



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

ESTUDIO DE LA EFECTIVIDAD DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN
INTERNA EN LA REGULACIÓN DE COMPORTAMIENTOS SOCIALES DE LOS
COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS
PETROLEROS EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el Título de Psicóloga Organizacional

Profesor Guía

Pablo Xavier Molina Bravo

Autora

Daniela Alejandra Arboleda Marín

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, La efectividad de las herramientas de comunicación interna en la regulación de comportamientos sociales de los colaboradores administrativos de una empresa de servicios petroleros en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Daniela Alejandra Arboleda Marín, en el décimo semestre, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Pablo Xavier Molina Bravo
Máster en Docencia e Investigación Educativa
CI: 170678511-8

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, La efectividad de las herramientas de comunicación interna en la regulación de comportamientos sociales de los colaboradores administrativos de una empresa de servicios petroleros en la ciudad de Quito, de la estudiante Daniela Alejandra Arboleda Marín, en el décimo semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Paulina del Carmen Muñoz Villacís

Máster en Gestión de Talento Humano

CC: 170654281-6

Mauricio Esteban Muñoz Guzmán

Máster en Gestión de
Estratégica de Recursos Humanos

CC: 170825712-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Daniela Alejandra Arboleda Marín

CI: 171538809-4

AGRADECIMIENTOS

A Dios,

Por ser luz en mi vida y llenarme de bendiciones.

A mis padres,

Por apoyarme incondicionalmente en esta etapa de mi vida y por alentarme siempre a dar lo mejor de mí.

A mis docentes,

Por su paciencia y entrega al compartir sus conocimientos y experiencias.

A mis amigas,

Por su complicidad, apoyo y aventuras compartidas que hicieron de este proceso una experiencia inolvidable.

DEDICATORIA

A mis padres: Jully y Mario, por ser mi motor y mi principal fuente de inspiración para conseguir cada meta planteada.

A mis hermanos por ser testigos de todo mi esfuerzo y crecimiento a lo largo de los años.

A mi abuela Julita y a mis ángeles en el cielo, por confiar siempre en mis capacidades, por su amor y deseo de verme triunfar como profesional.

RESUMEN

La comunicación ha estado presente desde el origen de la humanidad, y ha sido un elemento determinante en la socialización, interacción y convivencia entre seres humanos. Con el pasar de los años las formas en las que el ser humano se comunica han evolucionado, y es así que con la era de la información y tecnología hoy en día se evidencian nuevas herramientas de comunicación que pueden ser implementadas en las organizaciones. Partiendo de la premisa de que la comunicación interna cumple una función reguladora de comportamientos, la presente investigación busca valorar la efectividad de las herramientas de comunicación interna en la regulación de comportamientos sociales de los colaboradores administrativos de una empresa de servicios petroleros. Para ello se utilizó una metodología cuantitativa y cualitativa en la cual la investigadora utiliza encuestas y grupos focales como herramientas para recabar información. Finalmente, se exponen las herramientas de comunicación interna de tres empresas españolas exitosas a nivel mundial, con el fin de adaptar varias de ellas a la empresa de servicios petroleros en cuestión.

Palabras clave: comunicación interna, comportamientos sociales, herramientas de comunicación.

ABSTRACT

Communication has been present since the origin of humanity, and has been a determining factor in the socialization, interaction and coexistence among human beings. Over the years, the ways in which the human being communicates have evolved, and this is how with the era of information and technology, new communication tools appeared and can be implemented in organizations. Based on the premise that internal communication fulfills a regulatory function of behaviors, this research seeks to assess the effectiveness of internal communication tools in the regulation of social behavior of administrative employees of an oil services company. For this, a quantitative and qualitative methodology was used in which the researcher uses surveys and focus groups as tools to gather information. Finally, the internal communication tools of three successful Spanish companies worldwide are exposed, in order to adapt several of them to the oil services company.

Key words: Internal communication, social behaviors, communication tools.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. Formulación del Problema y Justificación	2
3. Pregunta de Investigación:.....	6
4. Objetivos	6
4.1. Objetivo General:	6
4.2. Objetivos Específicos:	6
5. Marco Teórico	7
6. Preguntas Directrices:	15
7. Metodología del Estudio.....	16
7.1. Tipo de diseño y enfoque	16
7.2. Muestreo y Participantes	17
7.3. Recolección de Datos.....	18
7.4. Pre validación del Instrumento	18
7.5. Procedimiento	19
7.6. Tipo de Análisis	21
8. Viabilidad.....	22
9. Aspectos Éticos.....	23
9.1. Consentimiento Informado	23
9.2. Tratamiento de la información	23

9.3. Autoreflexividad.....	24
9.4. Consecuencia de la investigación	24
9.5. Devolución de resultados	24
9.6. Derechos de Autor	25
10. Análisis de la estrategia de intervención	25
11. Cronograma	31
REFERENCIAS.....	36
ANEXOS	40

1. Introducción

A lo largo de la historia, se ha evidenciado que la comunicación es el eje central en la vida del ser humano. Se debe partir del hecho de que las personas son seres sociales, y por ello la necesidad de relacionarse, formar grupos, e interactuar con otros, se ha mantenido como una constante a través del tiempo. De esta manera se puede decir que la comunicación siempre ha sido un factor imprescindible para el desarrollo individual y social.

Así mismo, se debe tomar en cuenta que las formas de comunicarse han evolucionado con el pasar de los años, sobre todo con la llegada de la tecnología. Es así que hoy en día existen infinitas herramientas de comunicación novedosas, que permiten transferir información de manera inmediata y efectiva. Sin duda alguna, este hecho representa un reto para las organizaciones ya que los directivos deberán analizar si las herramientas que usan para comunicar a su personal son adecuadas; o si deben incluir nuevas propuestas innovadoras para mejorar la gestión de la comunicación con su público interno. Debido a la complejidad de la comunicación, es necesario que los responsables de la planificación de ésta conozcan a profundidad la dinámica y cultura de su empresa. De esta manera podrán implementar herramientas de comunicación a través de canales orales, escritos y tecnológicos que lleguen a todos los niveles de la organización y garanticen que el personal se mantenga informado y sus comportamientos alineados a las políticas empresariales.

De acuerdo con García Uceda (2016, p.686), actualmente la comunicación en las organizaciones debe ser considerada como una herramienta estratégica que favorece al crecimiento sostenible. Esto se debe a que la buena gestión de la comunicación interna trae diversos beneficios, como por ejemplo: los colaboradores interiorizan los valores y políticas empresariales, se mejora el clima laboral, se fortalecen las relaciones interpersonales, se empodera al personal y se alinea comportamientos (Segredo Pérez, García Milian, López Puig, León Cabrera y Perdomo, 2017, p.33).

Por otro lado, cabe mencionar que esta investigación parte de la premisa de que la comunicación interna cumple una función reguladora de comportamientos, y por lo tanto es esencial en las organizaciones (Moré Peláez, Bueno Velazco, Rodríguez Atanes y Olivera Zunzunegui, 2005, p.6). Por esta razón, el principal propósito de este estudio es valorar la efectividad de las herramientas de comunicación interna en la regulación de comportamientos sociales de los colaboradores.

Para ello se recabará información a través de dos herramientas: una encuesta que pretende conocer las percepciones del personal administrativo sobre la comunicación interna de la empresa, las emociones y comportamientos que ésta provoca en ellos. Y también se realizarán dos grupos focales con el fin de obtener información sobre el pensar de los colaboradores respecto a las herramientas de comunicación interna que utiliza la empresa.

Para esta investigación se considerará a todo el personal administrativo que trabaja en la empresa de servicios petroleros en Quito. Para la encuesta referente a comportamientos sociales se incluirá a los 96 colaboradores, mientras que para los grupos focales los participantes serán seleccionados de manera aleatoria.

Finalmente, se analizará la información proporcionada por los colaboradores y se expondrá las herramientas de comunicación utilizadas por empresas exitosas, con el fin de adaptar varias de ellas a la empresa de servicios petroleros en cuestión.

2. Justificación de la investigación

El mercado que cada vez es más global, competitivo, complejo y caracterizado por el cambio, ha provocado que las empresas busquen formas de gestionar sus negocios para generar valor y competir en el mercado desde una mejor posición. Sin lugar a dudas, la comunicación es una de las herramientas clave que les permitirá a las empresas relacionarse positivamente con los clientes internos y externos y desarrollar así una ventaja competitiva.

La comunicación ha estado presente desde el origen de la humanidad y es entendida como el proceso mediante el cual las personas se relacionan al intercambiar información, opiniones, hechos, emociones e ideas (Segredo Pérez et al., 2017, p.30). Considerando que dicho proceso está presente en cualquier espacio en el que el ser humano se desenvuelve, es necesario considerar el ámbito laboral.

De acuerdo con Moreno-Oliva (2012, pp.32), la comunicación es esencial en las organizaciones ya que éstas deben ser consideradas como sistemas humanos que diariamente experimentan escenarios comunicativos en los que existe interacción y por lo tanto se construyen significados, hechos e información que es difundida a varios públicos.

Así mismo, Marchiori (2011, p.52) sostiene que la comunicación y la organización son elementos indisociables e interdependientes ya que gracias a la comunicación se facilita la planificación y creación de distintas actividades y procesos que dan sentido a las organizaciones.

Siguiendo esta lógica, se puede decir que la comunicación en las empresas tiene un rol constructor y difusor de la cultura corporativa y mediante éste las organizaciones podrán difundir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad y su negocio (Balarezo Toro, 2014, pp. 3-5).

Pese a que muchas empresas han reconocido el gran valor que tiene una buena gestión de la comunicación, cabe resaltar que ésta no es una tarea fácil, y menos aun cuando existe una constante innovación de tecnología que brinda diversas plataformas, herramientas y nuevas maneras de comunicarse con los distintos públicos con los que convive la organización (Gómez Nieto y Benito Vielba, 2014, p.4).

De acuerdo con Peiró y Bresó (2012, p.43), en las empresas se debe partir del supuesto “más comunicación es mejor”, ya que muchas veces en el trabajo el personal no transmite lo que piensa, tampoco verifica que el mensaje que

transmite es entendido, y por ende la información entre compañeros no es clara lo que disminuye significativamente la eficiencia.

Por lo tanto, es indispensable utilizar la comunicación de manera adecuada en las empresas, ya que si se transmite la información a tiempo, de forma clara y concisa, el personal se siente involucrado y se evidenciarán resultados efectivos y mayor productividad (Segredo Pérez et al., 2017, p.30).

Lo mencionado anteriormente lo corroboran diversos estudios al plantear que un mejor desempeño y mayor satisfacción en el trabajo se logra cuando los altos directivos orientan la comunicación a todos los niveles, ya que así los miembros de la organización se sienten incluidos, se desenvuelven en un ambiente de trabajo sincero y de escucha; y de igual manera se reduce la incertidumbre, los rumores sin fundamento y la ansiedad (Rivera, Rojas, Ramírez y Fernández, 2005, pp.34- 37).

Siguiendo esta lógica, es importante que la alta gerencia se involucre y participe activamente para que exista una real difusión de la información para niveles gerenciales, de supervisión y operativos. De acuerdo con Rivera y colaboradores (2005, p.38) los mandos directivos deben conocer las necesidades de su personal, asegurarse que sus pedidos e ideas sean escuchadas e informar los planes de acción futuros a través de canales de comunicación internos que lleguen a todos los niveles.

Evidentemente, el contar con el apoyo y participación de los miembros directivos es lo ideal, sin embargo la realidad es que no todas las empresas conciben a la comunicación como una herramienta estratégica que puede determinar el comportamiento de sus colaboradores. Este hecho lo confirma un estudio realizado por Rivera y colaboradores (2005, pp.45), con 189 personas con cargos administrativos de la Universidad de Zulia. Este revela que el comité directivo únicamente se enfoca en plasmar sobre papel los valores y objetivos estratégicos, pero no se esfuerza en difundir y promover dicha información con el personal, por

lo que varios colaboradores desconocen la estrategia de la empresa, la visión y las metas prioritarias a corto y mediano plazo. Sin lugar a dudas, esto afecta significativamente al progreso de la empresa.

De igual manera, una encuesta en línea sobre los comportamientos perjudiciales para las empresas revela que de las 1.440 personas que respondieron la herramienta, el 62% considera que la mala comunicación interna es el aspecto más nocivo en las organizaciones, seguido por el 51% que manifestó que la desmotivación de los empleados puede ser letal para una empresa (Avilez, 2012, p.7).

Considerando lo mencionado anteriormente y tomando en cuenta que la comunicación es una herramienta de gestión que favorece el éxito de una empresa, se puede decir que la presente investigación es importante ya que pretende fomentar el uso de las herramientas de comunicación interna con mayor impacto; para garantizar que la información llegue a todos los niveles y así regular los comportamientos sociales que alteran la dinámica de la empresa.

Sin duda alguna, para que la comunicación interna sea efectiva y de alto impacto en los colaboradores, es primordial que ésta sea analizada, planificada e implementada de tal forma que responda a las necesidades de su público interno (Rivera et al., 2005, pp.41).

Así mismo, cabe mencionar que se ha podido evidenciar vacíos en la investigación respecto a la falta de información sobre los testimonios y percepciones que tienen los colaboradores sobre las herramientas de comunicación interna que usan en las distintas organizaciones del país. Por ello la presente investigación pretende indagar a profundidad cuál es la gestión de la comunicación interna y los comportamientos que tienen los colaboradores actuales en la empresa de servicios petroleros.

Finalmente, los resultados de este estudio serán un valioso aporte para el área de Recursos Humanos y Comunicación de la empresa que brinda servicios

petroleros, ya que si se cuenta con herramientas de comunicación adecuadas y alineadas a la estrategia corporativa, se evidenciarán cambios positivos que favorecerán a la consecución de los objetivos empresariales. Así mismo, otras empresas podrán basarse en las conclusiones de este estudio para verificar si las herramientas de comunicación internas que usan están siendo efectivas o si deben ser modificadas.

3. Pregunta de investigación

¿Cuál es el grado de efectividad de las herramientas de comunicación interna en la regulación de comportamientos sociales de los colaboradores administrativos de una empresa de servicios petroleros en la ciudad de Quito?

4. Objetivos

4.1. Objetivo General:

- Valorar la efectividad de las herramientas de comunicación interna en la regulación de comportamientos sociales de los colaboradores.

4.2. Objetivos específicos:

1. Definir el estado actual de la comunicación interna en la empresa de servicios petroleros.
2. Identificar las herramientas de comunicación utilizadas en la empresa que han tenido mayor impacto en los colaboradores.
3. Evaluar los comportamientos sociales al implementar las herramientas de comunicación interna.

5. Marco teórico

La presente investigación se sostiene en un marco epistemológico interpretativo constructivista, el cual se centra en el estudio de los significados que crean las personas a partir de sus creencias, valores, experiencias y entorno. Bajo esta lógica, se considera que la realidad es dinámica, global e interactiva, por lo que

cada individuo elabora sus propios significados e interpretaciones a través de espacios de interacción y reflexión con los demás (Ricoy Lorenzo, 2006, pp.16, 17). Se ha optado por este marco epistemológico ya que al desarrollar este trabajo se conocerá e interpretará las percepciones de los colaboradores administrativos acerca de las herramientas de comunicación interna que maneja la organización.

Así mismo, cabe mencionar que esta investigación parte de la teoría de la psicología social que concibe a la comunicación como un elemento incluyente y determinante para la socialización, interacción y convivencia entre seres humanos (Rizo García, 2006, p.173).

Al ser la comunicación uno de los tópicos claves dentro de la psicología organizacional y el comportamiento humano, a continuación, se expondrá las definiciones y los conceptos más relevantes enfocados al ámbito laboral.

Comunicación Organizacional

De acuerdo con Golhaber (1994), la comunicación organizacional se entiende como el envío y recepción de información que se evidencia diariamente en las empresas. Es decir, que el intercambio de mensajes es permanente y puede darse entre dos personas, grupos e incluso entre todos los colaboradores que conforman la organización (Gómez Nieto y Benito Vielba, 2014, pp.5-6)

Cabe recalcar que el concepto de comunicación organizacional ha evolucionado junto con los modelos de gestión que adopta cada empresa. Es así que Moreno Cano, Arbeláez Luna y Calderón Dávila (2014, pp.6-7) manifiestan que la comunicación organizacional clásica era concebida como un elemento de transmisión de información unidireccional. Esto significa que únicamente los miembros directivos imponían los mensajes y no existía apertura para considerar las opiniones y deseos del personal. Mientras que la comunicación organizacional contemporánea inicia en 1984 con la llegada de la era de la información. Ésta se caracteriza por incluir nuevas tecnologías y herramientas para comunicar, generar conocimiento en las empresas y enfrentar con éxito las exigencias del mercado.

Ligado a este concepto, se distinguen dos tipos de comunicación organizacional. Por un lado la **comunicación externa** que se entiende como el flujo de información que circula con todos aquellos individuos o entidades que se relacionan con la empresa e influyen en el logro de objetivos. Éstos pueden ser los clientes, proveedores e incluso otras instituciones (Gómez Nieto y Benito Vielba, 2014, pp.10-11). Por otro lado, la **comunicación interna** que hace referencia a una función propia de las organizaciones y busca fortalecer las relaciones con los públicos internos. Es así que mediante ésta se pretende construir identidad, transmitir los valores empresariales, interiorizar las políticas internas, comunicar los cambios, difundir los procesos claves, e involucrar al personal (Moreno Cano et al., 2014, pp.7-8).

Según varios autores, a través de una adecuada gestión de la comunicación interna se promueve la interacción y cohesión de los miembros de la organización, se reducen los conflictos interpersonales, y se crean espacios de participación y debate (Rivera et al., 2005, p.39). Esto a su vez permite mejorar el clima laboral, incrementar el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores, y alinear su comportamiento para que este direccionado al cumplimiento de metas estratégicas (Gómez Nieto y Benito Vielba, 2014, p.11).

Elementos de la comunicación interna

De acuerdo con Estrada Mejía y Restrepo de Ocampo (2010, p.73) los elementos de la comunicación son los siguientes:

- **Emisor:** es la persona que envía el mensaje y por lo tanto inicia el proceso comunicativo
- **Codificación:** es el proceso en el cual el emisor convierte el mensaje en palabras, gráficos o signos adecuados para transmitir lo que desea
- **Canal:** es el medio que se utiliza para que circule el mensaje y así facilitar la comunicación

- **Mensaje:** conjunto de información e ideas que se transmiten
- **Decodificación:** proceso en el cual el sujeto que recibe la información descifra el mensaje con el fin de entender. Cabe mencionar que la interpretación del mensaje está atada al conocimiento previo con el que cuenta el individuo
- **Receptor:** es la persona que recibe el mensaje y lo interpreta
- **Retroalimentación:** es la respuesta del receptor al emisor que hace referencia a lo que entendió del mensaje. De esta manera el emisor identifica si el mensaje original fue comprendido
- **Ruido:** Perturbaciones imprevistas que afectan o destruyen el mensaje
- **Redundancia:** reiteraciones que permiten disminuir el ruido, la distorsión y garantizar el correcto entendimiento del mensaje
- **Entorno o contexto:** Ambiente en el que se produce el mensaje para facilitar la comprensión tanto al emisor como al receptor. Se distingue el contexto situacional (espacio y tiempo), socio histórico (época), sociocultural (valores y creencias) o lingüístico (el qué y cómo se dicen las cosas).

Cabe mencionar que pese a que en la mayoría de textos se sigue usando el término receptor, diversos autores sostienen que en el proceso de comunicación se debe hacer referencia a un **perceptor**. De acuerdo con Prieto (2012, p.6), “la máquina recibe y el hombre percibe”. Esto significa que la máquina simplemente recibe información, mientras que el ser humano siempre percibe ya que en este proceso construye significados con base a su experiencia. Así mismo, Pasquali (1979) menciona que el rol de perceptor implica mucho más que ser receptor ya que gracias a la percepción el sujeto puede decodificar e interpretar el mensaje de forma consciente, racional y crítica; y así mismo puede asumir el papel de emisor cuando lo crea conveniente (Pérez, 2009, p.58).

Direccionalidad de la comunicación

De acuerdo con Chiavenato (1996), en las organizaciones se distinguen los siguientes tipos de direccionalidad de comunicación interna:

- **La comunicación descendente:** se define por el flujo de información que va desde los niveles de máxima autoridad hacia el resto de subordinados.
- **La comunicación ascendente:** es aquella que va desde los subordinados hacia los niveles directivos y se caracteriza por una constante retroalimentación y escucha a las sugerencias provenientes de los empleados. Es de carácter cooperativo.
- **La comunicación horizontal:** se evidencia entre colaboradores de un mismo nivel de autoridad y tiene como fin lograr que el trabajo sea coordinado con las distintas unidades de gestión.
- **La comunicación informal:** se refiere al rumor que por lo general se transmite verbalmente cuando el personal carece de información, o cuenta con mensajes incompletos.

(Párraga, Rojas y Arapé, 2008, pp.24-25)

Canales de comunicación interna

En la comunicación existen canales escritos, orales y tecnológicos. Los canales **escritos** tienen como ventaja principal la permanencia y constancia de los mensajes transmitidos. Por lo general, se utiliza este canal para difundir información que concierne a toda la organización como son los lineamientos y políticas (Rojas, 2009, pp.243, 244).

Los canales **orales** son aquellos que se dan a través del diálogo. Si bien es un medio bastante utilizado, éste requiere de confianza en la relación entre las partes que se comunican, ya que el omitir información, puede incidir y alterar el logro de objetivos (Rojas, 2009, p. 244).

Finalmente, los canales **tecnológicos**, que sin duda alguna han revolucionado la comunicación y permiten a las empresas comunicarse a través de canales nuevos y novedosos. De acuerdo con Cuervo (2011, p.101) hoy en día la mayoría de multinacionales ha dejado de lado los medios tradicionales y ha innovado en sus canales de comunicación interna.

Herramientas de comunicación interna

Existen diversas herramientas para los tres canales previamente mencionados. Es así que las **herramientas escritas** pueden ser informes, normas, cartas, y manuales. Por otro lado, las **herramientas orales** pueden ser las reuniones cara a cara, presentaciones ante un público, conversaciones telefónicas, entre otras (Rojas, 2009, pp.243, 244).

Respecto a las **herramientas tecnológicas** se pueden encontrar correos electrónicos, circuitos cerrados de televisión, carteleras digitales, plataformas de mensajería internas y diversas tecnologías útiles para inducciones y capacitaciones (Cuervo, 2011, p.101).

Considerando todos los conceptos mencionados, queda evidenciado que la gestión de la comunicación requiere de una rigurosa planificación, ya que son varios aspectos los que se deben analizar para llegar al público interno de manera efectiva. Es así que Cuervo (2011, p.96) sostiene que los encargados de planificar la comunicación interna tienen un gran reto, ya que deberán conocer y entender a profundidad su público interno, la dinámica y la cultura de la organización. De esta manera deberán identificar el flujo de mensajes que circulan, la veracidad del contenido que se transmite, y las expectativas que tiene el personal sobre la comunicación.

Siguiendo esta lógica el Presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna, Formanchuk (2010) menciona que para implementar nuevas herramientas que impacten a los colaboradores, se debe considerar el estado de la cultura de la empresa. Es así que habla sobre la **cultura organizacional 2.0** que se define por

tres variables: la **apertura** a nuevas iniciativas y acceso a la información, la **flexibilización** que promueva la interacción sin jerarquías autoritarias, y la **escucha** que fomente la colaboración y participación del personal. En caso de que se evidencie esta cultura en una empresa, el introducir nuevas herramientas resultará más sencillo (Cuervo, 2011, p.102).

Por otro lado, cabe mencionar que el tema de la comunicación está estrechamente relacionado al comportamiento social del ser humano. De acuerdo con Moré Peláez y colaboradores (2005, p.6) la comunicación cumple una función reguladora de comportamientos. Esto significa que a través de la información y mensajes transmitidos se ejerce influencia en los perceptores y esto permite hacer ajustes en las desviaciones de conductas identificadas.

Según Rizo García (2006, pp.165-172) el **comportamiento social** se entiende como la manera en la que el ser humano procede al interactuar con el entorno y recibir estímulos tanto internos como externos. Así mismo sostiene que el comportamiento humano siempre implica a otros y por lo tanto se puede evidenciar que en toda interacción se establecen reglas y normas de mutuo acuerdo para llevar una relación armónica.

Tomando en cuenta que en las organizaciones existe una constante interacción y por lo tanto una infinidad de comportamientos, es fundamental que los encargados de planificar la comunicación interna analicen y reflexionen permanentemente sobre los comportamientos de su personal en el trabajo; ya que éstos pueden impactar positiva o negativamente en la dinámica de la empresa (Viloria Escobar, Daza Corredor y Pérez Correa, 2016, p.174).

Estudios

Uno de los estudios que sustenta el valor de la comunicación fue el realizado por Marín Dueñas (2016, pp.157-164), con las pequeñas y medianas empresas (pymes) de España. El objetivo era medir la importancia que se concede a la comunicación empresarial. Dicha investigación tuvo un enfoque cuantitativo y el

método utilizado para la recolección de datos fue una encuesta sobre comunicación organizacional. Participaron 230 pymes y los responsables de la comunicación fueron quienes contestaron el instrumento. Los resultados evidenciaron que el 56% de la muestra concede mucha importancia a la comunicación interna, sin embargo no existe una inversión significativa del presupuesto anual para esta área. Es así que las respuestas reflejan que el 49% de dichas pymes invierte únicamente entre el 1 y 5%, el 27% invierte menos del 1% y el 24% invierte más del 5%.

Ante este estudio se puede decir que dichas pymes en realidad no valoran a la comunicación como una herramienta clave y determinante en el crecimiento de la organización, ya que no la consideran en el plan estratégico empresarial y esto se evidencia en el poco presupuesto que destinan a esta área. Lógicamente, este hecho impide la inversión en nuevos medios y herramientas novedosas que puedan impactar al personal. De acuerdo con Barros Rubio (2014, p.173) el mercado actual no demanda la adquisición constante de nuevas tecnologías, sino que requiere invertir en comunicadores innovadores y capaces de diseñar nuevas herramientas y propuestas que atraigan al público interno.

Por otro lado, Queris Rojas, Almirall Cabrera, Capote García y Robaina (2012, pp.165-170) realizaron una investigación de tipo mixto en el Grupo Empresarial Farmacéutico QUIMEFA con el fin de evidenciar la comunicación interna de la empresa y proponer un plan de comunicación efectivo en caso de ser necesario. Para recabar la información se aplicaron entrevistas a miembros directivos y encuestas a 160 colaboradores. En el caso de las entrevistas, el comité ejecutivo mencionó que en la comunicación se hace énfasis en las políticas, pero que no se hace un seguimiento de cómo entiende el personal dichos mensajes y también desconocen cuál es el medio más efectivo para difundir la información. Respecto a las encuestas, se analizó la historia e identidad empresarial y los resultados evidenciaron que únicamente el 32,5% del personal conoce la filosofía, la misión, y la visión de la organización. Así mismo el 56,9% de los encuestados percibe que

el comité ejecutivo no les hace partícipes de las decisiones que se toman lo cual genera malestar y rechazo a varias iniciativas. Finalmente, respecto al tipo de información que circula en la organización el 63% mencionó que la mayoría de veces se comunica sobre las tareas a realizar, las normas, reglamentos y nuevas políticas. Mientras que el 37% sostuvo que la información casi nunca hace referencia a reconocimientos, apoyos y felicitaciones.

Analizando este estudio, se evidencia que no basta con que los directivos sepan que hay comunicación con el público interno, sino que se requiere su completa participación y compromiso para que exista un seguimiento constante y se garantice que los perceptores entiendan lo que realmente se quiere transmitir. De esta manera se promueve el feedback, la escucha a los colaboradores, y se identifican desvíos o vacíos en la información que llega al personal (Cuervo, 2011, p.97).

En la misma lógica, Cuervo (2011, p.100) sostiene que la comunicación interna debe estar atada al valor de la responsabilidad, ya que los mensajes que se transmiten al personal internamente, pueden ser difundidos con públicos externos. Esto significa que la imagen de la empresa se proyecta en la sociedad y en diversos entornos, por lo que se debe procurar que la información sea clara y objetiva.

En definitiva, expertos consideran que la comunicación interna en las organizaciones es un elemento indispensable que debe ser valorado por el comité directivo para que lo incluyan dentro de la estrategia del negocio. Ahora es el momento en el que se debe romper los paradigmas tradicionales y empezar a utilizar herramientas de comunicación novedosas. El objetivo es mantener a los colaboradores informados y evitar la aparición de comportamientos sociales que puedan afectar las actividades diarias.

6. Preguntas Directrices

Objetivo 1: Definir el estado actual de la comunicación interna en la empresa de servicios petroleros.

- ¿Qué canales se utilizan para difundir la información internamente?
- ¿Qué tipo de direccionalidad de comunicación interna se destaca en la empresa?
- ¿Cuáles son las herramientas de comunicación interna más utilizadas?

Objetivo 2: Identificar las herramientas de comunicación utilizadas en la empresa que han tenido mayor impacto en los colaboradores.

- ¿Cuáles son las herramientas de comunicación interna con más acogida?
- ¿Qué debería tener una herramienta de comunicación para que sea efectiva?
- ¿Qué ventajas tiene el utilizar herramientas de comunicación interna para difundir la información diariamente?

Objetivo 3: Evaluar los comportamientos sociales al implementar las herramientas de comunicación interna.

- Mientras más herramientas efectivas de comunicación interna se usen, mayor será la regulación de los comportamientos sociales de los colaboradores.

7. Metodología del estudio

7.1. Tipo de enfoque y diseño

El **enfoque** de la presente investigación será de carácter mixto. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003, p.580) al integrar el enfoque cuantitativo y cualitativo, se obtiene una perspectiva más amplia y profunda, por lo que se logra mayor legitimidad, claridad y entendimiento del fenómeno de estudio. Se ha

optado por dicho enfoque ya que se utilizarán herramientas tanto cuantitativas como cualitativas para indagar sobre las herramientas de comunicación interna utilizadas por la empresa. Es así que se pretende evidenciar numéricamente los comportamientos sociales del personal, y también conocer a profundidad las percepciones y el significado que los colaboradores atribuyen a la comunicación interna que presenta la empresa.

El **diseño** del estudio será secuencial ya que en primer lugar se recolectarán datos cuantitativos, se hará el análisis del mismo y se continuará con la recolección de datos cualitativos para su posterior análisis. Finalmente, se realizará un análisis completo de toda la información recabada, para así llegar a conclusiones. Respecto al enfoque cuantitativo, el diseño será transversal - no experimental ya que los datos se obtendrán en un único momento y sin interferir para alterar los resultados. Mientras que el diseño del enfoque cualitativo será la teoría fundamentada ya que las conclusiones resultarán de todas las expresiones e información proporcionada por los participantes (Hernández et al., 2003, pp. 154, 161).

Por otro lado, el **alcance** de la investigación será descriptivo ya que se busca describir las percepciones, contexto y emociones de un grupo de personas, y así mismo se recabará información sobre conceptos y variables específicas sin indicar cómo éstas se relacionan (Hernández et al., 2003, p.92). En este caso, las variables que se pretende investigar son las herramientas de comunicación interna y los comportamientos sociales de los colaboradores.

7.2. Muestreo / participantes

La muestra estará conformada por todos los colaboradores administrativos que trabajan en las oficinas de Quito. Se decidió seleccionar a los participantes mediante el muestreo por conveniencia ya que dichos colaboradores no desempeñan sus funciones en la base del Coca y por lo tanto la proximidad y accesibilidad a este grupo facilita el contacto al investigador.

El personal administrativo se conforma por 96 personas en total de los cuales 38 son mujeres y 58 hombres. Para la encuesta referente a los comportamientos sociales, se considerarán a los 96 colaboradores con el fin de recabar información de cada uno de los participantes y así llegar a conclusiones objetivas. Por otro lado, para los dos grupos focales que se pretende realizar, los participantes serán seleccionados aleatoriamente. Cada grupo estará conformado por diez personas ya que investigadores recomiendan que el número de participantes por grupo no exceda a 10, para así garantizar que todos participen, interactúen e intercambien opiniones (Buss Thofehrn, López Montesinos, Rutz Porto, Coelho Amestoy, Oliveira Arrieira y Mikla, 2013, p.76).

Tabla 1

Cuestionarios

Cuestionarios	
Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores/as que se desempeñen en cargos administrativos en Quito. • Hombres y mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quienes estén en período de prueba. • Pasantes.
<p>Nota: Para los grupos focales aplican los mismos criterios de inclusión y exclusión, ya que de los 96 participantes se seleccionará aleatoriamente a 20 personas que integrarán los dos grupos focales.</p>	

7.3. Recolección de datos

Se emplearán dos herramientas de recolección de datos. En primera instancia, se diseñará una encuesta con preguntas referentes a la comunicación que maneja la empresa y las emociones y comportamientos que ésta provoca en los colaboradores. El objetivo es conocer las percepciones de todo el personal

administrativo. Dicho instrumento será enviado por correo a todos los participantes. En este caso, la confiabilidad y validez del instrumento es irrelevante ya que el contenido del mismo es referente únicamente a la empresa que brinda servicios petroleros.

Así mismo, se realizarán dos grupos focales ya que esta técnica estimula el diálogo y la interacción entre los participantes. De esta manera, se puede obtener información sobre el pensar y sentir de los colaboradores respecto a las herramientas de comunicación interna que utiliza la empresa (Hamui-Sutton y Varela Ruiz, 2013, pp.56, 57). Los aspectos a tratar serán las percepciones acerca del estado actual de la comunicación en la empresa, las herramientas de comunicación interna que despiertan mayor interés, sus expectativas y sugerencias respecto a la comunicación interna.

7.4. Pre-validación del instrumento

Para la pre-validación de las herramientas de recolección de datos se solicitó a dos docentes de la facultad de Psicología de la Universidad de las Américas para que sean parte del panel de expertos. Éstos revisaron las preguntas de los grupos focales y la encuesta sobre comportamientos sociales que resultan de la comunicación interna. Los grupos focales pretenden recabar información sobre la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación interna que maneja la empresa. Por otro lado, la encuesta pretende evidenciar cómo se comporta su personal al percibir la comunicación de una determinada manera. Ambos instrumentos se encuentran en los Anexos 4 y 5.

7.5. Procedimiento

Para proceder con los métodos de investigación planteados, en primer lugar se presentará el proyecto al área de Recursos Humanos y al área directiva con el fin de solicitar autorización para avanzar con el estudio. Cabe mencionar que la gerencia general tiene apertura a la innovación e implementación de herramientas

alineadas a la mejora continua y al bienestar de los colaboradores en la empresa, por lo que sin duda alguna respaldará la presente investigación.

Para informar a los colaboradores que han sido seleccionados para participar en el presente estudio, se les enviará un correo electrónico en el que se detalle el motivo de la investigación y se les solicite responder el correo indicando su interés o no por participar en el mismo. A quienes no respondan se los contactará telefónicamente para así tener una respuesta.

De igual manera, para garantizar que los colaboradores seleccionados se involucren y participen, se pedirá a los gerentes que soliciten a sus equipos llenar la encuesta y participar activamente en los grupos focales, ya que el fin último de la presente investigación es mejorar la comunicación interna y potenciar el bienestar de los colaboradores.

Es importante mencionar que antes de enviar la encuesta se entregará a cada uno de los participantes el consentimiento informado, en el cual se especifica el motivo de la investigación, y se asegura la confidencialidad en el manejo de la información proporcionada por los colaboradores. Para quienes participen en los grupos focales, se les entregará otro consentimiento. En éste se les pedirá autorización para grabar la sesión con el fin de interpretar posteriormente la información.

Respecto a la aplicación de las herramientas, en primer lugar se enviará la encuesta a todos los participantes en un correo masivo y se les comunicará que tienen un plazo de dos días para llenarlo. Si al cabo del plazo establecido no se obtiene respuesta de todos los colaboradores, se procederá con la investigación siempre y cuando la muestra sea de mínimo 50 personas, es decir más del 50% de la muestra definida. Si no se contempla la muestra mínima, se pedirá el apoyo de los gerentes para que refuercen la participación con sus equipos. Una vez finalizada esta actividad, se procederá al análisis de toda la información recabada en las encuestas.

Acto seguido, se seleccionará aleatoriamente a las personas que participarán en los dos grupos focales. Cuando se tenga definidos los grupos, se enviará una invitación por correo electrónico en la que se indique el objetivo, la fecha, hora y lugar en la que se realizará la actividad. Cabe recalcar que los dos grupos focales se realizarán el mismo día y en el mismo lugar pero en diferentes horas.

En este caso, la duración de cada grupo focal será de una hora y media, con el fin de garantizar la atención y participación activa de los invitados y evitar que el cansancio interfiera negativamente en la obtención de información. Así mismo, la actividad se realizará en la sala comunal del edificio en el que se encuentra la oficina. Se ha optado por esta opción ya que Buss Thofehrn y colaboradores (2013, p.76) recomiendan que el lugar sea de fácil acceso y fuera del ambiente de trabajo para evitar interrupciones. De igual forma, sugieren que las sillas de la sala sean distribuidas en forma de círculo para que todos tengan plena visibilidad del moderador y de cada participante que intervenga.

Por otro lado, cabe mencionar que en cada grupo focal habrá un moderador y un observador. Así, el rol del moderador será dar la bienvenida a los participantes, explicar la dinámica y los objetivos de la sesión, enfatizar en los aspectos éticos de participación voluntaria y confidencialidad, estimular la intervención equitativa de todos los integrantes y dirigir el diálogo con base a una guía de preguntas con los temas a tratar para que así la discusión fluya (Hamui-Sutton y Varela Ruiz, 2013, pp.56, 57).

Por su parte el observador será una persona externa a la empresa y se encargará de tomar nota de las expresiones verbales y no verbales de los participantes, de los hechos más relevantes que ocurran durante la sesión y de la interacción en el grupo, para luego discutirlos con el moderador y llegar a conclusiones (Buss Thofehrn et al., 2013, p.77).

Una vez terminadas las dos sesiones, se procederá a analizar la información de los grupos focales y finalmente, se realizará un informe completo con los

resultados del estudio, mismo que será entregado al área directiva y de Recursos Humanos con el fin de que consideren la información proporcionada por los colaboradores.

7.6. Tipo de análisis

La presente investigación es de carácter descriptivo. Por ello, para el análisis de la encuesta se utilizará la estadística descriptiva que permite tabular los datos a través de las medidas de tendencia central como es la media; la cual evidenciará el promedio aritmético de cada ítem que se detalle en la encuesta. También se utilizará la desviación estándar que es una medida de variabilidad y sirve para ver la desviación de las puntuaciones asignadas respecto de la media (Hernández et al., 2003, pp.287, 288). Se utilizará el software SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) con el fin de agilizar el conteo de los valores asignados a cada elemento (Hernández et al., 2003, pp.273, 274).

Por otro lado, para el análisis de los grupos focales, se procederá a observar la grabación y transcribir de manera literal las intervenciones de los participantes para posteriormente analizar la información recabada. Se partirá de la teoría fundamentada que plantea que los hallazgos surgen a raíz de los datos recabados durante todas las fases del estudio, por lo que con frecuencia se necesita volver a examinar las grabaciones y bitácoras de campo con el fin de garantizar calidad en los resultados y conclusiones (Hernández et al., 2003, p.422).

Así mismo, se utilizará el programa Atlas.ti el cual facilita el análisis cualitativo al codificar los datos, distinguir categorías y relacionar temas principales. Cabe mencionar que en dicho programa el investigador es el responsable de poner las pautas para la codificación, por lo que esta herramienta cumplirá la función de auxiliar pero no sustituirá el análisis que realizará el investigador (Hernández et al., 2003, p.422).

Finalmente, cabe aclarar que el análisis concluye cuando se evidencie una saturación en la información recabada, es decir que los datos son repetitivos por lo que no hay nuevos elementos que alteren los resultados (Hernández et al., 2003, p.419). Por el contrario, si se evidencian inconsistencias, se procederá a realizar otro grupo focal con nuevos participantes de la muestra seleccionados aleatoriamente. Una vez terminado este análisis se podrá llegar a conclusiones.

8. Viabilidad

La presente investigación cuenta con los recursos y tiempo necesarios para cumplir los objetivos que se han planteado. En primer lugar, el acceso al grupo de estudio es sencillo ya que la investigadora cuenta con el respaldo del comité directivo por lo que se promoverá la participación de todo el personal.

Por otro lado, el proceso de investigación será guiado por el tutor académico Pablo Xavier Molina Bravo, quien tiene disponibilidad de tiempo y ha demostrado interés sobre el tema a tratarse. Así mismo, cuenta con amplios conocimientos teóricos y prácticos sobre la comunicación interna y los comportamientos sociales por lo que su soporte enriquecerá el presente estudio.

Respecto a los recursos económicos, cabe mencionar que la investigación no requiere de inversión significativa; ya que lo único que se necesitará son copias de los consentimientos informados. Estos gastos serán asumidos por la investigadora.

Las limitaciones de esta investigación pueden ser el tiempo y la disponibilidad de los participantes, ya que se requiere que llenen la información dentro del plazo establecido. Así mismo, pueden existir participantes que no intervengan activamente en los grupos focales, por lo que es fundamental que el moderador guíe la sesión de tal manera que todos participen equitativamente.

9. Aspectos éticos

9.1 Consentimiento informado

Para la ejecución del proyecto se requerirá que todos los participantes firmen el consentimiento informado que se les entregará personalmente (Anexo 1). En éste se especificará el motivo de la investigación, se garantizará confidencialidad absoluta en la información proporcionada, se enfatizará en que la participación en el proyecto es voluntaria, por lo que cualquier participante tiene derecho a retirarse de la investigación sin importar la fase en la que se encuentre, y finalmente para quienes participen en los grupos focales se les entregará otro consentimiento en el que se les solicitará autorización para grabar la sesión (Anexo 1-2).

9.2 Tratamiento de la información

La presente investigación tiene fines académicos por lo que la información será tratada con discreción y confidencialidad. Sin embargo, en caso de que se obtenga información en la que el bienestar e integridad de las personas se vea comprometida, el acuerdo de confidencialidad tendrá que romperse para prevenir cualquier incidente. Así mismo, con el fin de proteger la identidad de los participantes, al analizar la información y elaborar el informe de resultados sobre el cuestionario y los grupos focales, solo se incluirán las iniciales de los sujetos, y el resto de información personal será guardada en una base de datos a la que únicamente el investigador tendrá acceso.

9.3 Autoreflexividad

Una de las razones por las que decidí enfocarme en el tema de la comunicación interna y los comportamientos sociales, fue por el contexto de crisis que actualmente atraviesa el país que ha obligado a la empresa de servicios petroleros a recortar el personal. Sin duda, esto ha provocado incertidumbre, tensión, desmotivación y diversos comportamientos sociales por parte de los colaboradores. Evidentemente, el malestar suscitado en el personal puede alterar la dinámica de la empresa y esto se refleja en la disminución de productividad y pobres resultados. Ante este hecho, me sentí con plena responsabilidad de actuar a favor del capital humano promoviendo el uso de herramientas de comunicación

interna de alto impacto que minimicen los rumores de pasillo, y que mantengan a los colaboradores informados acerca de la situación actual de la empresa, nuevos proyectos, y futuras metas.

9.4. Consecuencias de la investigación

Con este proyecto se espera que los altos directivos y el área de Recursos humanos evalúen las herramientas de comunicación interna que manejan, y que estén dispuestos a modificar o reforzar los canales de comunicación más efectivos. En caso de que lo hagan los resultados serían positivos ya que el personal sabrá que sus opiniones son valoradas y que su bienestar dentro de la empresa es importante. Por el contrario, si la información proporcionada no se toma en cuenta, se evidenciarán las consecuencias negativas que se derivan de una deficiente gestión de la comunicación con los públicos internos.

9.5. Devolución de resultados

Los resultados de la investigación se entregarán al área directiva y a la Gerente de Recursos Humanos, y en caso de que los participantes deseen conocer los resultados podrán acceder a una copia del estudio. La información se entregará a través de una presentación en la que se incluirán los resultados de las encuestas sobre comportamientos sociales respecto a la comunicación y los grupos focales. Así mismo se proporcionará un informe escrito en el que consten las conclusiones y las propuestas de intervención para mejorar la comunicación interna de la empresa. Una vez terminada esta fase, se procederá a definir un plan de acción con las autoridades.

9.6. Derechos de autor

En cuanto a los derechos de autor se toma en cuenta el literal No.13 del Reglamento de titulación de la Universidad de las Américas, que hace referencia a la propiedad intelectual y señala lo siguiente:

La propiedad intelectual de los trabajos de titulación pertenecerá a la Universidad. En casos extraordinarios en los que el o los estudiantes tengan razones para solicitar que la propiedad intelectual les pertenezca, deberán solicitarlo directamente a su Decano o Director, quien tratará el tema con la Vicerrectoría y la

Dirección de Coordinación Docente. Se comunicará la respuesta al solicitante a más tardar dentro de los 30 días siguientes a su requerimiento. Los trabajos de titulación, de aceptarse el requerimiento del estudiante, serán tratados como secreto comercial e información no divulgada en los términos previstos en la Ley de Propiedad Intelectual.

10. Análisis de estrategias de intervención

Como se ha evidenciado a lo largo de la presente investigación, es indiscutible que la comunicación interna es un factor clave y decisivo en el éxito de las organizaciones. Este hecho lo corrobora el estudio titulado “Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial”. El objetivo de la misma fue analizar las herramientas de comunicación interna de tres empresas españolas exitosas a nivel mundial que han sobrellevado la crisis y se mantienen en crecimiento internacional. Es así que se hace referencia al grupo de diseño textil INDITEX (uno de los principales distribuidores de moda del mundo), al Banco Santander (compañía financiera española), y a Telefónica S.A. (empresa multinacional de telecomunicaciones) (Peña Acuña, del Henar Sánchez Cobarro y Fdez de Bobadilla, 2015, pp.945-949).

Dicha investigación utilizó la metodología de estudio de caso con carácter cualitativo en el que se interpretó los discursos de las personas y medios que proporcionaron la información a través de redes sociales, foros de opinión, entrevistas a los responsables de comunicación y colaboradores de las organizaciones (Peña Acuña et al., 2015, p.947). Cabe enfatizar que por lo general dichas empresas aparecen anualmente en los rankings de marcas renombradas y por ello es tan importante analizar las estrategias de comunicación interna que utilizan.

Respecto a INDITEX se pudo concluir que los flujos de comunicación son de tipo ascendente, lo que significa que la información se genera desde los colaboradores hacia los miembros directivos. Cabe destacar que este tipo de comunicación es

fomentada por la dirección del grupo textil, ya que valoran las opiniones y necesidades de sus equipos y consideran indispensable integrar al personal en la dinámica de la organización (Peña Acuña et al., 2015, p.950).

Así mismo, se identificó que las principales herramientas de comunicación interna utilizadas por este grupo son los *manuales* en los que se difunden las políticas, normas, y códigos de conducta, *actividades sociales y de sensibilización* en las que se promueve el voluntariado por parte de los empleados; *formación por parte de mentores* que tiene como fin potenciar las habilidades de los colaboradores y darles soporte en caso de requerirlo y finalmente el *correo electrónico* a través del cual se comunica de manera masiva a los empleados (Peña Acuña et al., 2015, p.951).

En cuanto a la comunicación externa, INDITEX utiliza las redes sociales. Si bien sostienen que es una herramienta de alto impacto, enfatizan que se debe ser cuidadoso ya que así como hay testimonios positivos que favorecen a la empresa, también hay acusaciones o quejas que tienen mayor visibilidad. Para estos casos, INDITEX establece una gestión de comunicación de crisis en la que se responde inmediatamente y se propone soluciones o planes de acción correctivos (Peña Acuña et al., 2015, p.952).

Respecto a la comunicación interna del grupo Santander cabe mencionar que su comité directivo está convencido que la buena gestión de ésta favorece a la eficiencia, a la integración del personal y a la difusión de diversas actividades o nuevos proyectos. Por estas razones, la comunicación es un aspecto que merece atención dentro de la estrategia. De igual manera, valoran la opinión de sus colaboradores y por ello han reforzado el uso de encuestas y buzones de sugerencias ya que así reciben realimentación (Peña Acuña et al., 2015, p.956).

Este hecho lo corrobora el Director General de Comunicación del Banco Santander, Juan Manuel Cendoya, al mencionar que la comunicación de su empresa ha sido un elemento crítico que ha permitido afrontar con calma la

muerte del presidente de la organización y también superar la crisis económica sin que se generen rumores ni comportamientos no deseados en los colaboradores (Peña Acuña et al., 2015, p.959).

Por otro lado, el flujo de comunicación que se evidencia en la empresa es de tipo ascendente, y descendente. Hay una comunicación ascendente ya que los colaboradores se apoyan entre pares para contactar a los directivos y así asegurarse que sus pedidos e inquietudes sean escuchados. La comunicación descendente se manifiesta en las reuniones semanales en las que los supervisores y gerentes se reúnen con los equipos de trabajo para dar directrices, informar sobre las prioridades del negocio, planificar las actividades, clarificar los objetivos y definir responsables (Peña Acuña et al., 2015, p.956).

En cuanto a las herramientas de comunicación interna que usa el Banco Santander se reconoce que priman las digitales como son: el correo electrónico, el intranet, un periódico en línea de la empresa en el que se publican noticias diariamente, Santander TV que es un canal interno en el que se transmiten los videos sobre las campañas y actividades de responsabilidad social (Peña Acuña et al., 2015, pp.956, 957).

La tercera empresa en cuestión es Telefónica S.A., más conocida como Movistar en Ecuador. Respecto a la comunicación interna que manejan, consideran que es necesario utilizar varias herramientas para garantizar que los mensajes transmitidos no sean distorsionados. De esta manera, pueden tener un “termómetro” que les indica lo que sienten y lo que entienden los colaboradores (Peña Acuña et al., 2015, p.962).

Las herramientas utilizadas por esta organización son: un sistema similar a una red social llamada Yammer que les mantiene en contacto a los empleados y promueve la colaboración para trabajar en equipos. También está el Diario de Telefónica en el cual los departamentos pueden proponer noticias que desean comunicar. Así mismo utilizan las charlas conocidas como “Telefónica talks” en las

que se reúne a los distintos departamentos y los representantes cuentan los avances de sus proyectos; y por último las herramientas tradicionales como son la intranet, el correo electrónico, y reuniones presenciales (Peña Acuña et al., 2015, p.962).

Siguiendo esta lógica, los directivos sostienen que es importante que la comunicación apele a las emociones de sus colaboradores. Por ello utilizan varias imágenes, videos y material que los protagonizan los distintos miembros del personal y dan sus testimonios para evidenciar su compromiso con la organización (Peña Acuña et al., 2015, p.963).

Analizando las tres empresas expuestas anteriormente, se puede concluir que todas consideran a la comunicación interna como una herramienta estratégica y promotora de éxito. Esto se evidencia en su interés por el uso de diversas herramientas para difundir la información y recibir realimentación de los perceptores. Otro punto interesante y marcado en las tres organizaciones es que si bien existe un flujo de comunicación de carácter descendente, también se fomenta la comunicación ascendente la cual empodera a los colaboradores y les permite ser agentes activos de la organización. Sin duda alguna, este hecho fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso con la empresa.

Para finalizar, cabe mencionar que todas las herramientas que utilizan las empresas españolas si se podrían aplicar en el Ecuador siempre y cuando se cuente con el apoyo de los líderes de la organización. Es importante partir del hecho de que en la empresa de servicios petroleros, el comité directivo está abierto a implementar nuevas estrategias que refuercen y mejoren la comunicación interna. De hecho, algunas de las herramientas mencionadas previamente ya han sido adoptadas por la organización.

Es así que durante los últimos dos años los gerentes de cada departamento hacen reuniones semanales con sus equipos de trabajo en las que se establecen los objetivos de los proyectos, y se planifica la semana. Así mismo, ya se implementó

un circuito cerrado de televisión en el que se entrevista a colaboradores y se comunica acerca de los pilares de la empresa. También se diseñaron unos megáfonos corporativos que utilizan los gerentes para difundir la información al personal.

Si bien dichas herramientas han tenido un impacto positivo, se propone que no se involucren únicamente a los gerentes sino que también se incluya a líderes informales. De acuerdo con García Uceda (2016, p.686) es fundamental que en las organizaciones se identifiquen líderes distintos a los que constan en el organigrama formal, ya que así se convierten en aliados estratégicos para difundir la información.

Por lo general dichos líderes son personas que inspiran confianza, respeto, mantienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, son influyentes, optimistas y comprometidos con la empresa. Así mismo, es importante que una vez identificados, los altos directivos oficialicen su liderazgo informal y promuevan su participación en todas las iniciativas, campañas y actividades relacionadas con comunicación interna. De esta manera se logrará que el personal se integre y guíe su comportamiento de acuerdo a lo que el líder proponga (García Uceda, 2016, pp.686-689).

De igual forma, los líderes informales pueden fomentar la comunicación ascendente en la empresa. Al ser personas con mayor visibilidad frente a los miembros directivos, es más sencillo que transmitan los pedidos, sugerencias o iniciativas que proponen sus pares. Esto puede generar un impacto positivo ya que los colaboradores se sentirán escuchados y valorados por la organización, lo cual refuerza su sentido de pertenencia.

Otra de las herramientas utilizadas por Telefónica S.A. que se podría implementar en la empresa son los videos de testimonios protagonizados por el personal administrativo. Se puede empezar con aquellos colaboradores que van más de 5 años en la organización, para que compartan brevemente su experiencia en la

empresa y alguna anécdota que jamás olvidarán. De esta forma se reconoce al personal y se involucran las emociones de los colaboradores.

Así mismo, se puede adoptar la dinámica de “Telefónica talks” en la que los representantes de distintos departamentos comparten a los colaboradores cuáles han sido sus avances en determinados proyectos. Esta herramienta sería de gran utilidad en la empresa de servicios petroleros, ya que cada área se especializa en un servicio; por lo que es fundamental que los supervisores o directores del proyecto se reúnan con el personal de otras áreas para darles a conocer el estado en el que se encuentra el trabajo para que así los demás estén informados y puedan intervenir sin inconvenientes.

Tabla 2**Cronograma**

Actividades	Semana / Mes	Descripción
1. Inscripción del plan de tesis y reunión con el profesor guía	Semana 1 / Mes 1	Se inscribirá el plan en secretaria académica y con el profesor guía se definirán los horarios de tutorías.
2. Revisión bibliográfica y redacción de la introducción, formulación del problema y justificación	Semana 2 / Mes 1	Investigar más sobre el tema para completar el número de palabras que se requiere en TIT.
3. Reunión con el profesor guía	Semana 2 / Mes 1	Revisión del contenido de los apartados.
4. Redacción del Marco Teórico	Semana 3 / Mes 1	Ampliar el marco teórico con información relevante
5. Reunión con el profesor guía	Semana 4 / Mes 1	Revisión de los avances de redacción de la justificación y del marco teórico
6. Realizar cambios sugeridos por el	Semana 4 / Mes 1	Diseñar el primer borrador del cuestionario

profesor guía, y redacción del apartado de recolección de datos		que se desea aplicar y las preguntas guías para los grupos focales.
7. Reunión con el profesor guía y pre-validación del instrumento	Semana 5 / Mes 2	Revisión de los avances de redacción, y revisión de las herramientas de recolección de datos (cuestionario / grupos focales).
8. Validación del instrumento	Semana 6 / Mes 2	Validación del cuestionario y de las preguntas guía para los grupos focales.
9. Reunión con el profesor guía	Semana 6 / Mes 2	Revisión de los cambios realizados en las herramientas de recolección a partir de las sugerencias de los evaluadores expertos.
10. Redacción del apartado de viabilidad y aspectos éticos	Semana 7 / Mes 2	Revisión bibliográfica y redacción de los apartados mencionados.
11. Reunión con el	Semana 7 / Mes 2	Revisión de los avances y

profesor guía		correcciones.
12. Redacción del apartado de estrategias de intervención	Semana 8 / Mes 2	Revisión bibliográfica y redacción del apartado.
13. Reunión con el profesor guía	Semana 8 / Mes 2	Revisión de avances.
14. Presentación del proyecto al área de Recursos Humanos y al área directiva	Semana 9 / Mes 3	Solicitar autorización para realizar la investigación.
15. Informar a los colaboradores que han sido seleccionados para participar en el estudio	Semana 9 / Mes 3	Se les enviará un correo electrónico en el que se detalle el motivo de la investigación y se les solicite una respuesta.
16. Entregar a cada uno de los participantes el consentimiento informado	Semana 10 / Mes 3	El consentimiento será el respaldo para el investigador en el que los colaboradores aceptan participar, estos documentos serán guardados.
17. Enviar el cuestionario a todos	Semana 10 / Mes 3	Registrar cuántos participantes llenaron el

los participantes en un correo masivo y comunicarles que tienen un plazo de dos días para llenarlo.		cuestionario y hacer seguimiento a quienes están pendientes.
18. Reunión con el profesor guía	Semana 10 / Mes 3	Revisión del estado de la investigación, e informarle de los siguientes pasos a seguir.
19. Seleccionar aleatoriamente los participantes de los dos grupos focales y enviarles la invitación	Semana 11 / Mes 3	Definir día, hora, lugar en el que se realizarán los grupos focales, confirmar la asistencia de los participantes y del moderador y observador.
20. Realizar las sesiones de los grupos focales	Semana 11 / Mes 3	Grabar las sesiones de los grupos focales
21. Análisis de los datos de los cuestionarios y de los grupos focales	Semana 12 / Mes 3	Utilizar software SPSS para analizar el cuestionario, y para los grupos focales transcribir la grabación y usar el Atlas.ti para la codificación

22. Reunión con el profesor guía	Semana 12 / Mes 3	Revisión de los resultados obtenidos.
23. Realizar el informe final	Semana 13 / Mes 4	Se incluyen los resultados y conclusiones del estudio.
24. Reunión con el profesor guía para corrección del informe	Semana 14 / Mes 4	Revisión y correcciones del informe final.
25. Correcciones del informe y reunión con docentes expertos	Semana 15 / Mes 4	Revisión final del informe de resultados y realimentación de expertos.
26. Entrega del informe final y realimentación del docente guía.	Semana 16 / Mes 4	Entrega de resultados a la empresa de servicios petroleros.

REFERENCIAS

- Avilez, R. G. (2012). *La desmotivación laboral un problema de ayer y de hoy*. Ponencia presentada en el I Congreso Científico Internacional de la Universidad Regional Autónoma de los andes UNIANDES, Ambato, Ecuador. Recuperado de <http://www.uniandes.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/LA-DESMOTIVACION-LABORAL-UN-PROBLEMA-DE-AYER-Y-DE-HOY.pdf>
- Balarezo Toro, B. D. (2014). "La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE". Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Organización de Empresas. Ecuador, Ambato. Recuperado de; <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Barrios Rubio, A. (2014). El comunicador en el entorno digital. *Cuadernos. info*, (34), 165-181. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/cinfo/n34/art13.pdf>
- Buss Thofehr, M., López Montesinos, M. J., Rutz Porto, A., Coelho Amestoy, S., Oliveira Arrieira, I. C., & Mikla, M. (2013). Grupo focal: una técnica de recogida de datos en investigaciones cualitativas. *Index de Enfermería*, 22(1-2), 75-78. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962013000100016
- Cuervo, M. (2011). Comunicación Interna y formación profesional. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (35), 95-105. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n35/n35a09.pdf>
- Estrada Mejía, S., y Restrepo de Ocampo, L. S. (2010). Modelo de comunicación para organizaciones cambiantes. *Scientia et technica*, 1(44), 72-77. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/849/84917316013.pdf>

- García Uceda, E. (2016). Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa. *Opción*, 32(7), 684-706. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/310/31048480039.pdf>
- Gómez Nieto, B., y Benito Vielba, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la pyme española. *Razón y Palabra*, 18(86), 1-21. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199530728023.pdf>
- Hamui-Sutton, A., y Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en educación médica*, 2(5), 55-60. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n5/v2n5a9.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. (5ª ed.). [versión electrónica]. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1814/181422294008.pdf>
- Marín Dueñas, P. P. (2016). La Comunicación Empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa. *Observatorio (OBS*)*, 10(1), 151-180. Recuperado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/obs/v10n1/v10n1a09.pdf>
- Moreno Cano, A., Arbeláez Luna, S. A., y Calderón Dávila, L. C. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las pymes. *Razón y Palabra*, 18(88), 6-28. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731009.pdf>
- Moreno-Oliva, O. (2012). Gestión integral del sistema de comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial. *Ciencia en su PC*, (3), 31-43. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1813/181324071003.pdf>

- Moré Peláez, M. J., Bueno Velazco, C., Rodríguez Atanes, T., y Olivera Zunzunegui, T. (2005). Lenguaje, comunicación y familia. *Humanidades Médicas*, 5(1), 1-23. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v5n1/hmc080105.pdf>
- Párraga, E.P., Rojas, L.R., y Arapé, E. (2008). COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. *Revista Negotium*, (10), 17-35. Recuperado de <http://revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art2.pdf>
- Peiró, J. M., & Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *Persona*, (15), 41-70. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1471/147125259003.pdf>
- Peña Acuña, B., del Henar Sánchez Cobarro, P., y Fdez de Bobadilla, G. W. (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. *Opción*, 31(3), 944-966. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/310/31045567050.pdf>
- Pérez, G. (2009). Ética y comunicación en la perspectiva de los derechos humanos. *Signo y Pensamiento*, 28(55), 50-65. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/860/86020246003.pdf>
- Prieto, D. (2012). Los viejos ideales siguen vivos. *Revista Punto Cero*, 2(2), 5-7. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762001000100002
- Queris-Rojas, M., Almirall-Cabrera, A., Capote-García, L., y Robaina, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 161-174. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v33n2/rii08212.pdf>

- Ricoy Lorenzo, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação*, 31(1), 11-22. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf>
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., y de Fernández, T. Á. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Rizo García, M. (2006). La psicología social como fuente teórica de la comunicología: Breves reflexiones para explorar un espacio conceptual común. *Andamios*, 3(5), 163-184. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/anda/v3n5/v3n5a9.pdf>
- Rojas, C. L. (2009). La Comunicación y la Información como sistema de relaciones y logro al interior de las Organizaciones. *Tékhne-Revista de Estudos Politécnicos*, (11), 225-254. Recuperado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n11/n11a12.pdf>
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/hs/v16n1/2007-7459-hs-16-01-00028.pdf>
- Viloria Escobar, J. D. J., Daza Corredor, A., y Pérez Correa, K. L. (2016). Dinámicas e influencias de los grupos informales en las organizaciones. *Ánfora*, 23(40), 169-194. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3578/357846226007.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Universidad de las Américas

Consentimiento informado

Yo, _____, he sido convocado/a para colaborar en un proyecto de investigación titulado “La efectividad de las herramientas de comunicación interna en la regulación de comportamientos sociales de los colaboradores administrativos de una empresa de servicios petroleros en la ciudad de Quito”.

Esta investigación está a cargo de Daniela Arboleda y la realiza previa a la obtención del título de Psicóloga con mención Organizacional de la Escuela de Psicología de la Universidad de las Américas.

Entiendo que mi participación en este trabajo contempla llenar un cuestionario de aproximadamente 15 minutos que será enviado por correo electrónico. Además, se me ha explicado que la información proporcionada será absolutamente confidencial, resguardará el anonimato y solo será conocida por el investigador y el docente guía.

De igual forma, conozco que en cualquier fase del estudio estoy en mi derecho de suspender mi participación si así lo encuentro conveniente, sin que esta decisión tenga ningún efecto. Además, conozco que los resultados generados en la investigación serán de dominio público según lo establece la ley Superior de Educación.

Para cualquier inquietud o pregunta, no dude en contactarse con la investigadora al número 098 4619 424.

He leído esta hoja de consentimiento informado y acepto colaborar con esta investigación.

Firma participante

C.I. _____

En _____, al _____ de _____ de 2018

Anexo 2

Universidad de las Américas

Consentimiento informado

Yo, _____, he sido convocado/a para colaborar en un proyecto de investigación titulado “La efectividad de las herramientas de comunicación interna en la regulación de comportamientos sociales de los colaboradores administrativos de una empresa de servicios petroleros en la ciudad de Quito”.

Esta investigación está a cargo de Daniela Arboleda y la realiza previa a la obtención del título de Psicóloga con mención Organizacional de la Escuela de Psicología de la Universidad de las Américas.

Entiendo que mi participación en este trabajo contempla participar en un grupo focal de aproximadamente una hora y media, mismo que será video-grabado. Además, se me ha explicado que la información proporcionada será absolutamente confidencial, resguardará el anonimato y solo será conocida por el investigador y el docente guía.

De igual forma, conozco que en cualquier fase del estudio estoy en mi derecho de suspender mi participación si así lo encuentro conveniente, sin que esta decisión tenga ningún efecto. Además, conozco que los resultados generados en la investigación serán de dominio público según lo establece la ley Superior de Educación.

Para cualquier inquietud o pregunta, no dude en contactarse con la investigadora al número 098 4619 424.

He leído esta hoja de consentimiento informado y acepto colaborar con esta investigación.

Firma participante

C.I. _____

En _____, al _____ de _____ de 2018

Anexo 3

Quito, 28 de noviembre del 2017

PRÉ-VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

La presente tiene por objeto certificar la pre-validación de las preguntas guías para los grupos focales y la encuesta sobre comportamientos sociales, mismos que han sido propuestos en el estudio denominado "La efectividad de las herramientas de comunicación interna en la regulación de comportamientos sociales de los colaboradores administrativos de una empresa de servicios petroleros en la ciudad de Quito", el cual será presentado como trabajo de titulación para optar por el título de Psicóloga Organizacional.

A continuación firman los presentes:



Paulina Muñoz
Prevalidador/a



Mauricio Muñoz
Prevalidador/a



Pablo Molina
Tutor/a



Daniela Arboleda
Estudiante

Anexo 4

Instrumento de recolección de datos: Grupos Focales

Guión de Preguntas para Grupos Focales

1. **Bienvenida y explicación inicial:** Bienvenidos todos, les agradecemos por asistir a esta sesión y ser parte de la investigación que tiene como fin responder al objetivo general de valorar la efectividad de las herramientas de comunicación interna en la regulación de comportamientos sociales de la empresa a la que ustedes pertenecen. Esta actividad tiene una duración aproximada de una hora y media y el moderador será el encargado de guiar la sesión. Les irá planteando preguntas y todos pueden intervenir. Siéntanse libres de participar ya que toda la información que surja será totalmente confidencial.

2. ¿Qué opina acerca de la comunicación interna que maneja la empresa?
3. ¿Cómo se entera de los comunicados e información crucial para la empresa?
4. Cuando la información que le llega es incompleta o confusa, ¿qué hace para enterarse?
5. ¿Qué medios conoce que se utilizan para difundir la información internamente?
6. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación interna con mayor impacto? Explique las razones.
7. ¿Qué debe tener una herramienta de comunicación para que sea efectiva?
8. ¿Qué propone para mejorar la comunicación interna en la empresa?

Anexo 5

Instrumento de recolección de datos: Encuesta

Encuesta sobre comportamientos sociales respecto a la comunicación

Considera usted que la comunicación interna que se maneja en la empresa es:

Muy efectiva	Efectiva	Normal	Inefectiva	Muy inefectiva

Marque con una "x" las diferentes emociones que le produce la comunicación que se maneja en la empresa e indique en qué grado se manifiestan:

Sensaciones	Leve	Moderado	Alto
1. Confianza			
2. Curiosidad			
3. Optimismo			
4. Seguridad			
5. Tranquilidad			
6. Confusión			
7. Desmotivación			
8. Enojo			
9. Estrés			
10. Rechazo			

Cuando usted experimenta una o varias de las 5 primeras sensaciones previamente marcadas (1-5), con qué comportamientos se identifica:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Busco a autoridades para recibir noticias oficiales					
Hago caso omiso a las personas que difunden rumores					
Continuo trabajando para lograr los objetivos empresariales					

Cuando usted experimenta una o varias de las 5 últimas sensaciones previamente marcadas (6-10), con qué comportamientos se identifica:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Ignoro la información que me llega por distintos medios					
Comento a mis compañeros toda la información que escucho en los pasillos					
No participo en las iniciativas o programas de la empresa					

