?

Una inadecuada comunicación asertiva por parte del personal.

1.3 Justificación

El presente proyecto de investigación se enfoca en el diseño de un modelo de comunicación asertiva, en una empresa de servicios financieros de la ciudad de Ambato, con el objetivo de establecer un modelo que facilite la comunicación entre el personal corporativo de la misma, así como identificar las barreras que obstaculizan el intercambio de ideas, que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Con la propuesta, se pretende facilitar el proceso comunicativo a partir de las aristas tomadas en base a las necesidades de la empresa y de los fundamentos teóricos que sustentan la misma. La investigación permite interpretar los resultados obtenidos, de la aplicación del instrumento para identificar los estilos de comunicación que predominan en la institución e identificar los obstáculos de comunicación que impide una comunicación asertiva por parte del personal corporativo de la empresa.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de comunicación asertiva para el personal corporativo de la institución.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de la comunicación asertiva.
2. Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna de la institución.
3. Elaborar un modelo de comunicación asertiva basándose en elementos teóricos y los resultados obtenidos.
4. Validar el modelo de comunicación asertiva por especialistas y beneficiarios.

1.5. Pregunta de Estudio, Meta, Hipótesis

Disponer de un modelo de comunicación asertiva para el personal corporativo de una empresa de servicios financieros.

1.6 Variables

Variable: La comunicación asertiva

1.7 Delimitación Funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

Aportar con un modelo de comunicación asertiva del personal corporativo de la Institución financiera para el fortalecimiento del proceso comunicativo.

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

No aplica

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En la actualidad las organizaciones se han caracterizado por el avance y la inclusión de modelos y sistemas de comunicación empresarial que faciliten el proceso comunicativo para toda la organización. Los ejecutivos de las empresas han visto la necesidad de implementar estrategias tecnológicas y funcionales que promuevan un mejor intercambio de ideas y a la vez generen una ventaja competitiva en el mercado.

Las empresas requieren de una comunicación que satisfaga todas las demandas del cliente interno y externo. Según Adler y Marquardt (2005) “La esencia de la comunicación es lograr que el proceso comunicativo tenga éxito, e identificar las dificultades que se presenta dentro del mismo que no permite que el mensaje sea transmitido de manera correcta” (p.18). La comunicación cumple un papel fundamental en el ámbito laboral, tiene como objetivo principal transmitir ideas, mejorar la productividad, incentiva la motivación del personal y generar un buen clima entre compañeros de trabajo.

2.1 Comunicación organizacional

La noción de comunicación es un elemento en la organización de emisión de flujos de información. Sánchez (2010) considera a “La comunicación como el proceso mediante el cual dos o más interlocutores realizan un intercambio de informaciones en un contexto determinado” (p.12). Al mencionar que el proceso comunicativo se desarrolla en un contexto determinado, hace referencia que se debe analizar varias variables internas y externas que interfieren en la captación de un mensaje; dentro de la comunicación un elemento que la diferencia de la información es la retroalimentación o *feedback*, que se da por parte del emisor al cerciorarse que la información ha llegado de manera correcta.

La comunicación organizacional tiene como principal función mejorar el clima laboral entre pares y directivos, a la vez es un aspecto importante en las empresas

para difundir información entre el mercado y generar un nivel alto de competitividad que permite a los miembros de las empresas percibir un sentido de pertenencia y motivación permanente.

La importancia de la comunicación concierne elementos que permite a los miembros de la organización mantenerse informados, sentirse escuchados y tienen varios medios de comunicación que faciliten el proceso. Según Sánchez (2010) menciona que un flujo informativo en forma bidireccional que se ve enriquecido por varios elementos que facilitan la transmisión de información.

2.1.1 Comunicación organizacional clásica

La comunicación humana no tiene una fecha exacta de aparición, sin embargo Hernández & Gaspar (2011) expone que la comunicación organizacional es un sistema de relaciones humanas, es decir que la comunicación establece las diversas relaciones que se forman a partir de la convivencia interpersonal en las organizaciones, para las industrias en este momento se encuentran enfocadas en el producto y asumen una división estructural por jerarquías. Los administrativos comenzaron a tener la idea que el trabajador cuando tiene la información de manera oportuna a la vez se encuentra informado de manera adecuada es más productivo en su lugar de trabajo y se comienza a demostrar que la información es igual a productividad.

2.1.2 La Comunicación organizacional en el estadio intermedio

En esta época, un representante era Chiavenato (2009), que parte su estudio del vínculo que se forma entre el empleado y el empleador, donde establecieron parámetros para la convivencia diaria, sin embargo la comunicación organizacional se veía afectada por las diversas distorsiones del mensaje que se enviaba a los supervisores y la escasa retroalimentación que es esencial para que se cumpla el proceso comunicativo.

A finales de los años 70, el japonés *Masaaki Imai*, creador del sistema de mejora continua *Kaizen*, propuso la teoría de la mejora continua, donde la comunicación juega un papel importante que adquirió un impulso integrador que más tarde se lo interpretó como desarrollo organizacional. Suárez y Dávila (2008), aportan al tema con el planteamiento de estándares en la comunicación interna de la organización que a la vez permite la participación de todos los miembros de la empresa en la toma de decisiones.

2.1.3 La Comunicación organizacional contemporánea

La comunicación evoluciona y del enfoque organizacional se acuña el término comunicación organizacional. Según Sotelo (2001), el término comunicación organizacional nace en Estados Unidos en 1968, para establecer la relación que tiene con la comunicación interna en las organizaciones.

Comienza la era de la tecnología, por lo que se torna un gran avance bajo la influencia de otras ciencias como la administración, lo que permite establecer diversas técnicas de comunicación que faciliten a los involucrados a mantenerse informados y se establecen diversas apreciaciones cognitivas en el ser humano.

2.1.4 La comunicación organizacional en la era de la información

En la actualidad la comunicación se ha transformado, la nueva tecnología y los sistemas de información facilitan a los empleadores a investigar sobre el potencial humano en base al intercambio de ideas por medio de sitios virtuales, *web site*, redes sociales y correos institucionales que agilitan los procesos de comunicación empresarial. Según Torres y Lamenta (2015) aporta que los sistemas de información están transformando la perspectiva global de los negocios, se enfocan en generar conocimiento para que este sea utilizado como una estrategia de mercado en la empresa, lo que permite que se optimice sus procesos utilizando de mejor manera sus recursos, buscando que todas las áreas de la organización transmitan la información de manera eficaz y oportuna.

2.2 Elementos de la comunicación

Para que el proceso comunicativo se lleve a cabo es necesaria la intervención de los elementos de comunicación que se darán a conocer en la siguiente tabla:

Tabla 2.1

Elementos de la comunicación organizacional

| Elementos | Definición |
|--------------|---|
| 1. Emisor: | Es la persona que transmite el mensaje, la información, es el origen de la comunicación. |
| 2. Receptor: | Es el sujeto que recibe el mensaje, su destinatario, se convierte, por lo tanto, en el destino de la información. |
| 3. Mensaje: | Es el contenido de la comunicación, el núcleo de la información que se transmite. |
| 4. Canal: | Es el conducto, el medio físico por el cual se transmite y se recibe el mensaje. |
| 5. Soporte: | Es el elemento material que contiene la información. |
| 6. Signo: | Es un instrumento para representar algo. |
| 7. Código: | Es un sistema que agrupa, relaciona y organiza ciertos signos dentro de un contexto significativo. |

Fuente: Sánchez, P, 2010, Comunicación empresarial y atención al cliente, p.28

En la Tabla 2.1, se pueden identificar los diversos elementos que son necesarios para poder transmitir un mensaje; cada elemento es indispensable para detectar si existe algún tipo de interferencia ante y durante el proceso de comunicación.

La combinación de elementos antecede al proceso de comunicación. Según Sánchez (2010), se enfoca que dicho proceso se efectúa por medio de las siguientes fases: elaboración del mensaje, transmisión del mensaje, captación, comprensión, respuesta y *feed-back*, que es la retroalimentación del mensaje es decir la respuesta a un proceso bidireccional.

Las características del *feed back*, son pertinentes para enriquecer la información transmitida al receptor para que esta a la vez sea asertiva y específica de manera que la comprensión del mensaje sea de manera oportuna en un contexto adecuado para que la difusión del mensaje sea óptima.

2.3 Propósitos de la comunicación organizacional

Al entablar un proceso comunicativo, existen varios elementos que interactúan en la transmisión de información que a la vez tiene como finalidad que el mensaje llegue de manera adecuada al interlocutor, la comunicación cumple varios propósitos organizacionales que sirven para fortalecer la gestión administrativa y personal de los colaboradores en la siguiente tabla se presenta los siguientes propósitos que son:

Tabla 2.2

Propósitos de la Comunicación Organizacional

| Propósitos Empresariales: | Propósitos Personales: |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Establecer una mejor habilidad directiva • Logro de objetivos y metas • Reforzar la estructura formal de la Organización • Utilización de canales formales de comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Genera gran influencia en las demás personas • Expresa sentimientos y emociones del trabajo realizado • Mejora las relaciones interpersonales • Permite estar actualizado y generar conocimientos nuevos |

Fuente: Sánchez, P, 2010, Comunicación empresarial y atención al cliente, p.28

En la Tabla 2.2, se especifica los propósitos de la comunicación que engloban diversos aspectos en el ámbito empresarial como personal, se infiere que enriquece el desenvolvimiento individual y a la vez fortalece la dinámica organizacional, se tiene como objetivos mejorar la calidad de vida del trabajador al utilizar adecuadamente los procesos de comunicación en su lugar de trabajo, donde se procura que estos sean óptimos para generar resultados positivos.

2.4. Tipos de comunicación organizacional

Los tipos de comunicación organizacional, son criterios que describen las diversas direcciones que puede tomar el mensaje dentro del proceso comunicativo. En la actualidad existen diversos tipos de comunicación por lo que es necesario clasificarlos. Según Robbins y Judge (2013), quienes plantean que los sistemas de información que se manejan están ligados a los diversos tipos de comunicación organizacional, que son los que presentan mayor acogida a nivel gerencial, dado que en el mundo empresarial los procesos son digitalizados lo que permite que tengan un oportuno seguimiento y que la implementación sea más propicia ante las necesidades de la empresa. Los tipos de comunicación organizacional más utilizados son:

- a) **Comunicación descendente:** es aquella que caracteriza a las organizaciones, porque se utiliza en grupos formales, dado que la información fluye desde un nivel jerárquico superior como son los gerentes o líderes de grupo hacia los inferiores, que son los supervisores y subordinados; no obstante puede presentar sesgos en la información que dificulta su efectividad.

- b) **Comunicación ascendente:** el flujo de información fluye de un nivel jerárquico inferior hacia uno superior, el cual brinda la retroalimentación necesaria a los gerentes o líderes y da lugar a la interacción de los subordinados para formar parte de una estructura democrática y participativa, dado que logran expresar sus sentimientos y necesidades.

- c) **Comunicación lateral:** es aquella donde el flujo de la información circula de manera horizontal entre personas del mismo nivel jerárquico o entre gerentes del mismo status; no obstante este tipo de comunicación puede ser formal e informal y es necesarias para el correcto funcionamiento de la organización que favorece el rápido intercambio de información.

2.5 Barreras de la comunicación organizacional

Las barreras en el proceso comunicativo, son aquellos factores que impiden la comunicación, que obstaculizan el flujo de la información y la transmisión de ideas generando una inadecuada retroalimentación del mensaje; sin embargo las barreras pueden ser solventadas si se plantean estrategias para contrarrestar las mismas.

Según Chiavenato (2014) nos indica que las barreras de comunicación pueden ser de diversos tipos como son:

- **Barreras personales:** son aquellas que se derivan de las esferas emocionales y valores de cada individuo, las más comunes son: la percepción, escucha activa, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales.
- **Barreras físicas:** son obstáculos que se manifiestan en el ambiente donde se genera el acto comunicativo, como por ejemplo: limitaciones en infraestructura, la distancia, ruidos, canal saturado, etc.
- **Barreras semánticas:** son interferencias que se originan de los símbolos, que son los medios por los cuales se da la comunicación, pueden ser: palabras y comunicación con símbolos, señales, gestos, etc.

Las barreras de comunicación, pueden retrasar los procesos organizacionales y limitar la obtención de resultados óptimos; por lo que las empresas procuran tratar a la problemática con diversas técnicas, herramientas y modelos de comunicación que permitan un mejor dinamismo empresarial, dado que siempre pretender un ganar-ganar ante la competitividad del mercado.

2.6 Modelos de Comunicación

La comunicación, es un tema fundamental que surge ante la necesidad de intercambiar ideas en la organización, que a la vez emplea diversos modelos para canalizar la información, misma que al ser direccionada de manera adecuada genere beneficios al cliente externo como interno; sin embargo no todos los modelos empresariales son aplicables para todas las organizaciones.

Al establecer un modelo de comunicación es necesario contemplar que debe ser beneficioso tanto para la empresa como para sus trabajadores, la comunicación es una herramienta que sirve para fortalecer la estructura organizacional y genera más satisfacción en el lugar de trabajo.

La gestión de la comunicación interna permite que la información sea oportuna y a la vez genere conocimiento; no obstante si no direccionada de manera adecuada, puede ser una barrera que afecte al desarrollo organizacional, a lo largo de la historia ha

existido varios modelos con diferentes enfoques y a continuación se dará a conocer los más relevantes para la presente investigación.

2.6.1 Descripción de los modelos de comunicación

Los modelos de comunicación son esquemas teóricos que engloban el proceso comunicativo, a la vez estos paradigmas facilitan la comprensión del mismo; dado que son un marco para la resolución de problemas y crean un espacio libre para discutir sus ideas, perspectivas, juicios y opiniones de un tema. A lo largo del tiempo varios autores, presentan diversos modelos que se explicarán en la siguiente tabla:

Tabla 2.3

Modelos de Comunicación Organizacional

| Nombre del Modelo | Autor | Año | Teoría | Elementos |
|------------------------------------|----------------------------------|-------------|---|--|
| Modelo Aristotélico | Aristóteles | 384-322 A.C | Este modelo se centra en el estímulo-respuesta es decir en el emisor y mensaje. | <ul style="list-style-type: none"> • Emisor • Mensaje • Situación receptor/audiencia efecto. |
| Modelo de Harold D. Laswell | Harold D. Laswell | 1948 | Presentó el modelo que se centra en estímulo, organismo y respuesta, que explica el comportamiento de las masas a respuesta de los distintos estímulos. | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién • dice qué • en qué canal • a quién • y con qué efecto? |
| Modelo de Shannon y Weber | Claude Shannon con Warren Weaver | 1950 | Señala a la comunicación como un proceso de transferencia de información. | <ul style="list-style-type: none"> • Fuente de información • Transmisión • Ruido • Receptor • Destino |
| Modelo de Osgood y Schramm | Osgood y Schramm | 1957 | Este modelo se centra en la conducta de los actores, pero no diferencia sus funciones. Se caracteriza por la circularidad en la comunicación. | <ul style="list-style-type: none"> • Codificador • Interprete • Decodificador |
| Modelo de Bateson | Gregory Bateson | 1960 | Se enfoca en lograr el cambio de actitud mediante técnicas persuasivas. | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación • Transmisión • Canalización • Recepción de una persona. |
| Modelo de Hovland | Hovland | 1970 | Este modelo genera impacto de los medios de comunicación de masas y en la trasmisión masiva de comunicación que no es percibida directamente a las personas | <ul style="list-style-type: none"> • Estímulos de comunicación observable • Factores de predisposición • Procesos internos mediadores • Efectos de |
| Modelo de Katz y Lazarsfeld | Elihu Katz y Paul Lazarsfeld | 1997 | Se plantea que las personas al hacer fluir sus ideas y llegan a los sectores activos de la población. | <ul style="list-style-type: none"> • Líderes de población • Individuos en contacto social con líderes de opinión |
| Modelo de Berlo | David Berlo | 1998. | Este modelo se enfocó en la codificación entre la emisión. y recepción del mensaje. | <ul style="list-style-type: none"> • Fuente • Mensaje • Canal |
| Modelo de Octavio Islas | Octavio Islas | 2008 | El presente modelo engloba los ambientes comunicativos locales con la estructura jerárquica de la sociedad. | <ul style="list-style-type: none"> • Ecologías culturales precedentes • Nueva ecología natural • Ambientes comunicativos precedentes • Nuevos ambientes comunicativos. |
| Modelo de comunicación empresarial | Eric Feigenbaum | 2012 | Busca ajustar un estilo de comunicación propio dependiendo del producto o servicio que ofrece la organización. Estableciendo instrumentos digitales que favorezcan a la comunicación. | <ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento • Revisado • Marca • Marketing Directo |

Fuente: Baena & Montero, 2000, *Ciencias de la Comunicación I*, pp.35-45

Como se puede observar en la tabla 2.3, se establecen varios modelos, con diversos enfoques, los mismos que pueden ser: físicos, que son aquellos que están orientados a mecanismos de la misma naturaleza; psicológicos como la escuela Humanista, que se enfoca en el ser humano, en sus propias decisiones y utilizan la comunicación sensorial; el enfoque sociológico, que describe la relevancia de las estructuras organizacionales en el proceso comunicativo, es decir que la determinación de la conducta humana tiene un vínculo con los sistemas de relaciones interpersonales y finalmente los enfoques contemporáneos, dan una nueva perspectiva a la comunicación empresarial, se basan en la transmisión del conocimiento organizacional y tratan de enfocarse en la complejidad del medio en donde se desenvuelven las empresas en la actualidad. Félix (2014)

Por lo que, se plantea que el modelo de comunicación empresarial de Eric Feigenbaum, es el más adecuado para plantear la propuesta del trabajo de investigación, dado que en la actualidad los modelos de comunicación no solamente están centrados en la transmisión de información; sino en el gran reto para los administrativos en la transmisión de conocimientos de manera interna y externa, estableciendo un paradigma entre el espacio físico de las empresas y la realidad virtual, especialmente con la propuesta de la telemática empresarial.

2.7 Modelos de comunicación online

En el siglo XXI, las organizaciones perciben distintas necesidades de los trabajadores, que hoy en día se centran más en una comunicación por medios tecnológicos en comparación con los otros medios, por lo que se pretende facilitar el flujo de información por medios virtuales. Según Pérez (2009) expresa que “los modelos de comunicación en línea pueden ayudarnos a acercarnos a un proceso que puede cambiar según el comportamiento de alguno de sus elementos técnicos o humanos” (p.76) nos convertiremos cada vez más en productores de información, en lugar de limitarnos a ser meros consumidores de ella”.

2.7.1 Ventajas de los modelos de comunicación

Los modelos de comunicación, tienen como fin representar la realidad organizacional, tomando en cuenta todas las variables de comunicación que puedan existir. Todos los modelos cumplen con ciertas características como: objetivos, estrategias, mensaje, un emisor y un receptor; mismos que deben ser claros y eficaces en el acto comunicativo.

La comunicación organizacional, es una base fundamental de las relaciones humanas; no obstante es primordial que dentro de las empresas se encuentre vigente un modelo de comunicación que se adapte a la misma y a la vez genere soluciones en los sistemas, que sirvan como herramientas para fortalecer el proceso de comunicación a nivel individual y grupal, asumiendo cada persona su *status quo* en la empresa.

Los beneficios de establecer un modelo de comunicación organizacional, en la empresa, según Álvarez (2007) son los siguientes:

- Logra sustentar las necesidades de comunicación de los partícipes en la organización
- Permite mejorar el funcionamiento interno y efectividad de los procesos de la organización
- Mejora la gestión gerencial y administrativa de los miembros de la empresa y verse reflejados en el cumplimiento de metas y objetivos trazados por los mismos
- Potencia la calidad de servicio que se ofrece a los socios o clientes en procesos que se lleven a cabo dentro de la organización
- Establece una cultura organizacional, que favorece al desarrollo organizacional
- Optima el clima organizacional que es favorecedor tanto para el empleador como para los empleados

Los modelos de comunicación se plantearon para poder estructurar de mejor manera el flujo de información que se transmite al cliente interno como externo; por lo que muchas empresas internacionales son partícipes de los mismos obteniendo los

beneficios en su productividad, innovación y crecimiento empresarial; no obstante es primordial enfocarse a donde va dirigida la información.

La comunicación financiera, es un conjunto de estrategias comunicativas que se encuentran orientadas al sector financiero. Según Estrada, Flores, García y Salgado (2012) “la comunicación, contribuye ahora una exigencia relacionada con la reputación corporativa” al establecer un modelo de comunicación financiera tiene ventajas como: efectuar un estudio de reducción de gastos con la creación e implementación de un modelo, es una perspectiva del ROI o retorno de la Inversión, donde se evalúa el costo de la elaboración y distribución, a la vez que se cuantifica los beneficios monetarios y sociales de la implementación del modelo propuesto, que es una herramienta útil para todos los integrantes de la organización donde el canal más utilizado en la actualidad es el internet dado su agilidad a un precio accesible; por otro lado la utilización de los medios *online* permite el origen de la comunicación 2.0, que interviene en la imagen corporativa.

Esta nueva modalidad, facilita el contacto a distancias lejanas, permite asistir de una manera más pronta a las necesidades del personal corporativo, dado que ofrece la oportunidad de escuchar y ser escuchado, facilitando una relación bidireccional, fortaleciendo la veracidad en la comunicación, los beneficios de utilizar modelos de comunicación permite un avance en la gestión administrativa y en un adecuado seguimiento de los procesos comunicativos en la organización.

2.7.2 Desventajas de los modelos de comunicación empresarial

Al establecer un modelo de comunicación en el sector empresarial se puede obtener muchas ventajas del mismo; sin embargo al no elegir un modelo adecuado pueden existir desventajas que no se tengan contempladas al momento de su aplicación por lo que es necesario tomar en cuenta ciertas medidas preventivas para solventar dichas problemáticas que (Según Molina, Roque, Garcés, Rojas, Dulzaides y Selín, 2015, p.2) pueden ser:

- Las transformaciones de información producidas en el campo de la tecnología, que han influido para que exista abundante información
- La comunicación se denota influenciada en la opinión pública y en la vida social de manera decisiva
- Se ve afectado el comportamiento de las personas en los grupos sociales, en sus actitudes y capacidades
- No son consideradas las adaptaciones necesarias a la población a la cual se va difundir el modelo de comunicación
- La aplicación de nuevas tecnologías, presentan grandes riesgos culturales, dado que la comunicación es un agente modelador de la cultura organizacional
- El uso de un proceso estructurado de información, puede ejercer presión y verse afectadas las relaciones interpersonales e institucionales en el lugar de trabajo

El proceso de comunicación es fundamental para el crecimiento organizacional; sin embargo es necesario denotar los posibles contratiempos que surgen a partir de establecer un nuevo modelo de comunicación a la población, por lo que se debe sustentar, proveer lo necesario para poder aplicar el modelo para que este genere resultados exitosos y eleve el nivel de productividad.

Todo lo que engloba el proceso comunicativo, debe fluir de manera adecuada a todas las directrices de la empresa, e involucra a cada miembro de la misma, lo que permite que la información sea eficaz, genere satisfacción en el personal y se evite los errores o fallas en la comunicación.

Abordado el tema de los modelos de comunicación; a continuación se explicará sobre la comunicación interna, que abarca un subsistema de la comunicación organizacional, donde los principales autores de la misma son el cliente interno, que son entes potenciales en el crecimiento empresarial.

2.8 Comunicación Interna

La comunicación interna nace dentro de la organización, tiene como principal objetivo mantener informado al personal corporativo de la misma; sin embargo el flujo de información puede verse afectado por barreras que obstaculizan el proceso. Según Álvarez y Lesta (2011) realizan una aportación importante al mencionar que la gestión estratégica de la comunicación refiere de una buena comunicación entre departamentos y consiste en agregar un valor adicional.

Este tipo de comunicación permite establecer prioridades en la toma de decisiones y genera una nueva perspectiva acerca del tema a tratarse, la interacción entre personas es necesaria para generar conocimiento lo que permite identificar si las metas trazadas son positivas o negativas a la vez que permiten fortalecer las técnicas de negociación que se están empleando.

La comunicación interna se encuentra dentro de un sistema organizacional que engloba de manera holística a la empresa; a través de medios de comunicación, diversos canales que favorecen al intercambio de ideas lo que genera motivación y satisfacción al personal para obtener mejores resultados en su labor diaria, la misma que facilita a los procesos internos de la organización.

2.8.1 Estilos de comunicación interpersonal

Los estilos de comunicación que se abordaron en la investigación son tres: comunicación pasiva, agresiva y asertiva, donde se centrarán en los elementos de la misma para poder solventar las necesidades encontradas en la empresa; estos tres elementos están alineados a determinadas conductas de cada persona y la manera correcta de emplear estos recursos.

2.8.1.1 Comunicación pasiva

Este estilo de comunicación es el más usual y utilizado por las personas. Según Marín y Troyano (2012), estas personas son incapaces de negarse ante alguna

petición; no obstante pueden llegar a ser muy productivas cuando trabajan de manera autónoma, no logran expresar sus sentimientos y se caracterizan por una baja autoestima porque tratan de agradar a todo el mundo.

Tabla 2.4

Elementos del estilo de comunicación pasiva

| Elementos: | Pasivo |
|---------------------|---|
| Verbales | No verbalizan en abundancia, no realizan afirmaciones claras ni se enfrentan con sus palabras a las opiniones de los demás, siendo habitual el uso de “quizás”, “bueno”, “supongo”, “te importaría mucho”, “no quiero molestar”, “realmente no es importante”. |
| No verbales | La expresión facial suele ser seria, usan “risas falsas”, la mirada se orienta hacia abajo, los gestos de las manos son escasos, así como el contacto físico. |
| Paraverbales | Las intervenciones son escuetas utilizando silencios prolongados. El tono de voz es bajo y titubeante, lo que da lugar a una exposición poco clara. La fluidez verbal es escasa y muy entrecortada. La velocidad pasa de muy lenta a muy rápida sin término medio adecuado. |

Fuente: Marín. M & Troyano. Y, 2012, Psicología social de los procesos grupales, pp.152-153

En la Tabla 2.4, se presenta los elementos verbales, no verbales y paraverbales que describen al estilo de comunicación pasivo, las características del mismo y las palabras o frases más usadas por las personas en la organización, que permite diferenciar este estilo de comunicación de los demás.

2.8.1.2 Comunicación agresiva

La utilización de este estilo comunicativo. Según Marín y Troyano (2012), es muy frecuente cuando existe una conversación unidireccional dado que cada persona defiende sus puntos de vista a la vez que no consideran si sus aportaciones son acertadas o no son pertinentes, este estilo de comunicación caracteriza a las personas que son manipuladoras y dominantes con el fin de aplacar las opiniones de los demás.

En el aspecto laboral estas personas suelen tomar el control de todo lo que se organiza, pierden con facilidad la calma; sin embargo puede ser un aspecto positivo, pero a la vez genera sentimientos de culpabilidad y tensión lo que deteriora las

relaciones interpersonales con su equipo de trabajo y puede afectar a su *status quo* en la sociedad.

Tabla 2.5

Elementos del estilo de comunicación agresiva

| Elementos: | Agresivo |
|---------------------|---|
| Verbales | Abundan los términos imperativos, las críticas a los demás y las expresiones amenazantes. Los términos más usuales son “haz”, “deberías”, “mal”, “harías bien en”, “ten cuidado con”, “si no lo haces”. Tienden a responder con otra pregunta. |
| No verbales | Expresión facial tensa, ceño fruncido y sin sonrisa. Mirada directa a los ojos de forma fija y penetrante. Gestos abundantes, postura intimidatoria. |
| Paraverbales | El tiempo que utiliza para hablar es excesivo, lo que dificulta las intervenciones del interlocutor. No realizan pausas, ni mantienen silencios a lo largo del proceso comunicativo. El tono de la voz es muy elevado y enfático, fluidez verbal adecuada pero excesivamente rápida, lo que en ocasiones no le hace lo suficientemente claro. |

Fuente: Marín. M & Troyano. Y, 2012, Psicología social de los procesos grupales, pp.153-154

En la anterior tabla 2.5, se identifica las características propicias al estilo de comunicación agresiva, frases recurrentes que afirman la conducta de las personas ante situaciones tensas y de afrontamiento en su lugar de trabajo; sin dejar de lado que estas personas pueden ser muy productivas con asuntos que se les refiere directamente.

2.8.1.3 Comunicación asertiva

La comunicación asertiva es un estilo de comunicación que implica ser atenuante en las decisiones y generar cambios evidentes. Según Corrales, Quijano y Góngora (2017) este tipo de comunicación tiene una estrecha relación con la capacidad de expresión de elementos verbales y no verbales que se adoptan a la cultura que pertenecen o ante las diversas situaciones que se presentan en la organización.

El ser una persona asertiva debe establecer dos tipos de condiciones que son: un alta autoestima, que a la vez es un conjunto de comportamientos, actitudes, sentimientos propio de cada ser vivo y empatía en el trato con las demás personas que fusionado permite tener asertividad en la toma de decisiones. La asertividad, es un componente básico para equilibrar las relaciones humanas que plantea una definición que precisa la percepción de sí mismo y de los demás.

“...La comunicación asertiva es la respuesta oportuna y directa, que respeta la posición propia y la de los demás, que es honesta y mesurada para con los involucrados, aunque sin rasgos de agresividad, para con los demás...” Castro (2014)

Ser asertivo, es un habilidad social que depende de cada individuo convertirla en una fortaleza o una debilidad; sin embargo esta habilidad nos permite emitir libremente la información deseada, al emplear este tipo de comunicación se podrá identificar de manera más clara y objetiva el aporte personal de cada ser humano sin inferir en otra persona de manera equívoca.

Tabla 2.6

Elementos del estilo de comunicación asertiva

| Elementos: | Asertivo |
|---------------------|---|
| Verbales | Hablan en primera persona para expresar sus derechos, opiniones y necesidades. |
| No verbales | Expresión facial distendida, sonrisas frecuentes acordes con las circunstancias. Contacto ocular directo pero no fija, postura erguida, gestos abundantes. |
| Paraverbales | Volumen de la voz y velocidad adecuados, entonación correcta, habla fluida y directa, permitiendo un tiempo de habla proporcional entre los participantes, sin interrumpir al interlocutor. |

Fuente: Marín. M & Troyano. Y, 2012, Psicología social de los procesos grupales, p.154

La información de la Tabla 2.6, permite corroborar, que el estilo de comunicación asertiva, caracteriza a las personas que pueden expresar sus pensamientos, sentimientos, deseos y necesidades de manera adecuada, que pueden adaptarse al contexto de la situación; son productivas, eficaces y permite que la tensión de las dos partes baje y se facilite la comunicación.

2.9 Herramientas para desarrollar una comunicación asertiva

Una persona puede ser asertiva al momento de expresar sus argumentos y afectos de manera persuasiva de tal modo que infiera en el pensamiento de las demás personas, respetando el sentir de las personas que lo rodean. El ser asertivo implica una

habilidad social que se puede desarrollar con la práctica en el lugar de trabajo que implica la interacción con su entorno para convertirse en una habilidad personal.

Se expondrá a continuación los pasos que se debe optar para actuar de manera asertiva ante una problemática o en la toma de decisiones:

1. Es necesario analizar el contexto y generar una afirmación real de la situación
2. Se debe generar empatía y un cierto nivel de confianza con el interlocutor para que la conversación sea más oportuna
3. Es conveniente explicar si genera malestar o algún tipo de inconveniente la decisión tomada
4. Es necesario concretar el punto de vista que se tiene ante la situación dada
5. Se debe establecer, como eje principal la ventaja de optar por la solución propuesta
6. Y se precisa conocer cuál será los puntos contradictorios de la decisión tomada

2.9.1 La comunicación asertiva en organizaciones de servicios financieros

Los servicios financiero, según Sanz (2010), son medios de carácter financiero que ofrecen ciertas instituciones, donde su principal objetivo es solventar las necesidades económicas de los socios, donde se ofrece diversos productos y servicios para fomentar un crecimiento monetario y generar una cultura de ahorro.

En la revista financiera ICORED, Red de Integración Ecuatoriana de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Según Paredes (2018), quien preside la revista y actual gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., menciona que los resultados obtenidos son muy satisfactorios, gracias a las prácticas financieras ha existido una redistribución de la riqueza y permite dar un avance a la gestión de responsabilidad social.

La gestión financiera permite laborar conjuntamente con el cliente externo, esto da lugar a que se pueda afianzar el trabajo, reforzar la confianza de los socios y retribuirla con productos financieros que fortalecen de manera especial a las personas emprendedoras, que se enfocan en las PYMES, generando fuentes de trabajo.

Los servicios financieros, en la actualidad son medios muy recurrentes por la población, que pueden ser a través de instituciones financieras con ayuda de los avances tecnológicos; sin embargo un estudio realizado por Baldeón (2018), demuestra que en el Ecuador, el 50% de la población económicamente activa no tiene acceso a ningún servicio financiero. Siendo este un indicio para difundir de manera adecuada los productos y servicios que ofrece una entidad financiera.

La comunicación asertiva, engloba un sin número de subsistemas donde su primordial objetivo es aplicar, seleccionar y organizar la información, lo que permite tener una ventaja competitiva en el campo financiero, dado que permite visualizar un conjunto de técnicas y estrategias comunicativas que acceden a direccionar de mejor manera las decisiones en el ámbito administrativo de la organización.

Dentro de una empresa de servicios financieros, es fundamental una buena gestión de comunicación, dado que se ejecutan diversas actividades dentro de los departamentos de una organización que puede mejorar el clima laboral. Según Castaño (2011), refiere que no es la responsabilidad del departamento de talento humano mantener una buena comunicación sino de la orientación de gerencia donde se debe optimizar “las relaciones que se generen en una empresa deben contemplar tanto lo personal como lo profesional” (p. 1).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo consiste en presentar la metodología que se ha utilizado para alcanzar los objetivos planteados en la investigación. La fundamentación teórica efectuada en el capítulo anterior conforma la base para diseñar el método.

El proceso de comunicación interna, ha sido referencia para el estilo de comunicación asertiva, permite tener las herramientas para el planteamiento de la propuesta establecida como meta de este trabajo. Con estas consideraciones se determinó la metodología a utilizar, misma que se presenta a continuación.

3.1. Metodología

En base a las necesidades de la investigación se decidió utilizar un enfoque cuantitativo, porque utiliza la recolección de datos para probar el supuesto con base en la medición numérica y el análisis estadístico, a fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. La información obtenida facilitó el procedimiento para construir una herramienta de tipo cuantitativo, como el cuestionario de encuesta. En este caso los datos numéricos extraídos de la encuesta permitieron realizar un análisis estadístico que proveyó características del fenómeno estudiado, dado que se analiza los indicadores de la comunicación asertiva, a través de observaciones detalladas, descripción de puntos críticos, interacción, y revisión de documentos. Toda la información recolectada y analizada permitió el planteamiento de la propuesta a realizar.

El alcance de esta investigación es de tipo descriptivo, porque busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice y describe. Las investigaciones de alcance descriptivo “consisten en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es detallar cómo son y cómo se manifiestan” Hernández, Fernández y Baptista, (2014, p.91). Por consiguiente, se utilizó una encuesta que permitió identificar los tres estilos de comunicación para

describirlos en esta circunstancia investigativa, y de esta manera pasar a analizar los resultados obtenidos en base a esto se emitió una descripción de la situación. Así pues, todas estas actividades generaron los inputs necesarios para desarrollar la propuesta.

Por medio del proceso de fundamentación bibliográfica, se concluye que fue un tema con investigaciones actuales las cuales sustentan a la investigación actual, dado una arista nueva ante el proceso comunicativo empresarial. En este sentido, las actividades realizadas fueron la revisión bibliográfica de definiciones e investigaciones relacionadas y un cuestionario de encuesta. Estas técnicas hicieron posible identificar y obtener información que permita ampliar el conocimiento sobre la realidad actual de la organización circundante al problema propuesto.

El diseño que se utilizó para esta investigación es no experimental, de corte transversal. Las investigaciones no experimentales permiten que los estudios se realicen sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. Hernández, Fernández, y Baptista, (2014), que sustente lo realizado, se ha estudiado la comunicación, sin controlar ni manipular alguna variable.

Al mismo tiempo, cabe señalar el carácter transversal de esta investigación, se debe a que los datos fueron recopilados en un momento único. Este tipo de diseño facilita la descripción de las características de los sucesos estudiados en un determinado punto del tiempo (Shaughnessy, Zechmeister y Zechmeister, 2007). Cabe recalcar que se encuentran en el mismo sentido propuesto por el enfoque y el alcance establecido, dado que es relevante que estos puntos de la metodología se encuentren alineados, lo que evitará la existencia de inconsistencias en el desarrollo del trabajo.

3.2 Población

El análisis del proceso de comunicación asertiva se perfiló para el personal corporativo de la institución financiera Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., por ello, se ha decidido que el universo de la población sea conformado por todos los miembros de la organización. Como consecuencia, dicho universo está formado por un total de 105 empleados de oficina Matriz. Es preciso

indicar que estos empleados se encuentran activos en la institución y en su mayoría ocupaban cargos de jerarquía media o alta al participar en este proceso.

3.3 Instrumentos

En este proyecto se utilizó un instrumento: cuestionario de encuesta. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la recolección de datos requiere seleccionar uno o varios métodos o instrumentos, adaptarlos o desarrollarlos, donde depende de las necesidades de la investigación y para el fin que se requiera.

La herramienta del enfoque tienen como objetivo medir e identificar cuales con los estilos de comunicación que prevalen en la organización, que determina el problema o fenómeno (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La técnica utilizada es la encuesta, porque atribuye valores como las cifras a condiciones que resulten del diagnóstico de comunicación asertiva y la posible comparación de las características psíquicas del personal para que se pueda trabajar con información objetiva.

- **Encuesta:** El instrumento es una encuesta que ha sido adaptada para identificar los estilos de comunicación que prevalece en la organización. Para construir la “Encuesta de estilos de comunicación para el personal corporativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito san Francisco Ltda.”, fue necesario investigar instrumentos que midan la arista de asertividad en la comunicación y sean potencialmente aplicables esta temática, lo que se tomó como base teórica para el nuevo constructo. Este instrumento establece tres estilos de comunicación interna. Por lo que se adaptó la encuesta para medir los mismos estilos. En la Tabla 3.1, a continuación se muestran los tres estilos que mide dicha encuesta.

Tabla 3.1

Operacionalización de la variable Comunicación organizacional

| Conceptualización | Dimensiones | Subdimensiones | Indicadores | Ítems |
|---|-----------------------|------------------------------|------------------|---|
| Comunicación Organizacional La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Castro Adela (2014) | Comunicación Pasiva | - Elementos verbales | Verbalización: | Su tono de voz es bajo y temeroso |
| | | - Elementos no verbales | Expresión facial | Pedir las cosas de favor Tiende a escuchar más que hablar |
| | | - Elementos paralingüísticos | Entonación | sostener la mirada de su interlocutor expresar lo que siente las palabras no le salen como quisiera |
| | Comunicación Agresiva | - Elementos verbales | Verbalización | Dice lo usted piensa Tiene prejuicios hacia otra persona. Suele ser imperativo |
| | | - Elementos no verbales | Expresión facial | Cuando lo contradice le provoca un malestar |
| | | - Elementos paralingüísticos | Entonación | sus ideas le implica más tiempo nadie interrumpa sus palabras |
| | | - Elementos verbales | Verbalización | piensa antes de hablar Se expresa con gestos o palabras buscar más información |
| | Comunicación Asertiva | - Elementos no verbales | Expresión facial | Resume con sus propias palabras |
| | | - Elementos paralingüísticos | Entonación | expresa su criterio escoger el lugar propicio |

Fuente: Castro, A. (2014).La comunicación organizacional: técnicas y estrategias. Barranquilla: Universidad del Norte.pp.5-23

La encuesta está constituida por un total de 20 ítems cuyas opciones de respuesta se encuentran en escala Likert de 4 puntos (1= Nunca, 2= Rara vez, 3= Casi siempre, 4= Siempre). Dado estos criterios se conglomeraron en tres estilos de comunicación: agresiva, asertiva y pasiva, pero para poder utilizar esta encuesta fue necesario realizar una validación. Para ello se definió un formato particular, (Ver anexo 1). Posteriormente se solicitó a especialistas que completen el formato para así certificar la validez del cuestionario, a la vez que se realizó una prueba piloto con la población; de esta manera se aseguró que el cuestionario, expuesto en el (Ver anexo 2), brinde información que permita encontrar la prevalencia de algún estilo de comunicación antes mencionado, el cual sirvió de base para la propuesta del diseño de un modelo de comunicación asertiva.

Finalmente, se determinó la fiabilidad del instrumento al calcular la consistencia interna por medio del alfa de *Cronbach* (α). El cuestionario íntegro tuvo una fiabilidad aceptable, con un alfa de *Cronbach* de .68. Según Loewenthal (1996), sustenta que un valor de fiabilidad de 0,6 se considera aceptable para escalas con 20 ítems o menos. Los resultados indican una consistencia interna satisfactoria lo que asegura el rigor de los datos.

3.4 Procedimiento Metodológico

En orden de lograr los objetivos propuestos se llevó a cabo el siguiente proceso metodológico.

En primera instancia, se definió el problema, los objetivos y el tema de la investigación, se procedió a proceder con la fundamentación teórica de la variable de investigación. El producto final del proyecto, es el diseño de un modelo de comunicación asertiva. Por lo que, se analizó que la información teórica fue fundamental para alcanzar el objetivo propuesto.

Como consecuencia, se identificó que los temas centrales eran: 1) comunicación, 2) comunicación organizacional, 3) estilos de comunicación y 4) modelos de comunicación. Para una mejor interpretación el primer punto se inició del tema macro, a posteriori se pasó a lo particular que es el tema que engloba la investigación la comunicación organizacional y el reconocimientos de los tres estilos principales de

comunicación y finalmente establecer los diversos modelos de comunicación que han existido a través del tiempo, los enfoques y los cambios que en la actualidad han surgido.

Toda esta revisión se hizo a partir de material netamente bibliográfico, así como de artículos científicos en revistas indexadas.

El siguiente paso, fue la identificación de la población a realizar la investigación, las condiciones de trabajo para proceder con la socialización del proyecto y el consentimiento informado de los participantes, previo a la autorización de gerencia para realizar el estudio.

Como paso siguiente, se procede a realizar la evaluación diagnóstica del proceso de comunicación interna actual de la empresa, para lo cual se procede con un análisis del problema identificado con el apoyo de la jefatura del departamento de Talento Humano.

El siguiente paso fue definir la metodología que se utilizaría para conseguir la meta propuesta, esto se logró en base al sustento y el universo de la población.

Una vez procesada esta información, se tuvo una noción más amplia sobre el problema de investigación. De esta manera se facilitó la creación de la “Encuesta de estilos de comunicación para el personal corporativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.” Se procedió con la aplicación de una prueba piloto con una muestra representativa de cada departamento y la validación llevada a cabo por especialistas del área de estudio. Esta actividad se realizó para asegurar que el instrumento sea propicio para identificar los estilos de comunicación que prevalecen en la organización y de esta manera sea posible determinar en qué estilo de comunicación se requiere reforzar para mejorar el proceso comunicativo.

El siguiente paso, fue la aplicación del instrumento y técnica requerida al universo de la población. Una vez recabada la información, se procesaron los resultados a través de la herramienta estadística SPSS. Esto permitió tabular los datos y efectuar los diferentes cálculos mostrados en el capítulo de Resultados. Gracias al análisis de dichos resultados se pudo determinar la injerencia de los estilos de comunicación con las variables demográficas en la comunicación interpersonal y la elaboración de un estudio estadístico.

De igual manera, se identificó cuáles son los estilos de prevalencia y los que necesitan un refuerzo.

En base a los resultados obtenidos y su análisis, se realizó la propuesta de este trabajo. Al identificar los estilos de comunicación que utilizan los empleados, se pudo centrar la atención en el estilo de comunicación asertiva para cubrir por medio de la propuesta.

Se procede a la elaboración del informe final de resultados donde se prioriza, reducir la predominancia del estilo de comunicación agresiva y centrarse en el estilo de comunicación asertiva en el personal corporativo de la institución, a la vez que se digitaliza el modelo para la entrega correspondiente para la validación del modelo propuesto por especialistas y beneficiarios.

Para finalizar, es necesario establecer conclusiones que permitirán solventar los interrogantes a los objetivos planteados en el proyecto de titulación y las recomendaciones para propuestas futuras que generen nuevos conocimientos y contribuyan a un desarrollo organizacional.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo de la investigación se presentarán los resultados obtenidos por medio del instrumento utilizado. La información obtenida de la “Encuesta de estilos de comunicación para el personal corporativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.” tiene el objetivo de ser un input para el diseño de la propuesta. En base al análisis de resultados se logrará determinar cuál es el estilo de comunicación que predomina en la organización y cual necesita un refuerzo. De esta manera se podrá lograr el objetivo de mejorar la comunicación asertiva en el personal corporativo de la institución.

4.1 Características de la muestra

En este apartado se exponen las características demográficas y laborales más relevantes de la población. Es preciso emitir y analizar la información para poder proceder al tratamiento de los resultados obtenidos por medio del instrumento utilizado.

Cabe señalar que la población está formada por un total de 105 empleados que han sido partícipes de esta investigación. La metodología para determinar la población se encuentra explicada en el capítulo precedente, por lo que la revisión de estas características se podrá determinar la distribución de los participantes según su edad, sexo, área a la que pertenece y escolaridad. En las tablas a continuación se muestra lo indicado.

Tabla 4.1

Descriptivos de la variable edad de la población

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| De 18 a 30 años | 46 | 43,8% |
| De 31 a 49 años | 55 | 52,4% |
| De 50 años en adelante | 4 | 3,8% |
| Total | 105 | 100% |

Análisis e interpretación

En cuanto a la variable edad, se dividió por rangos que se tomaron en base al autor *Citrin & Smith* (2005) el cual menciona los rangos de la profesión en tres etapas que son: de la promesa de 18 a 30 años, ímpetu de 31 a 49 años y de la cosecha de 50 años en adelante.

Como se puede observar en la Tabla 4.1, señala que el 52,4% de la misma está conformada por los miembros de la organización, que se encuentran en un rango edad de 31 a 49 años. De igual manera, se denota claramente que la mayoría de individuos se encuentran repartidos entre los dos primeros rangos de edad. Por otro lado, los individuos ubicados en los dos últimos rangos de edad son una minoría, dado que la mayoría de trabajadores es una población joven.

Tabla 4.2

Descriptivos de la variable sexo de la población

| | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Masculino | 56 | 53,3% |
| Femenino | 49 | 46,7% |
| Total | 105 | 100% |

Análisis e interpretación

En la tabla 4.2, se puede denotar que la mayor cantidad de población en frecuencia de 56 personas y con el 53,3% son varones y el 46,7% con frecuencia 49 son mujeres, lo cual permite identificar que existe una mayor población masculina debido que son quienes ocupan los altos mandos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

4.2 Características laborales de la población

Los participantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., han sido seleccionados de manera directa y delimitada, esto se debe a que el proyecto se enfoca en el personal corporativo de la institución. En las tablas a continuación se detalla el cargo en cuestión y el número de personas que ocupan dichos cargos en los diversos departamentos dentro de la institución. Al tratar las características laborales se puede denotar la división de las personas por los cargos que ocupan en la actualidad.

Tabla 4.3

Descriptivo de la variable cargos de la población

| Cargos | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Gerencia | 6 | 5,7% |
| Operaciones | 32 | 30,5% |
| Administrativos | 54 | 51,4% |
| Servicios | 13 | 12,4% |
| Total | 105 | 100,0% |

Análisis e interpretación

De esta manera se da relevancia a las frecuencias y porcentajes que en los resultados individuales tendrán mayor realce al igual que en la propuesta final. En la tabla 4.3, se puede observar, que quienes ocupan el mayor número de personas consideradas en el estudio son de cargos administrativos con la frecuencia 54 y porcentaje de 51,4% convirtiéndose en uno de los cargos de mayor atención.

Tabla 4.4

Descriptivo de la variable escolaridad de la población

| Escolaridad | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Primaria | 1 | 1,0% |
| Secundaria | 5 | 4,8% |
| Superior | 81 | 77,1% |
| Cuarto nivel | 17 | 16,2% |
| Otro | 1 | 1,0% |
| Total | 105 | 100,0% |

Análisis e interpretación

De la misma manera, se puede identificar en la tabla 4.4, que se considera a la variable escolaridad de los miembros de la institución, donde se encuentra un 77,1% con un nivel de instrucción superior con frecuencia de 81 personas, esto se debe a los reglamentos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., en cuanto a los requerimientos del perfil de cargo.

4.3 Resultados del instrumento de medición de los estilos de comunicación

Para el análisis de resultados obtenidos de la aplicación de la “Encuesta sobre los estilos de comunicación asertiva en el personal corporativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.”, se consideró tres estilos de comunicación a evaluarse dentro de la encuesta, estos son: agresiva, asertiva y pasiva. La obtención del valor cuantificable de cada uno de los estilos de comunicación en mención, se obtuvo de la sumatoria de grupos de ítems ya especificados dentro del instrumento, brindando así una guía para generar el análisis de los evaluados en la institución financiera.

4.3.1 Análisis estadístico

Dentro de esta sección se presenta el análisis estadístico de los resultados porcentuales obtenidos de la aplicación del instrumento. Los datos serán presentados de manera general el porcentaje de cada estilo de comunicación, todo esto será representado en tablas, como se podrá observar en la Tabla 4.5, a continuación. Se debe contemplar que toda la población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., fue objeto de estudio con el fin de identificar los tres estilos de comunicación a través de ello elaborar una propuesta que solvente las necesidades de comunicación que poseen en la actualidad. Es por ello que se prioriza el primer análisis general de los resultados obtenidos.

Tabla 4.5

Análisis de las medias de los estilos de comunicación

| | Media |
|-----------------------|-------|
| Comunicación Agresiva | 20,78 |
| Comunicación Asertiva | 17,16 |
| Comunicación Pasiva | 13,92 |

Análisis e interpretación

Como se puede observar en la Tabla 4.5, con los datos obtenidos, se corrobora la idea principal del proyecto de desarrollo, ya que se puede identificar de manera general los estilos de comunicación que utilizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., En base a los datos presentados se puede iniciar el proceso de la elaboración de la propuesta técnica de elaboración de mejora del modelo de comunicación asertiva previamente determinado.

A partir de los datos establecidos muestran que existe una mayor prevalencia dentro del análisis de las medias con un 20,78 del estilo de comunicación agresivo, lo cual denota que existe elementos verbales, no verbales y paralingüísticos (Marín y Troyano, 2012, p.26). El estilo de comunicación asertivo con una media de 17,16 y de igual manera se buscará reforzar es el estilo de comunicación pasivo con una

media de 13,92, es decir estos tres estilos de comunicación son recurrentes en los miembros de la institución.

4.3.2 Análisis de la variable edad con los estilos de comunicación

Una vez analizado los datos de manera general, es importante dilucidar las variables con los estilos de comunicación. De esta manera se podrá identificar, que grupo de edad es más recurrente en cada estilo.

Tabla 4.6

Análisis de la media de la variable edad con los estilos de comunicación

| | Agresiva | Asertiva | Pasiva |
|-------------------|----------|----------|--------|
| De 18 a 30 | 20,78 | 17,36 | 13,78 |
| De 31 a 49 | 20,83 | 17,03 | 13,92 |
| De 50 en adelante | 20,25 | 16,5 | 15,5 |

Análisis e interpretación

En la Tabla 4.6, se puede identificar la predominancia de comunicación agresiva en todos los rangos de edad de los miembros de la institución financiera.

4.3.3 Análisis de la media de la variable sexo con los estilos de comunicación

Tabla 4.7

Análisis de la media de la variable sexo con los estilos de comunicación

| | Agresiva | Asertiva | Pasiva |
|-----------|----------|----------|--------|
| Masculino | 21,14 | 13,96 | 17,58 |
| Femenino | 20,37 | 16,66 | 13,87 |

Análisis e interpretación

En la Tabla 4.7, se puede observar la relación entre la variable sexo y los estilos de comunicación, identificando que los varones utilizan un estilo de comunicación agresiva con una media de 21,14 en relación a las mujeres con una media de 20,37; esto puede ser debido a una connotación sociocultural y la predominancia de población masculina en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

En el estilo de comunicación asertiva, la predominancia es en la población femenina con una media de 16,66 a comparación de la media de la población masculina de un 13,96; esto puede ser debido a la minuciosidad que caracteriza a las mujeres en el proceso comunicativo.

Y se puede denotar como en el estilo de comunicación pasiva con un 17,58 la mayor recurrencia existe en los varones contrarrestando a las mujeres con una media de 13,87, debido a la impetuosidad que tienen las mujeres para procesar la información.

4.3.4 Análisis de la media de la variable áreas de trabajo con los estilos de comunicación

Tabla 4.8

Análisis de la media de los estilos de comunicación y los cargos

| | Agresiva | Asertiva | Pasiva |
|-----------------|----------|----------|--------|
| Gerencia | 17,66 | 19 | 14,33 |
| Operaciones | 21,34 | 15,56 | 13,87 |
| Administrativos | 20,67 | 17,75 | 14,07 |
| Servicios | 20,61 | 18,15 | 13,3 |

Análisis e interpretación

Se puede identificar que, en la Tabla 4.8, que la media más alta son las personas del área de Operaciones con una media de 21,34 en cuanto a comunicación agresiva en comparación al área de Gerencia que tiene una media de 17,66, y se divisa cierta similitud entre el cargo de Administrativos con una media de 20,67 y el área de servicios con una media de 20,61; por lo que es importante realizar la propuesta en base a los cargos más significativos.

En cuanto al estilo de comunicación asertiva, en el área de Gerencia se puede observar que la media es relativamente mayor con un 19, que puede ser por las oportunas y buenas decisiones que tienen en el ámbito financiero; no obstante no dista del cargo de servicios con una media de 18,15, en el cargo Administrativos poseen una media de 17,75; lo que da un punto importante en el área de Operaciones que puntúa una media relativamente baja en comparación con los otros cargos que es de 15,56.

De la misma manera en el estilo de comunicación pasivo, la media más relevante es la del cargo de Gerencia con un 14,33 y contrarresta de la media del cargo de servicios con una media de 13,3.

4.3.5 Análisis de la media de la variable escolaridad con los estilos de comunicación

Tabla 4.9

Análisis de la media de la variable escolaridad con los estilos de comunicación

| | Agresiva | Asertiva | Pasiva |
|--------------|----------|----------|--------|
| Primaria | 0 | 0 | 0 |
| Secundaria | 18,4 | 19 | 12 |
| Superior | 21,01 | 17,03 | 14,03 |
| Cuarto Nivel | 20,64 | 17,11 | 13,88 |

Análisis e interpretación

Se puede analizar en la Tabla 4.9, que en tanto al nivel de escolaridad de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., no existe medias en primaria, otro y ninguno, dado al poco o escaso personal en los pertinentes niveles. En cuanto al estilo de comunicación agresivo la media más alta es la del personal con una escolaridad superior con una media de 21,01 que no dista mucho de las personas con escolaridad de cuarto nivel con una media de 20,64 a diferencia de las personas que tienen escolaridad secundaria con una media de 18,4.

En el estilo de comunicación asertiva la mayor predominancia existe en las personas con escolaridad secundaria con un 19 en la media que dista de un 17,11 en media de las personas con una escolaridad de cuarto nivel.

En lo pertinente al estilo de comunicación pasiva, la media que fluctúa con un puntaje alto de 14,3 de escolaridad superior y la media más baja es de 12 en las personas con escolaridad secundaria, que son miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Producto final

En base a los resultados, se desarrolla y propone el modelo de comunicación asertiva, el cual interrelaciona elementos en los tres niveles causales: administrativo, técnico y de talento humano; con la finalidad de mejorar el proceso comunicativo y mejorar las condiciones de trabajo. La propuesta es sólida y beneficiosa, para la institución financiera como para sus colaboradores.

La propuesta está compuesta por tres estudios en los cuales se da cumplimiento a los objetivos planteados. Primero se desarrolló un estudio administrativo para evaluar la situación de la empresa, posterior se procede a realizar un estudio técnico de los requerimientos de información básicos de la empresa y finalmente un estudio económico en el que se evaluará el costo, mediante el ROI (*Return On Investment*) y se realizará un estudio de reducción de gastos y se podrá determinar la factibilidad de implementar la propuesta en la empresa.

5.2 Datos informativos

Tabla 5.1

Datos de la institución financiera

| | |
|-------------------------|---|
| Tema: | Modelo de comunicación asertiva para el personal corporativo en una empresa de servicios financieros |
| Institución ejecutoria: | Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. |
| Investigadora: | Jéssica Blanca Quinde Paucar |
| Beneficiarios: | Personal Corporativo |
| E-mail: | www.coac-sanfra.com |
| Actividad Económica: | Servicios Financieros |
| Ubicación: | Oficina Matriz Av.12 de Noviembre y Montalvo. |

5.2.1 Antecedentes

En Tungurahua para el año 1962, la iglesia ecuatoriana asume una campaña de fomento para la creación de cooperativas, logrando incentivar la idea de unir esfuerzos y trabajar en equipo para dar soluciones a problemas de acceso a crédito, esto se realizó a través de su centro de distribución de alimentos denominado CARITAS, pensamiento católico que valoró el sentido solidario y de unión de las personas de bajo recursos económico

Cooperativa San Francisco nace de una iniciativa y organización de los Padres Franciscanos con un pequeño grupo de madres pobres del popular barrio de la Yahaira con grandes sueños e ideales de conformar una institución que les apoye a satisfacer sus necesidades básicas financieras.

El 28 de mayo de 1963, mediante acuerdo ministerial No. 6317 se emite la aprobación de los estatutos de la “Cooperativa San Francisco de Madres Pobres”, bajo el control de la Dirección de Cooperativas, se registra un total de 286 socios y un capital de 38.490 sucres (balance al 30 de junio de 1963). En 1976, ya con más de 4.000 socios y un activo de 40.000 sucres, se resuelve el cambio de local ubicándose en la intersección de las calles Montalvo y 12 de noviembre, con esta decisión empieza la separación de la comunidad Franciscana. En octubre 24 de 1985, pasa a ser controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Actualmente, la Cooperativa San Francisco cuenta con más de 270.000 personas de distintos estratos económicos entre socios, socios y niños que tienen firme la promesa de cambio, entonces, debemos entender que pobreza no es sinónimo de no tener acceso a obtener dinero, que fue a inicios la motivación de sus fundadoras, hoy pobreza es no tener instituciones que se preocupen por el bienestar de las personas. Adicional, debemos saber y comprender que nuestros socios no son un simple elemento de la interacción mercantil que facilita la transacción comercial de intermediación, sino la razón de ser y de estar de nuestra cooperativa.

Nuestra responsabilidad empresarial y personal es honrar a través de una gestión excelente los sueños de nuestras fundadoras, concebir el principio básico de

solidaridad y responsabilidad que tengan un efecto directo de satisfacción y bienestar de nuestros socios.

5.2.2 Misión

Somos una empresa consolidada en principios cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros, ejecutados con calidad para contribuir al bienestar de nuestros socios y la sociedad.

5.2.3 Visión

Ser el mejor aliado de nuestros socios, generando soluciones financieras integrales de calidad; basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables.

5.2.4 ADN de la visión

- **Rentabilidad:** es nuestra obligación la generación de una utilidad que permita el crecimiento patrimonial, estructural y de cobertura.
- **Liderazgo:** Ser una entidad innovadora, que durante el tiempo tome posicionamiento y genere modelos positivos en nuestros socios.
- **Ética:** valores y principios que rigen cada uno de los procesos la cooperativa, reflejando nuestra cultura empresarial.
- **Transparencia:** como parte de una gestión equilibrada sin privilegios, honrada.
- **Bienestar:** tanto en el aspecto social como económico – financiero de nuestros socios.

- **Aliado:** lograr que nuestros socios nos consideren un aliado dentro de la gestión cotidiana.
- **Principios Cooperativos:** gestión empresarial que debe tener como base los principios cooperativos.
- **Soluciones financieras integrales de calidad:** anticiparnos a las necesidades de nuestros socios no sólo en la parte financiera, sino también en la contraparte social.

5.2.5 Valores Corporativos

- **Responsabilidad social:** la responsabilidad de la cooperativa es con toda la sociedad y especialmente con nuestros socios y socios
- **Ética:** valores y principios que rigen cada uno de los procesos la cooperativa, reflejando nuestra cultura empresarial.
- **Confianza:** la confianza que dispone cada funcionario en relación a las responsabilidades que le fueron asignadas, permitirá que las tomas de decisiones sean eficaces y oportunas.
- **Transparencia:** igualdad de acceso a la información, de acuerdo a las normas vigentes.
- **Amabilidad:** para poder brindar un servicio de calidad hacia nuestros socios y socios.
- **Compromiso:** actuar en consecuencia a nuestros objetivos, a nuestras metas y a nuestros valores; planeando el camino que seguiremos hasta lograr la satisfacción y bienestar de nuestros socios y socios.

5.3 Estudio Administrativo

5.3.1. Evaluación de la situación de la empresa

Para la evaluación de la situación de la empresa se tomaron como referencia los resultados que arrojó la “Encuesta de estilos de comunicación para el personal corporativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., para que de esta manera se pueda establecer los factores internos como externos que afectan de manera directa o indirecta al proceso comunicativo en la institución y que determinan el éxito o el fracaso de la misma.

5.4 Justificación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., busca fortalecer la comunicación asertiva, a través de un *software* donde se ejecute un plan de acción que permita la participación activa del personal corporativo.

A partir del estudio efectuado, se puede definir las causas que originan la problemática. Por tal razón y en contraposición al problema identificado se propone un modelo de comunicación asertiva para el personal corporativo de la Cooperativa San Francisco Ltda., la siguiente propuesta, constituye un modelo de gestión participativo, que busca reducir los niveles de comunicación agresiva para fortalecer el estilo de comunicación asertiva.

El modelo de gestión inicia a través de la combinación de objetivos estratégicos, que complementará al POA (Plan Operativo Anual), en donde se expresa una necesidad para un desarrollo organizacional, para mejorar el proceso de comunicación.

Como resultado de la propuesta, será posible transcender limitaciones y barreras en el proceso comunicativo para alcanzar la mejora continua, que se supone que la interacción entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución será eficaz a fin de liderar un cambio en el proceso de comunicación asertiva y a la vez mejorar la imagen corporativa.

En ningún caso el modelo propuesto, servirá para buscar posibles culpables sino soluciones oportunas y eficaces.

5.5 Objetivos

5.5.1 Objetivo General

Mejorar la comunicación asertiva del personal corporativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

5.5.2 Objetivos específicos

- Determinar los elementos del modelo de comunicación asertiva.
- Establecer una metodología orientada a la gestión y definición de procesos de comunicación.
- Diseñar un modelo de mejoramiento de la comunicación asertiva en la institución.

5.6 Elementos del modelo de gestión

La importancia de llevar a cabo un modelo de comunicación asertiva, es solventar las necesidades presentes y evitar futuros problemas que pueden darse a causa de una inadecuada comunicación, por lo que es preciso tener en claro que acciones preventivas y elementos que faciliten a una buena comunicación asertiva y favorezcan al desarrollo integral del personal.

La estructura básica del modelo propuesto recoge conceptos desarrollados en el marco teórico y está compuesto de estrategias mencionadas a continuación:

El plan de ejecución que se presenta en la tabla 5.2, donde plantea las actividades, objetivos, responsables y recursos a ejecutar conforme a los elementos de gestión administrativa, técnica y de talento humano.

Tabla 5.2

Modelo de gestión de la comunicación asertiva

| | Actividades |
|----------------------------------|---|
| Gestión Administrativa | <p>Política; desarrollo de principios para establecer compromiso y responsabilidades</p> <p>Planificación; diagnóstico de factores internos y externos de la empresa para determinar objetivos a alcanzar</p> <p>Mejora Continua; actividades y procesos para alcanzar objetivos</p> |
| Gestión Técnica | <p>Identificación y evaluación de factores de riesgo; seguimiento de los procesos establecidos desde los puestos de trabajo</p> |
| Gestión de Talento Humano | <p>Control de factores</p> <p>Información y comunicación de manera interna y externa</p> <p>Instauración; del modelo de comunicación asertiva</p> <p>POA; elaboración de un plan de acción</p> |
| Proceso Operativo | <p>Adquisición de un software institucional; determinar funciones del departamento de Tecnología de la información</p> <p>Evalúo análisis financiero y un estudio costo-beneficio de la propuesta de mejora, bajo la supervisión del departamento financiero</p> |

Fuente: COAC San Francisco, 2018, *Plan de acción de comunicación asertiva*

En la Tabla 5.2, se puede identificar las áreas que intervendrán en la propuesta planteada para la ejecución del plan de acción, a la vez que dichas actividades fueron aprobadas por cada departamento y planificadas bajo la supervisión de las jefaturas de cada área.

A continuación se podrá observar en la tabla 5.3, el planteamiento del plan de acción donde se detalla las temáticas de los talleres, objetivos, estrategias, actividades, responsables, lugar y fecha, recursos, presupuesto y seguimiento.

Cada taller será evaluado con una ficha de evaluación formativa y sumativa para poder dar un seguimiento adecuado al plan de acción planteado, de los cuales se podrán cuantificar indicadores para la mejora de la comunicación asertiva en el personal corporativo de la institución. (Ver anexo 3).

Tabla 5.3

Matriz del Plan de Acción estratégico

| Temática del Taller | Objetivo | Estrategia | Actividades | Responsable | Lugar y Tiempo | Recursos | Presupuesto | Seguimiento |
|--|---|--|---|--|--|---|-------------|---|
| Comunicación asertiva, mediante herramientas tecnológicas en una empresa de servicios financieros | Incentivar al personal en crear nuevas estrategias que favorezcan a una comunicación interpersonal | Análisis e interpretación de fuentes primarias mediante un Open Space Dirigido a: Departamento de Operaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida al personal del departamento de operaciones • Presentación y utilización de la <i>Intranet</i> de comunicación asertiva • Definir el objetivo de la utilización de la <i>Intranet</i> institucional • Establecer temas de interés y plantear un conversatorio general. • Desarrollo de la problemática identificada • Despedida e invitación al próximo encuentro | Departamento de Talento Humano Jéssica Quinde Capacitadora interna Capacitador Ana María Godínez- Capacitadora externa | Hotel Emperador Desde 06/10/2018 Hasta 06/10/2018 Hora: 10:00 a 12:00 | Materiales 3 paquetes de cartulinas \$1,20 1 caja de marcadores \$2,50 Tecnológicos 1 Laptop Humanos Capacitadora \$50,00 Espacio físico \$45 x 2 horas Break: \$2 x 20=\$40 | \$ 138,70 | Método: Evaluación formativa: Informe de actividades Utilización de Project Desde 22/10/2018 Hasta 24/10/2018 |
| Como gestionar de manera eficiente la información | Promover nuevas técnicas y manejo adecuado de información para el personal que favorezcan a una comunicación asertiva | Implementación de la técnica de Datificación para el manejo de la información mediante presentaciones visuales Dirigido a : Departamento Administrativo | <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida al personal del departamento administrativo • Visualización de la técnica de Datificación por medio de videos • Establecer grupos de trabajo para priorizar la información que manejan • Utilización de la <i>Intranet</i> para mejorar esta técnica • Despedida e invitación al próximo encuentro | Jéssica Quinde Capacitadora interna Capacitador Ana María Godínez- Capacitadora externa | Hotel Emperador Desde 03/11/2018 Hasta 03/11/2018 Hora: 10:00 a 12:00 | Materiales 3 paquetes de cartulinas \$1,20 Cartones \$0,60 por 6=\$3,60 1 Caja marcadores \$2,50 Tecnológicos 1 laptop Humanos Capacitadora \$50 Espacio físico \$45 x 2 horas Break: \$2 x 30=\$60 | \$ 162,30 | Método: Evaluación formativa: Informe de actividades Utilización de Project Desde 26/11/2018 Hasta 28/11/2018 |

| | | | | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|---|----------|---|
| Los canales de comunicación y la participación activa del personal | Impulsar la participación activa del personal en el proceso comunicativo | Explicación vivencial de la Técnica de Gamificación para poder mejorar los canales de comunicación Dirigido a : Departamento de Servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida al personal del departamento de servicios • Explicación de un trabajo activo con la técnica de gamificación para mejorar el déficit en los canales de comunicación • Enfocarse en el establecimiento de pausas activas durante la jornada laboral • Revisión de la <i>Intranet</i> para mejorar esta técnica y revisión de las recomendaciones para ejecución del mismo • Despedida e invitación al próximo encuentro | Jéssica Quinde Capacitadora interna Capacitador Ana María Godínez- Capacitadora externa | Hotel Emperador Desde 01/12/2018 Hasta 01/12/2018 Hora: 10:00 a 12:00 | Materiales Impresiones \$2,50 Calendarios de pausas activas \$1,50 x 20=\$30 Tecnológicos 1 Laptop Humanos Capacitadora \$50 Espacio físico \$45 x 2h Break: \$2 x 10=\$20 | \$147,50 | Método: Evaluación formativa: Informe de actividades Utilización de Project Desde 20/12/2018 Hasta 22/12/2018 |
| Como mejorar las competencias comunicativas del personal corporativo | Generar una cultura de comunicación asertiva a todos los niveles jerárquicos de la institución | Aplicación de un panel de ideas bajo la técnica del Job Sharing Dirigido a : Departamento de Gerencia | <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida al departamento de Gerencia • Exposición de la técnica del Job Sharing en base a la comunicación asertiva • Establecimiento de puntos estratégicos en el POA • Recomendaciones para mantenerse comunicado con toda la organización e ir mejorando el clima laboral a la vez que se forma una cultura organizacional • Despedida e invitación a un desarrollo organizacional en base a la comunicación asertiva | Departamento de Talento Humano Capacitador Ana María Godínez- Capacitadora externa | Hotel Emperador Desde 05/01/2019 Hasta 05/01/2019 Hora: 10:00 a 12:00 | Materiales Impresiones \$2,50 Carpetas \$0,21 x 10=\$2,10 Tecnológicos 1 Laptop Humanos Capacitadora \$ 50 Espacio físico \$45 x 2h Break: \$3,50 x 10=\$35 | \$134,46 | Método: Evaluación Sumativa: Informe de resultados Utilización de Project Desde 28/01/2019 Hasta 28/01/2019 |

5.7 Intranet institucional

Para garantizar la continuidad integral de la propuesta se implementará, una intranet a nivel nacional, la cual servirá para la difusión vía digital de las estrategias planteadas en el plan de acción para la mejora de la comunicación asertiva en el personal la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

La intranet utilizada es *wordpress*, según Pascual Ribera y Granollers (2015) es una plataforma *web*, que permite administrar contenidos, imágenes, audios y permite enlazar a diversos sitios en internet; esto es parte de las siglas CMS (*Content Management System*), que significa Sistema de gestión de contenidos, lo que permite que la información del plan de acción sea transmitida de manera eficaz.

El sitio *web*, será la base fundamental para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de acción, el desarrollo de este *software* podrá facilitar las estrategias y canales de comunicación asertiva del personal corporativo de la institución a la vez que se podrá mediar los siguientes aspectos que son:

- Tiempo de desarrollo y ejecución del proyecto
- Costo del proyecto
- Seguimiento de la plataforma
- Consideraciones especiales (soporte técnico, mantenimiento y actualización de información)

El *hosting*, es un alojamiento en *web*, que permite a los usuarios poder almacenar información en este caso sería *wordpress* que es un servidor local *xampp* y el dominio es el nombre que identificará al usuario de la *web* como es: <https://www.intranet.csf.local.com> intranet., el nombre propicio se coordinó con el departamento de tecnología de la información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. (Ver anexo 4).

5.8 Análisis económico del modelo propuesto

La evaluación económica se la realizará en dos partes: el primero es el análisis del ROI (*Return On Investment*) y la segunda se realizará un estudio de reducción de gastos como indicativo para evaluar la viabilidad del proyecto de inversión. En esta sección se recopilará datos planteados en el plan de acción, costos de la adquisición de la intranet.

5.8.1 Análisis de ROI

El ROI, es el retorno de la inversión. Según Castello (2012), manifiesta que permite identificar la rentabilidad de realizar alguna la inversión y este indicador se expresa en porcentaje; si es negativo significa que se tendrá perdidas y no es rentable y si es positivo significa que se tendrá ganancias y es rentable la inversión de la propuesta por lo que es fundamental realizar el siguiente análisis.

$$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Gastos}} \times 100$$

$$ROI = \frac{1,600 - 1182,96}{1182,96} \times 100$$

$$ROI = \frac{417,04}{1182,96} \times 100$$

$$ROI = 35,25\%$$

Es decir de la inversión total se retorna 35,25%

Este estudio permitirá determinar la viabilidad de la propuesta, dado que realiza un estudio del retorno de la inversión, no solo en el ámbito financiero sino social y medioambiental.

5.8.2 Impacto económico en la institución por la aplicación del modelo propuesto y su incidencia en los índices de rotación del personal

El estudio permitirá hacer una comparativa en cuanto a reducción de gastos, dado que existe un alto índice de rotación de personal, como consecuencia del deterioro en la comunicación interna del personal que se evidencian en las entrevistas de desvinculación, por lo que se pone en consideración, que con la implementación del modelo propuesto se podrá lograr una reducción de gastos.

En la tabla 5.4, a continuación, se puede observar el porcentaje de desvinculación en los meses de junio, julio y agosto del presente año en curso:

Tabla 5.4

Índice de rotación de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., correspondiente al año 2018

| Meses | Porcentaje de rotación |
|--------------|-------------------------------|
| Junio | 1,93% |
| Julio | 1,63% |
| Agosto | 0,53% |
| Total | 4,09% |

En la Tabla 5.4, se puede identificar que el mes con un alto índice de rotación es Junio con un 1,93%, dando un total de 4,09%.

Recurrentes a un gasto monetario que afecta de manera significativa a la institución por lo que en la tabla 5.5, se detalla el total de gastos debido a la rotación de personal.

Tabla 5.5

Indicador de gastos de la desvinculación del personal correspondientes al año 2018

| Detalle de gastos | Junio | Julio | Agosto | Total general |
|--|----------------|-----------------|----------------|----------------------|
| Anticipo liquidación | -100 | | | -100 |
| Aporte patronal IESS liquidación gasto | 332,76 | 313,06 | 76,14 | 721,96 |
| Aporte patronal IESS liquidación provisión | -332,76 | -313,06 | -76,14 | -721,96 |
| Aporte personal IESS liquidación | -258,82 | -243,49 | -59,22 | -561,53 |
| Débito vacación provisión | 952,57 | 3451,7 | 614,12 | 5018,39 |
| Décimo cuarto liquidación | 140,46 | 109,37 | 33,24 | 283,07 |
| Décimo tercero liquidación | 228,25 | 214,73 | 52,22 | 495,2 |
| Desahucio | 1166,67 | 8105 | 1200 | 10471,67 |
| Fondo de reserva liquidación | 71,78 | 135,5 | 2,22 | 209,5 |
| IESS personal empleador liquidación | 258,82 | 243,49 | 59,22 | 561,53 |
| Otros egresos liquidación | -1 | -428,62 | -666,39 | -1096,01 |
| Otros ingresos liquidación | 338,8 | | | 338,8 |
| Pago décimo cuarto provisión liquidación | 949,16 | 1708,85 | | 2658,01 |
| Pago décimo tercero provisión | 1596,6 | 2780,46 | 599,91 | 4976,97 |
| Sueldo liquidación | 2400,01 | 2576,66 | 626,67 | 5603,34 |
| Vacaciones periodo actual liquidación | 114,11 | 107,37 | 26,11 | 247,59 |
| Vacaciones periodos acumulados liquidación | 71,2 | 2457,2 | 31,68 | 2560,08 |
| TOTAL GENERAL | 7928,61 | 21218,22 | 2519,78 | 31666,61 |

En la Tabla 5.5, se puede denotar el gasto debido al índice de rotación de personal que es de \$31666,61 un monto monetario elevado y que genera una dificultad en la institución, por lo que tentativamente al implementar la propuesta se reduciría los gastos de desvinculación, que será beneficioso tanto en lo económico como en lo laboral a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

5.9 Evaluación preliminar de la propuesta por especialistas y beneficiarios

La validación de la propuesta: diseño de un modelo de comunicación asertiva para el personal corporativo en una empresa de servicios financieros fue justificada con un certificado de validación por juicios de especialistas y beneficiarios. (Ver anexo 5).

La validación fue en base a la estructura y contenido de la propuesta, con los cuales se garantiza su confiabilidad. Para la misma se contó con la revisión de especialistas en el área de Psicología Organizacional y profesionales en la gestión de talento humano, especialistas que tienen conocimiento del tema a la vez que se contó con un certificado de aprobación del modelo emitido por gerencia general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. (Ver anexo 5). Las personas especialistas y beneficiarios que validaron la propuesta, se presentan en la Tabla 5.6, a continuación:

Tabla 5.6

Especialista en el tema que validó la propuesta

| | |
|--|---|
| Nombre: | Dayamy Lima Rojas |
| Empresa: | Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato |
| Cargo que ocupa: | Docente Titular Auxiliar |
| Tiempo dentro del cargo: | Dos años |
| Último grado académico alcanzado: | Licencia en Psicología-Master en Dirección |

Tabla 5.7

Beneficiarios que validaron la propuesta

| | |
|--|--------------------------------------|
| Nombre: | Verónica Fernanda Arcos López |
| Empresa: | COAC San Francisco Ltda. |
| Cargo que ocupa: | Jefe de Talento Humano |
| Tiempo dentro del cargo: | Tres años |
| Último grado académico alcanzado: | Doctora en Psicología |

| | |
|--|---------------------------|
| Nombre: | Jairo Llerena |
| Empresa: | COAC San Francisco Ltda. |
| Cargo que ocupa: | Desarrollador de software |
| Tiempo dentro del cargo: | Tres años |
| Último grado académico alcanzado: | Mg. en Sistemas |

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

De la investigación realizada se concluye lo siguiente:

- El proyecto se construyó en base a fundamentación teórica entorno al tema propuesto. Adela de Castro fue la autora referencial para establecer el modelo de comunicación asertiva, diferenciando los tres estilos de comunicación agresiva, asertiva y pasiva. Además, los aportes de otros autores robustecieron la investigación respecto a la comunicación organizacional.
- Por medio de la aplicación del instrumento, se pudo evidenciar los estilos de comunicación. Donde se constató que el estilo con mayor prevalencia en la institución era el agresivo, seguido del asertivo y el estilo de comunicación pasivo que es el de menos incidencia.
- A partir de la información teórica, la metodología establecida y los resultados obtenidos del diagnóstico, se construyó un modelo de comunicación asertiva para el personal corporativo en una empresa de servicios financieros. Dicho modelo se enfocó principalmente en establecer estrategias y procedimientos que ayuden a subsanar las necesidades de comunicación en la institución financiera.
- Por medio de juicio de especialistas y beneficiarios, se validó el modelo de comunicación asertiva, dando como tal una opinión positiva en cuanto a la aplicabilidad y factibilidad del modelo propuesto dentro de la institución financiera.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda:

- Llevar a cabo una revisión teórica más profunda respecto a la comunicación organizacional. Específicamente los factores internos como externos que afecten al proceso comunicativo, con teorías más actuales de diversos autores, esto permitirá tener una visión más amplia de la comunicación organizacional.
- Realizar el diagnóstico en otras instituciones financieras, esto hará posible contrastar los resultados obtenidos, en base a dichos resultados se podrá determinar si la propuesta es aplicable en diferentes contextos.
- Dar seguimiento a la intranet implementada en la institución financiera, con el objetivo de que la información sea actualizada y eficaz para mejorar los procesos de comunicación.
- Ampliar el rango de estudio, en cuanto a la comprobación de la reducción de costos una vez culminada las actividades planteadas en el plan de acción, con lo que se corroborara los beneficios obtenidos en la implementación de la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

- Adler, R., & Marquardt, J. (2005). *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: McGrawHill Interamericana.
- Álvarez, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30. Recuperado de <https://bit.ly/2mwmuK7>
- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia para el éxito. *Razón y Palabra*, (56), 1-6. Recuperado de <https://bit.ly/2uxycas>
- Armijos, V., Costa, M. & Paladines, J. (2017). *The use of information and communication technologies in the management of internal communication in the service sector of Ecuador*. Trabajo presentado en la Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI, Lisbon, Portugal. Recuperado de goo.gl/WSPHLS
- Baena, G., & Montero, S. (2000). *Ciencias de la Comunicación I*. México: Grupo Editorial Patria, S.A.
- Baldeón, R. (2018). Evaluación Crediticia e inclusión financiera. *ICORED*, (31). 1-26. Recuperado de <https://bit.ly/2uGF8nt>
- Castaño, C. (2011). *Psicología y orientación vocacional*. Madrid: Marova.
- Castelló, A. (2012). *Del ROI al IOR: El retorno de la inversión de la comunicación empresarial y publicitaria en medios sociales*. Trabajo presentado en III Congrés Internacional Associació Espanyola d'Investigació de la Comunicació, España. Recuperado de <https://bit.ly/2J1oR2w>
- Castellón, S. (2010). *Comunicación humana y empresarial*. México D.F: Person Educación.

- Castro, A. (2014). *La comunicación organizacional: técnicas y estrategias*.
Barranquilla: Universidad del Norte.
- Citrin, J., & Smith, R. (2005). *The 5 Patterns of extraordinary Carrers*. New York:
Crown Business
- Corrales, A., Quijano, N., & Góngora, E. (2017). Empathy, assertive communication
and follow-up of rules. A program to develop skills for life. *Consejo Nacional
para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.* 22(9), 58-65.
Recuperado de <https://bit.ly/2G2t2YS>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: McGrawHill
Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración
general*. México: McGrawHill.
- Estrada, A., Flores, L., García, C., & Salgado, M. (2012). Análisis de la
comunicación financiera online como herramienta para la contribución a la
reputación empresarial. *Revista de la Universitat Jaume I.* (17), 505-514.
Recuperado de <https://bit.ly/2uY0Dj5>
- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del
siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías - una visión histórica.
Universidad Complutense de Madrid. (19), 195-210. Recuperado de
<https://bit.ly/2uGF8nt>
- Hernández, P., & Hugo, G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX,
desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de
relaciones humanas. *Escenarios,* 9(1), 38-51. Recuperado de
<https://bit.ly/2yju568>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGrawHill.
- Loewenthal, K. (1996). *An introduction to psychological test and scales*. London: UCL Press.
- Marín, M., & Troyano, Y. (2012). *Psicología social de los procesos grupales*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Molina, A., Roque, L., Garcés, B., Rojas, Y., Dulzaides, M., & Selín, M. (2015). El proceso de comunicación mediado por las tecnologías de la información. Ventajas y desventajas en diferentes esferas de la vida social. *Revista MediSur*, 13(4), 1-12 Recuperado de <https://bit.ly/2QVPMiT>
- Paredes, E. (2018). Evaluación Crediticia e inclusión financiera. *ICORED*, (31). 1-26. Recuperado de <https://bit.ly/2uGF8nt>
- Pascual, A., Ribera, M., & Granollers, T. (2015). Impact of web accessibility barriers on users with a hearing impairment. *Revista Dyna*, 82(193), 233-240. Recuperado de <https://bit.ly/2MH4Tub>
- Pérez, V. (2009). Multimedialidad e interactividad en la cobertura informativa de las elecciones presidenciales de los Estados Unidos de 2008 en los cibermedios españoles. *Revista Latina de Comunicación Social*. (64), 161-174. Recuperado de <https://bit.ly/2NAU9yg>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sánchez, P. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. México: Editex, S.A.

- Sanz, F. (2010). Modelo de servicios microfinancieros propuesto para resolver el problema de la falta de acceso a los servicios financieros en los países en desarrollo. *Estudios Gerenciales* (26). 37-61. Recuperado de <https://bit.ly/2LpioIR>
- Shaughnessy, J., Zechmeister, E., & Zechmeister, J. (2007). *Métodos de investigación en psicología*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Sotelo, E. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Suárez, M., & Dávila. (2008). Encontrando al "Kaizen": un análisis teórico de la "mejora continua". *Revista Pecunia*, (7). 285-311. Recuperado de <https://bit.ly/2sC63z2>
- Torres, K., & Lamenta, P. (2015). La gestión del Conocimiento y los sistemas de información en las organizaciones. *Revista Negotium*, 11(32), 3-20. Recuperado de <https://bit.ly/2RSejHf>
- Walden, J., Jung, E., & Westerman, C. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Taylor and Francis online*, 29. 73-89. Recuperado de goo.gl/3x2LfH

ANEXOS

Anexo 1. Validación del instrumento



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento ENCUESTA DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN PARA EL PERSONAL CORPORATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA., que es parte del proyecto de investigación "Diseño de un modelo de comunicación asertiva para el personal corporativo en una empresa de servicios financieros", desarrollado por Jéssica Quinde, estudiante de Décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Plantilla Juicio de Especialistas

Objetivo: Validar el instrumento por juicio de especialistas.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

| DISEÑO TÉCNICO DEL TEST [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (Cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad]. | Puntuación | | | | | |
|---|------------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Planeación de la prueba | | | | | | ✓ |
| Pasos esenciales de la construcción | | | | | | ✓ |
| Formato de los reactivos | | | | | | ✓ |
| Análisis de reactivos | | | | | | ✓ |
| Procedimientos y normas de aplicación | | | | | | ✓ |
| Criterios de corrección de las pruebas | | | | | | ✓ |
| Construcción de escalas, baremos y formas de interpretación | | | | | | ✓ |
| Validez, confiabilidad y sesgo | | | | | | ✓ |

Comentario:



CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la Encuesta de comunicación para el personal corporativo, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

| # | Ítems | Cumplimiento de los criterios | | Pertinencia de los criterios | | Observaciones |
|----|---|-------------------------------|-----------|------------------------------|------------------|---------------|
| | | Si cumple | No cumple | Si es pertinente | No es pertinente | |
| - | <i>Ejemplo</i> | ✓ | | ✓ | | |
| 1 | Nombre del test | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | El formato para la prueba | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Número de ítems planteados | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | El test se adecúa a las características culturales de la población | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | El planteamiento tiene calidad científica | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Se identifica el objetivo principal del instrumento | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Las instrucciones son claras y precisas | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | La sintaxis es apropiada | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | El tipo de pregunta es el adecuado | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Se ha determinado parámetros de calificación | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Se especifican los criterios de interpretación | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Se brinda facilidad para comprender la tarea | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | Se brinda facilidad para registrar las respuestas | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems | ✓ | | ✓ | | |

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje del Encuesta de comunicación para el personal corporativo, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

| # | Ítems | Relevancia de los criterios | | Pertinencia de los criterios | | Lenguaje de los criterios | | Observaciones |
|----|--|-----------------------------|-----------|------------------------------|------------------|---------------------------|----------------|---------------|
| | | Si cumple | No cumple | Si es pertinente | No es pertinente | Si es adecuado | No es adecuado | |
| - | <i>Ejemplo</i> | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 1 | Condiciones físicas en las cuales tomaron lugar entrevistas, pruebas, etc. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Libertad para elegir la manera de expresarte | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Relación con el resto de participantes del proceso | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Reconocimiento obtenido por sus fortalezas expuestas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Apoyo recibido por su supervisor | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | La validación de su desempeño laboral | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | El salario del puesto aspirado | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | La posibilidad de exponer sus cualidades | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Relación con los encargados del proceso de selección | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | La posibilidad de ascender por medio de este proceso | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | El modo en que se manejan, en la empresa, los procesos de selección interna | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Oportunidad de emitir sugerencias respecto a la mejora de la gestión de los procesos de selección interna | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Horarios y duración de las entrevistas, pruebas, etc. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Variedad de métodos utilizados en el proceso (entrevistas, pruebas escritas o prácticas, assessment center, etc) | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | Su estabilidad laboral en la empresa | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

Observaciones:

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Dayamy Lima Rojas

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Cargo que ocupa: Docente Auxiliar

Tiempo dentro del cargo: 5 meses

Ultimo grado académico alcanzado: Master en Dirección

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Dayamy Lima Rojas".

Firma y sello de la institución.

Anexo 2. Encuesta de estilos de comunicación para el personal corporativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.



ENCUESTA DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN PARA EL PERSONAL CORPORATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., se encuentran trabajando en un proyecto de investigación para realizar un diagnóstico de la comunicación asertiva en la institución financiera. Solicitamos su valiosa colaboración para que conteste algunas preguntas que le llevarán aproximadamente diez minutos. Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL** y **ANÓNIMA**. Agradecemos de antemano su gentil colaboración.

Edad:

Género: M.... F.....

Área en la que se desempeña:
.....

Nivel de instrucción: Primaria..... Secundaria..... Superior..... Cuarto Nivel.... Ninguno.....

INSTRUCCIONES: Todas las preguntas tienen cuatro opciones de respuestas, elija sólo una que indique lo que usted piensa que mejor lo caracteriza.

| No | PREGUNTAS | SIEMPRE 4 | CASI SIEMPRE 3 | RARA VEZ 2 | NUNCA 1 |
|----|---|--------------|----------------------|---------------|------------|
| 1 | El planteamiento de sus ideas le implica más tiempo del previsto debido a la cantidad de argumentos que expresa. | | | | |
| 2 | Organiza sus ideas antes de decirlas en voz alta, es decir, piensa antes de hablar. | | | | |
| 3 | Cuando hace la petición de un favor, un permiso o algo en lo que considera que se ha sido injusto con usted, le cuesta trabajo sostener la mirada de su interlocutor. | | | | |
| 4 | Al comunicarse le expresa a su interlocutor con gestos o palabras, que le está escuchando con atención, y usa expresiones como: claro, así es, por supuesto. | | | | |
| 5 | Su tono de voz es bajo y temeroso. | | | | |
| 6 | Hace preguntas para buscar más información antes de emitir un criterio. | | | | |
| 7 | Le dice al otro lo que usted piensa sobre sus acciones aunque genere irritabilidad o malestar en su interlocutor. | | | | |
| 8 | Prefiere pedir las cosas como si fueran un favor que le hacen, aunque sea un derecho que le pertenece. | | | | |
| 9 | Cuando alguien lo contradice le provoca un malestar | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| | interno difícil de controlar y que se le nota en la mirada y los gestos. | | | | |
| 10 | Usted se siente valorado por sus jefes directos en su lugar de trabajo. | | | | |
| 11 | Se cerciora de que nadie interrumpa sus palabras y le molesta cuando esto sucede. | | | | |
| 12 | Resume con sus propias palabras para dar a entender que usted entiende lo que le dicen. | | | | |
| 13 | Usted considera que existe un buen clima laboral en su lugar de trabajo. | | | | |
| 14 | Expresa abiertamente cuando tiene algún prejuicio hacia otra persona. | | | | |
| 15 | Suele ser imperativo en sus indicaciones y dice las cosas directamente con frases tales como: "haz", "deberías", "harías bien en", "ten cuidado con". | | | | |
| 16 | Le cuesta expresar lo que verdaderamente siente, sobre todo cuando son sentimientos negativos hacia los demás, en esos casos prefiere que nadie lo note. | | | | |
| 17 | Si considera que su interlocutor está equivocado en algo, le expresa su criterio diferente de forma calmada con frases como: Yo pienso, considero, tengo una opinión diferente. | | | | |
| 18 | Cuando tiene que enfrentar un conflicto siente que las palabras no le salen como quisiera y se le entrecorta la voz por el nerviosismo. | | | | |
| 19 | Tiende a escuchar más que hablar. | | | | |
| 20 | Sabe escoger el lugar propicio para cada conversación. | | | | |

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN

Parámetros de Calificación

Estilo de comunicación AGRESIVA

1. El planteamiento de sus ideas le implica más tiempo del previsto debido a la cantidad de argumentos que expresa.
7. Le dice al otro lo que usted piensa sobre sus acciones aunque genere irritabilidad o malestar en su interlocutor.
9. Cuando alguien lo contradice le provoca un malestar interno difícil de controlar y que se le nota en la mirada y los gestos.
11. Se cerciora de que nadie interrumpa sus palabras y le molesta cuando esto sucede.
14. Expresa abiertamente cuando tiene algún prejuicio hacia otra persona.
15. Suele ser imperativo en sus indicaciones y dice las cosas directamente con frases tales como: "haz", "deberías", "harías bien en", "ten cuidado con".

Estilo de Comunicación ASERTIVA

- 2. Organiza sus ideas antes de decirlas en voz alta, es decir, piensa antes de hablar.
- 4. Al comunicarse le expresa a su interlocutor con gestos o palabras, que le está escuchando con atención, y usa expresiones como: claro, así es, por supuesto.
- 6. Hace preguntas para buscar más información antes de emitir un criterio.
- 12. Resume con sus propias palabras para dar a entender que usted entiende lo que le dicen.
- 17. Si considera que su interlocutor está equivocado en algo, le expresa su criterio diferente de forma calmada con frases como: Yo pienso, considero, tengo una opinión diferente.
- 20. Sabe escoger el lugar propicio para cada conversación.

Estilo de Comunicación PASIVA

- 3. Cuando hace la petición de un favor, un permiso o algo en lo que considera que se ha sido injusto con usted, le cuesta trabajo sostener la mirada de su interlocutor.
- 5. Su tono de voz es bajo y temeroso.
- 8. Prefiere pedir las cosas como si fueran un favor que le hacen, aunque sea un derecho que le pertenece.
- 16. Le cuesta expresar lo que verdaderamente siente, sobre todo cuando son sentimientos negativos hacia los demás, en esos casos prefiere que nadie lo note.
- 18. Cuando tiene que enfrentar un conflicto siente que las palabras no le salen como quisiera y se le entrecorta la voz por el nerviosismo.
- 19. Tiende a escuchar más que hablar.

Preguntas de Relleno

- 10. Usted se siente valorado por sus jefes directos en su lugar de trabajo.
- 13. Usted considera que existen un buen clima laboral en su lugar de trabajo.

Anexo 3. Evaluación formativa de la propuesta



| Evaluación Formativa Taller 1 | | | | | |
|---|---|---|--------------------------------|---|---|
| Competencia: Habilidades comunicativas | | | Fecha de la evaluación: | | |
| Objetivo: Mejorar la comunicación asertiva del personal corporativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. | | | | | |
| Departamento: | | | | | |
| Indicaciones: Señale con una x la respuesta que considere adecuada en una puntuación de 5 (Totalmente de acuerdo) 4 (de acuerdo) 3 (indeciso) 2 (en desacuerdo) 1 (Totalmente en desacuerdo) | | | | | |
| PREGUNTAS | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. La intranet implementada en la institución, considera que es una herramienta útil para poder comunicarse? | | | | | |
| 2. Con la utilización de la intranet puede sugerir ideas para mejorar la comunicación? | | | | | |
| 3. La intranet le ha permitido estar informado de manera adecuada? | | | | | |
| 4. Le resultó fácil el acceder y el uso de la intranet institucional? | | | | | |
| 5. Piensa usted que los canales de comunicación han mejorado en la institución? | | | | | |
| 6. Considera usted que las herramientas que se utilizan dentro de la intranet ha permitido que mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo? | | | | | |
| Indique si tiene algún comentario, sugerencia u observación acerca del taller impartido..... | | | | | |



Evaluación Formativa Taller 2

| Competencia: Habilidades comunicativas | Fecha de la evaluación: | | | | |
|---|--------------------------------|---|---|---|---|
| Objetivo: Mejorar la comunicación asertiva del personal corporativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. | | | | | |
| Departamento: | | | | | |
| Indicaciones: Señale con una x la respuesta que considere adecuada en una puntuación de 5 (Totalmente de acuerdo) 4 (de acuerdo) 3 (indeciso) 2 (en desacuerdo) 1 (Totalmente en desacuerdo) | | | | | |
| PREGUNTAS | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. Le pareció útil la técnica de Datificación para un adecuado manejo y organización de la información? | | | | | |
| 2. Cree usted que puede organizar de mejor manera la información en su lugar de trabajo? | | | | | |
| 3. Le gustaría aprender nuevas técnicas para el manejo de información? | | | | | |
| 4. Piensa usted que puede separar lo urgente vs lo importante? | | | | | |
| 5. Piensa usted que los canales de comunicación han mejorado en la institución? | | | | | |
| 6. Considera usted que las herramientas que se utilizan dentro de la intranet ha permitido que mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo? | | | | | |
| Indique si tiene algún comentario, sugerencia u observación acerca del taller impartido..... | | | | | |



Evaluación Formativa Taller 3

| Competencia: Habilidades comunicativas | Fecha de la evaluación: | | | | |
|--|--------------------------------|---|---|---|---|
| Objetivo: Mejorar la comunicación asertiva del personal corporativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. | | | | | |
| Departamento: | | | | | |
| Indicaciones: Señale con una x la respuesta que considere adecuada en una puntuación de 5 (Totalmente de acuerdo) 4 (de acuerdo) 3 (indeciso) 2 (en desacuerdo) 1 (Totalmente en desacuerdo) | | | | | |
| PREGUNTAS | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. Le pareció útil la técnica de Gamificación para mejorar los canales de comunicación? | | | | | |
| 2. Cree usted que la utilización de las diferentes técnicas ayudan a la comunicación y fortalece el clima laboral? | | | | | |
| 3. Le gustaría aprender nuevas técnicas para realizar pausas activas durante su jornada laboral? | | | | | |
| 4. Piensa usted que puede organizar su trabajo de manera eficaz y eficiente? | | | | | |
| 5. Piensa usted que los canales de comunicación han mejorado en la institución? | | | | | |
| 6. Piensa que tomar un tiempo de descanso cada dos horas de trabajo es importante y favorece la comunicación entre compañeros? | | | | | |
| Indique si tiene algún comentario, sugerencia u observación acerca del taller impartido..... | | | | | |



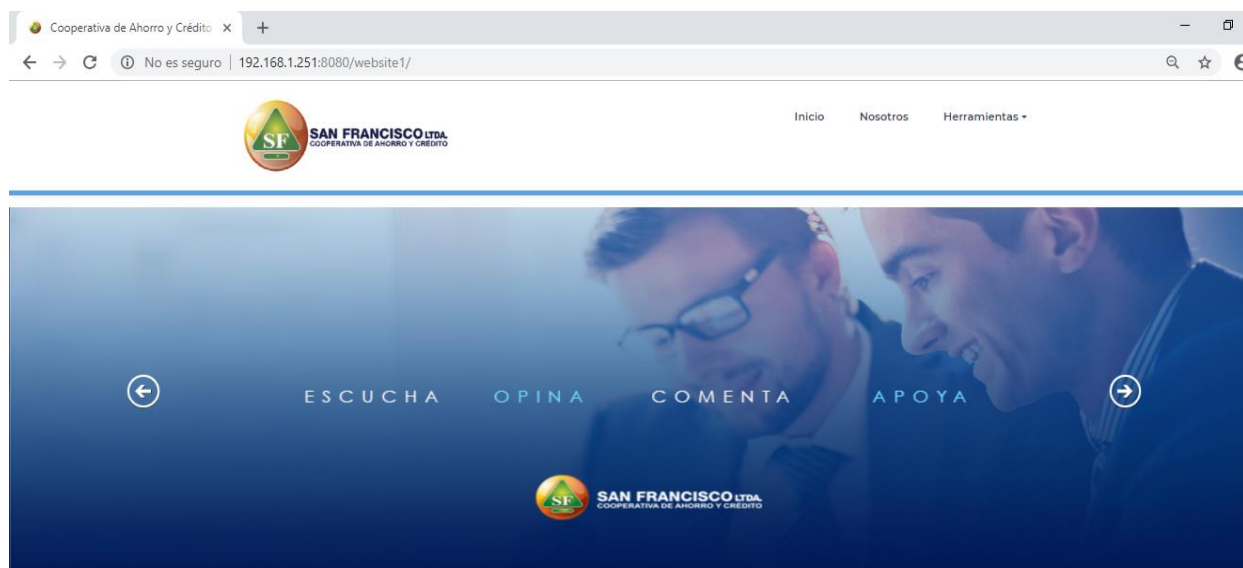
| Evaluación Sumativa Taller 4 | | | | | |
|---|----------|----------|--------------------------------|----------|----------|
| Competencia: Habilidades comunicativas | | | Fecha de la evaluación: | | |
| Objetivo: Mejorar la comunicación asertiva del personal corporativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. | | | | | |
| Departamento: | | | | | |
| Indicaciones: Señale con una x la respuesta que considere adecuada en una puntuación de 5 (Totalmente de acuerdo) 4 (de acuerdo) 3 (indeciso) 2 (en desacuerdo) 1 (Totalmente en desacuerdo) | | | | | |
| PREGUNTAS | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. Le pareció útil la técnica del Job sharing para mejorar la comunicación asertiva? | | | | | |
| 2. Piensa usted que la implementación de la propuesta ha resultado positiva para alcanzar una comunicación adecuada en la institución? | | | | | |
| 3. Piensa usted que las técnicas expuestas son adecuadas para mejorar la comunicación? | | | | | |
| 4. Piensa usted que un personal mejor comunicado es más productivo? | | | | | |
| 5. Piensa usted que los canales de comunicación han mejorado en la institución? | | | | | |
| 6. Piensa usted que la comunicación fortalece la relación con sus compañeros de trabajo? | | | | | |
| Indique si tiene algún comentario, sugerencia u observación acerca del taller impartido..... | | | | | |

Anexo 4. Intranet



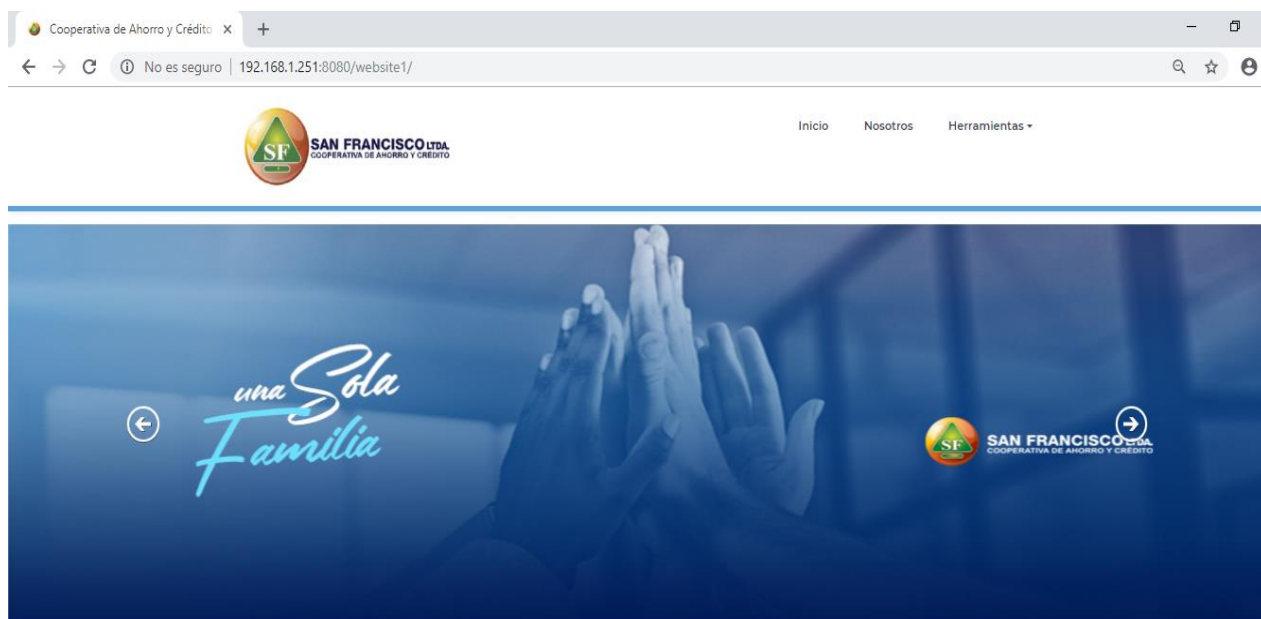
Comunícate con Asertividad

Tener una actitud asertiva es quien no tiene miedo a exponer su punto de vista ,pero que lo hace sin dañar o lastimar la opinión de los demás



Comunícate con Asertividad

Tener una actitud asertiva es quien no tiene miedo a exponer su punto de vista .pero aue lo hace sin dañar o lastimar la opinión de los demás



Comunícate con Asertividad

Tener una actitud asertiva es quien no tiene miedo a exponer su punto de vista ,pero que lo hace sin dañar o lastimar la opinión de los demás

Anexo 5. Validación de la propuesta por especialistas y beneficiarios



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

VALIDACIÓN DE PROPUESTA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN PARA PREGRADO: "DISEÑO DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA EL PERSONAL CORPORATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS", PREVIO A LA OBTENCIÓN TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

Objetivo General: Mejorar la comunicación asertiva del personal corporativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Objetivo Específico: Validar la propuesta por especialistas y beneficiarios en el tema para su futura ejecución.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

| ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA | Se ajusta a la temática | | OBSERVACIONES |
|---|-------------------------|-------------------------|---------------|
| | SI | NO | |
| Estrategias de formación | | | |
| Desarrollo de competencias comunicativas dentro del trabajo | ✓ | | |
| Desarrollo de competencias comunicativas fuera del trabajo | ✓ | | |
| Autodesarrollo de competencias comunicativas | ✓ | | |
| Actividades/Tareas | | | |
| Comprensión (determinación del objetivo de cada actividad) | ✓ | | |
| Factibilidad (aplicada en diferentes contextos descritos) | ✓ | | |
| Flexibilidad (capacidad de adaptación) | ✓ | | |
| Metodología/Recursos/Lugar | | | |
| Dinámica de actividades | ✓ | | |
| Revisión de material digital para cada actividad | ✓ | | |
| Determinación del lugar | ✓ | | |
| Duración/Facilitador | | | |
| Ajuste de tiempo de la actividad con la metodología | ✓ | | |
| Designación de facilitador (indoors) | ✓ | | |
| Evaluación | | | |
| Reflexión conjunta | ✓ | | |
| Seguimiento inmediato | ✓ | | |
| Evaluación | ✓ | | |
| Nombre | Dayamy Lima Rojas | Cargo | Docente |
| Profesión | Psicóloga | Lugar de trabajo | PUCESA |
| Firma | | Fecha | 01/10/2018 |



VALIDACIÓN DE PROPUESTA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN PARA PREGRADO:
"DISEÑO DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA EL PERSONAL CORPORATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS", PREVIO A LA OBTENCIÓN TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

Objetivo General: Mejorar la comunicación asertiva del personal corporativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Objetivo Específico: Validar la propuesta por especialistas y beneficiarios en el tema para su futura ejecución.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

| ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA | Se ajusta a la temática | | OBSERVACIONES | |
|---|-------------------------|----|------------------|---------------------------|
| | SI | NO | | |
| Estrategias de formación | | | | |
| Desarrollo de competencias comunicativas dentro del trabajo | ✓ | | | |
| Desarrollo de competencias comunicativas fuera del trabajo | ✓ | | | |
| Autodesarrollo de competencias comunicativas | ✓ | | | |
| Actividades/Tareas | | | | |
| Comprensión (determinación del objetivo de cada actividad) | ✓ | | | |
| Factibilidad (aplicada en diferentes contextos descritos) | ✓ | | | |
| Flexibilidad (capacidad de adaptación) | ✓ | | | |
| Metodología/Recursos/Lugar | | | | |
| Dinámica de actividades | ✓ | | | |
| Revisión de material digital para cada actividad | ✓ | | | |
| Determinación del lugar | ✓ | | | |
| Duración/Facilitador | | | | |
| Ajuste de tiempo de la actividad con la metodología | ✓ | | | |
| Designación de facilitador (indoors) | ✓ | | | |
| Evaluación | | | | |
| Reflexión conjunta | ✓ | | | |
| Seguimiento inmediato | ✓ | | | |
| Evaluación | ✓ | | | |
| Nombre | Fernanda Arcos | | Cargo | Jefe Talento Humano |
| Profesión | Dra. Psicología Clínica | | Lugar de trabajo | Coop. San Francisco Ltda. |
| Firma | | | Fecha | 04/10/2018 |





VALIDACIÓN DE PROPUESTA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN PARA PREGRADO:
"DISEÑO DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA EL PERSONAL CORPORATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS", PREVIO A LA OBTENCIÓN TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL.

Objetivo General: Mejorar la comunicación asertiva del personal corporativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Objetivo Específico: Validar la propuesta por especialistas y beneficiarios en el tema para su futura ejecución.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE PERTINENCIA

| ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA | Se ajusta a la temática | | OBSERVACIONES | |
|---|------------------------------------|----|------------------|--------------------|
| | SI | NO | | |
| Estrategias de formación | | | | |
| Desarrollo de competencias comunicativas dentro del trabajo | ✓ | | | |
| Desarrollo de competencias comunicativas fuera del trabajo | ✓ | | | |
| Autodesarrollo de competencias comunicativas | ✓ | | | |
| Actividades/Tareas | | | | |
| Comprensión (determinación del objetivo de cada actividad) | ✓ | | | |
| Factibilidad (aplicada en diferentes contextos descritos) | ✓ | | | |
| Flexibilidad (capacidad de adaptación) | ✓ | | | |
| Metodología/Recursos/Lugar | | | | |
| Dinámica de actividades | ✓ | | | |
| Revisión de material digital para cada actividad | ✓ | | | |
| Determinación del lugar | ✓ | | | |
| Duración/Facilitador | | | | |
| Ajuste de tiempo de la actividad con la metodología | ✓ | | | |
| Designación de facilitador (indoors) | ✓ | | | |
| Evaluación | | | | |
| Reflexión conjunta | ✓ | | | |
| Seguimiento inmediato | ✓ | | | |
| Evaluación | ✓ | | | |
| Nombre | Jairo Bejarano Montenegro | | Cargo | jefe de Desarrollo |
| Profesión | Magister en Ingeniería de Software | | Lugar de trabajo | CAAC San Francisco |
| Firma | | | Fecha | 09/10/2018 |

