



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**La Comunicación Asertiva como herramienta imprescindible  
dentro de las organizaciones**

**AUTORA**

**Salcedo Saltos, Chelsea Johani**

**Componente práctico del examen complejo previo a la  
obtención del título de Licenciada en Psicología  
Organizacional**

**TUTORA**

**Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
12 de febrero del 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Salcedo Saltos, Chelsea Johani**, como requerimiento para la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional

### **TUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.**

### **DIRECTOR DE CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.**

**Guayaquil, 12 de febrero del 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Salcedo Saltos Chelsea Johani**

### **DECLARO QUE:**

El **componente práctico del examen complejo, La comunicación asertiva como herramienta imprescindible dentro de las organizaciones** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, 12 de febrero del 2020**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Salcedo Saltos, Chelsea Johani**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Salcedo Saltos Chelsea Johani**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo la comunicación asertiva como herramienta indispensable dentro de las organizaciones** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 12 de febrero del 2020**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Salcedo Saltos Chelsea Johani**



Guayaquil, 10 de febrero

de 2020

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">La comunicación asertiva como herramienta imprescindible dentro de las organizaciones.docx</a> (D63602138)
Presentado	2020-02-07 11:17 (-05:00)
Presentado por	chelsea_cjss@hotmail.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.urkund.com
	1% de estas 15 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

**Tema:** La comunicación asertiva como herramienta imprescindible dentro de las organizaciones.

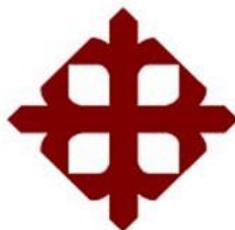
**Estudiante:**

- Salcedo Saltos, Chelsea Johani

**Docente Tutor:** Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

---

**FIRMA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. SOFIA CARRILLO, MGS.**

REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**LCDO. LUIS BONILLA M, MGS.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. PRICILA SÁNCHEZ**

DOCENTE REVISOR

## INDICE

RESUMEN.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	2
DESARROLLO.....	3
Cultura Organizacional.....	3
Comunicación Organizacional.....	5
Comportamiento Organizacional.....	7
DISEÑO DE ESTRATEGIAS.....	10
Estructura.....	10
Procesos.....	11
Personal.....	13
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	17
Responsables.....	17
Recursos.....	17
Metodología.....	18
CONCLUSIONES.....	21
RECOMENDACIONES.....	22
REFERENCIAS.....	23

## RESUMEN

El presente trabajo expone cómo influye la comunicación asertiva en los accionistas e integrantes de Glamour S.A. una empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios de belleza. La empresa presenta dificultades al momento de comunicarse ya que los comportamientos de los socios no son los más adecuados al momento de trabajar en equipo y no hay un liderazgo adecuado que pueda ser ejemplo para el personal. En primera instancia se conceptualizará la cultura, comunicación y comportamiento organizacional como un diagnóstico, ejemplificando en cada concepto las diferentes realidades que se viven en la empresa. Posterior al diagnóstico de la situación y ya identificados los problemas, se determinarán las estrategias que son planes de acción enfocados en la estructura organizacional, los procesos y el personal. Finalmente viene la etapa de la implementación donde se evidenciará cuáles son las herramientas y metodologías a utilizar para poder ejecutar las estrategias creadas.

***Palabras Claves: Comunicación Asertiva, Cultura, Comunicación, Comportamiento Organizacional, Liderazgo.***

## INTRODUCCIÓN

Glamour S.A. empieza en el año 2010 como un emprendimiento de Gabriela, se trata de un negocio dedicado a la comercialización de productos y servicios de belleza estética. Esta compañía se fue desarrollando a través de redes sociales y después posiciona su marca en diferentes medios de comunicación. A través del tiempo Gabriela conoce a Catalina, una persona con conocimientos en el área de belleza y ella se integra a Glamour S.A. invirtiendo a la empresa, lo que generó ganancias en la primera facturación obteniendo alrededor de 200 clientes mensuales. No obstante, se integra Jorge, un inversionista que vio la oportunidad de capitalizar Glamour S.A. obteniendo el 40% de las acciones y se da a conocer que los resultados fueron un éxito ya que esta inversión generó que en cierre de mes en el año 2013 se facture 200,00 con un total de 500 clientes mensuales.

A partir de los comportamientos de los socios se ha notado que la comunicación no fluye entre ellos, las relaciones interpersonales son bajas perjudicando al bienestar del personal y a la productividad de la organización. Esto se debe a que no se ha desarrollado entre los integrantes y accionistas una comunicación asertiva que pueda dar soporte en las buenas relaciones, en la interacción, en expresar opiniones, pensamientos, ideas que finalmente aporten al avance del negocio, no se evidencia una predisposición para escuchar, no existe un trabajo en equipo que pueda poner en práctica la resolución de problemas y la empatía se encuentra ausente entre las personas.

Es importante poder desarrollar una comunicación efectiva en Glamour S.A. ya que es un pilar fundamental para que las relaciones puedan fluir, haya un clima laboral ameno, el personal pueda estar motivado con el resultado de que el negocio tenga un buen crecimiento a largo plazo. La clave es poder trabajar con los fundadores ya que ellos van a influir significativamente en las actitudes de sus colaboradores poniendo en marcha la buena comunicación para cumplir los objetivos que se propongan en un futuro.

## **DESARROLLO**

En el caso de Glamour S.A. se abordan diferentes conceptos tales como la cultura organizacional, la comunicación y el comportamiento organizacional, estos a su vez se encuentran ausentes por los mismos directores y por los colaboradores influyendo en su desempeño y satisfacción en la compañía. Esto cada día trasciende y por consecuencia afecta en la rentabilidad de la organización y es por eso que es necesario evidenciar cuáles son las repercusiones que podría tener la compañía si no se trabaja en estos 3 conceptos importantes.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es un pilar fundamental en una empresa ya que sirve como un indicador en las actitudes de las personas y es lo primero que se debe establecer para garantizar un buen ambiente laboral.

La cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en estos tres niveles – el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos. Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuánta credibilidad dar a los valores adoptados y declarados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos. (Schein, 1992, p.26)

De acuerdo a lo mencionado por Schein relacionándolo con el caso de Glamour S.A. la cultura organizacional no se encuentra definida ya que si abordamos el tema de los artefactos estos representan el nivel más visible de la compañía basándose en la estructura, procesos, ambiente físico, y el tipo de personas que la integran. Estos elementos son observables y se pueden cambiar a través del tiempo, por ejemplo: la infraestructura, uniforme del personal, patrones de conducta, tipos de lenguaje a utilizar, la simbología que se manifiesta que son elementos importantes para poder darle un significado a la cultura organizacional.

Los elementos mencionados anteriormente, la compañía no los tiene bien estructurados porque no se ha definido lo que es su identidad corporativa que en primera instancia representa la visión, misión, valores y políticas por las cuales se van a regir los colaboradores para poder comportarse. Por consiguiente, los llamados “valores compartidos” se refieren a los principios, objetivos, filosofía, los cuales Glamour S.A. no cuenta lo que causa interrogantes en los colaboradores ya que no pueden seguir un patrón de conducta definido perjudicando a sus actitudes, comportamientos, predisposición, manera de desempeñarse y en sus relaciones interpersonales. Por otra parte, los “supuestos básicos” son pilares fundamentales para la organización puesto que son creencias que el individuo define y que sirven como patrones de conducta a la hora de comportarse, es decir son las emociones, sentimientos, percepciones que van ligadas a la personalidad y esto va a depender mucho de la cultura que se maneje en la empresa. Por lo tanto, si Glamour S.A. no tiene definidos sus objetivos organizacionales generará confusiones en los colaboradores ya que al no haber metas automáticamente desaparece la razón de estar de ellos ocupando algún determinado cargo influyendo en su motivación y satisfacción.

La cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores. (Robbins, 2005, citado por Miquilena y Paz, 2008. P.18)

Respecto a la cultura Robbins nos menciona que es un pilar fundamental para la compañía y esta debe permanecer a lo largo de su trayecto. Se puede dar a conocer que la cultura va ligada a la identidad corporativa y se maneja bajo una estructura haciendo referencia a un sistema de significados que comparten los miembros de la compañía como son la visión, misión, valores, políticas, reglamentos, repercutiendo en el comportamiento, productividad, y expectativa de los mismos.

De acuerdo al caso Glamour S.A. en la empresa se evidencia varios patrones de conducta que no definen realmente a una cultura organizacional, perdiendo su significado. Si bien es cierto las actitudes que poseen las personas se

infiere que son impredecible al no tener establecidos los lineamientos, parámetros o políticas que los colaboradores puedan seguir.

Los empleados llegan a una organización con ciertas expectativas acerca de diversos aspectos, como el sueldo, las condiciones laborales, la oportunidad de progresar y la cultura organizacional. Cuando la realidad no coincide con estas expectativas, se sienten menos satisfechos y, como resultado, es más probable que se vayan de la organización. (Griffeth, 2000, p.395)

De acuerdo a lo que señala Griffeth a partir del caso de Glamour S.A. los colaboradores poseen expectativas a largo plazo en una empresa y realmente lo que va a influir a que permanezcan en la organización es a que se cumpla con su contrato psicológico. Si los fundadores no definen su cultura se pierde totalmente la razón de ser del negocio. Es importante establecer el sueldo para cada colaborador según el cargo que ocupe, las condiciones ergonómicas para su bienestar y satisfacción, las oportunidades de crecimiento como son los planes de carrera, los ascensos que sirven como incentivo para aumentar el sentido de pertenencia.

## **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Y que, al mismo tiempo, deben estar traducidos e incorporados en los modos de actuar de la empresa para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer. (Brandolin, 2008, P. 27)

De acuerdo a lo mencionado por Brandolin según el caso, es fundamental que se desarrolle la comunicación interna en Glamour S.A. ya que este subsistema es clave para que se puedan crear los distintos canales y medios de comunicación que son necesarios y servirán de soporte para transmitir el mensaje, como el correo institucional, la cartelera, la intranet, que son canales primordiales y de tipo tradicional que debe haber en toda organización.

Por otra parte, este subsistema determinará las políticas de comunicación que

consistirán en cómo dar el mensaje, es decir la forma y manera en cómo se llevarán las actividades en la organización.

Es necesario decir que las organizaciones se constituyen a partir de los fundadores ya que ellos son los que van a institucionalizar los valores que ellos consideren más importantes en la empresa, de esta manera va fundamentando lo que son sus pilares corporativos ya sea su misión, visión, valores, políticas, esto va a influenciar directamente en su comportamiento organizacional, en cómo quieren que los subordinados se comporten dentro de la organización siguiendo lo que son para los fundadores los comportamientos adecuados, tales como el saludo, una sonrisa, la cordialidad, el respeto, temas que en el día a día van siendo parte de la esencia de la cultura organizacional.

“La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio” (Segredo, 2016, p.30).

De acuerdo al caso de Glamour S.A es importante establecer un proceso de comunicación donde el mensaje llegue correctamente y pueda pasar en primera instancia por una fuente (emisor) y un receptor, el mensaje que se comunique se convierte en algo simbólico a lo que se llama (codificación) y pasará a través de medios y canales hacia el receptor transformándose en una (decodificación) lo que consiste en que la persona pueda comprender correctamente el mensaje en su versión original.

También se puede destacar que Glamour S.A. al no tener sus procesos de comunicación formalizados lineamientos o normas para poder comunicarse, lo que afecta directamente a como se va a dar el mensaje, incidiendo en la comunicación verbal y no verbal. Al no tener un protocolo de comunicación los mensajes se darán informalmente ya sea en una reunión, en el pasillo, en el almuerzo haciendo que estos mensajes sean ocultos afectando a la comunicación organizacional.

Además, la importancia de establecer una comunicación formal es que se formalizan los objetivos, valores organizacionales para que estos puedan identificarse por un fin común. Como resultado si se establece dicha comunicación aumenta el sentido de pertenencia, motivación y a su misma vez esto genera productividad en la compañía.

“El asertividad 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, p.06)

De acuerdo a lo mencionado por Castro en la empresa Glamour S.A. se evidencia una comunicación informal puesto que no existen canales de comunicación que puedan ser base o soporte para la transmisión de mensajes. Esto afecta directamente al proceso de comunicación como tal ya que no hay lineamientos o parámetros para poder comunicarse causando falta de coordinación en las ideas permitiendo que el ruido se pueda manifestar entre los colaboradores.

Es importante que se pueda desarrollar la comunicación asertiva entre los fundadores y subordinados de la organización poniendo en práctica la adecuada comunicación respetando opiniones, pensamientos, ideas, percepciones de las personas, siendo empáticos para proporcionar un ambiente laboral ameno donde exista libertad de expresión, confianza y seguridad.

## **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional (que se abrevia CO) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Son demasiadas palabras, así que vayamos por partes. (Robbins, 2004, p. 8)

De acuerdo a lo señalado por Robbins, los comportamientos que tienen los accionistas impactan en las actitudes de los subordinados incidiendo en su desempeño, satisfacción y motivación. Si los accionistas se encuentran en

constante competitividad los colaboradores se confundirán, sabrán que no hay trabajo en equipo, que no se llevan bien y se da a conocer que las figuras son un incorrecto ejemplo a seguir.

Es importante que Gabriela, Catalina y Jorge sean líderes para que sus colaboradores sean seguidores de ellos inspirándolos e identificándolos con los objetivos que como equipo podrían tener, siendo ellos los maestros de sus empleados concientizando el verdadero significado de la comunicación, adaptación a los cambios, la unión como grupo, y las relaciones interpersonales.

El campo del comportamiento organizacional se centra en las aplicaciones, que pueden hacer la diferencia en la forma en que se desempeñan las organizaciones y las personas. Por ejemplo, entre las variables de medición del desempeño (o variables dependientes) que los investigadores analizan, se incluyen el desempeño de la tarea, la satisfacción laboral, el compromiso con la organización el ausentismo y la rotación de personal. (Robbins, 2004, p.114)

De acuerdo a lo mencionado por Robbins los integrantes de la organización poseen distintas maneras de comportarse. Se manifiesta un malestar porque ellos no tienen en claro cuál es su rol en la organización y por otra parte no reciben ningún incentivo por parte de sus jefes. En el caso no se manifiestan comentarios o ruido entre los colaboradores, pero si se infiere que no se sienten cómodos con las actitudes que tienen sus jefes generando una desmotivación en su desempeño. Esto influye directamente en el comportamiento organizacional de los integrantes ya que sus actitudes van a depender de cómo se comporten las cabezas de la organización porque son el ejemplo a seguir.

Otro aspecto que afecta al comportamiento organizacional es que al no tener una estructura establecida no hay procesos formales, por ende, no hay un organigrama que pueda determinar los diferentes cargos que hay, se generan prácticas de trabajo no definidas, las funciones que llevan los colaboradores son totalmente impredecibles al no existir un descriptivo de cargo que guíe en función a lo que deben de hacer.

Por otra parte, no hay consentimiento de que las personas contratadas tengan las capacidades para abordar las diferentes funciones que tengan afectando directamente a la rentabilidad de la empresa.

El ser humano por su naturaleza siente la necesidad de pertenecer a un grupo social, de ser estimados por las personas que están a su alrededor, además de auto realizarse. Por lo que están obligados continuamente a adaptarse a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades. La imposibilidad de satisfacer sus necesidades crea muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ello, depende de otras personas; en el caso de las Instituciones educativas, de aquello que tiene más autoridad. (Chiavenato, 2005, p. 108)

De acuerdo a Chiavenato se infiere que los colaboradores de Glamour S.A. no se sienten motivados ni satisfechos ya que no existe compañerismo, trabajo en equipo, no se incluye al colaborador a ser parte de la toma de decisiones, no se encuentran informados de las distintas novedades que hay, existen desacuerdos, falta de liderazgo que son factores que afectan a la motivación del colaborador, generando un malestar en el personal puesto que los comportamientos de los directores no son los más adecuados.

El comportamiento individual que posee cada accionista es diferente. Se puede evidenciar que Gabriela y Catalina tienen mejor relación entre las dos, pero Jorge es una persona que está totalmente aislada, tomando sus propias decisiones respecto a la empresa.

Por otra parte el comportamiento grupal que poseen es caracterizado por ser inadecuado ya que no se comunican, no se reúnen para poder dialogar sobre la crisis que está pasando Glamour S.A. y se entiende que la comunicación es baja haciendo que sus comportamientos sean totalmente rígidos al momento de hablar, no tienen objetivos en común y se infiere que solo existe uno y es la productividad de la empresa ya que a partir del caso se da a conocer que ellos quieren ver un progreso en el negocio.

## DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

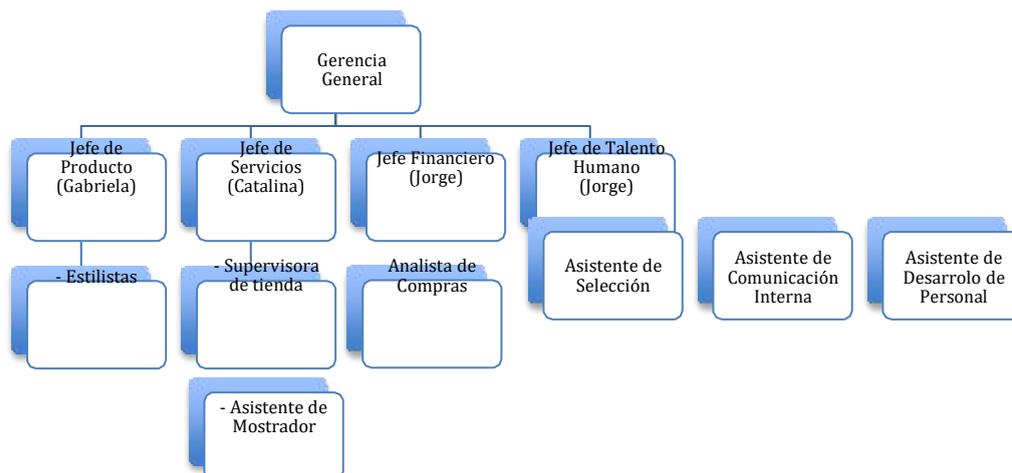
Se diseñará un organigrama funcional puesto que al haber poco personal y al ser una empresa pequeña, este tipo de organigrama facilitará la comunicación de los colaboradores hacia los socios, esto quiere decir que la decisión va a estar concentrada en las 3 figuras que en este caso son las autoridades (Gabriela, Catalina y Jorge), facilitando la toma de decisiones, acuerdos y consensos a los que vayan a llegar. Sin embargo, como la empresa promueve sus productos y servicios de belleza se infiere que va a expandirse con el tiempo, por ende, la estructura del organigrama más adelante debe tomar una forma descentralizada ya que como ventaja permitirá la toma de decisiones más rápida y eficaz con distintas formas de trabajar y autonomía

### Estructura

Se diseñará un departamento de Talento Humano con 3 subsistemas elementales, los cuales son:

- Selección
- Comunicación interna
- Desarrollo de personal

Gráfico #1: Organigrama Funcional



Fuente: Elaboración Propia

Políticas y Normativas:

- Política de Vestimenta
- Política de Comunicación
- Política de Selección de Personal
- Política de Desarrollo Organizacional
- Política sobre Seguridad y Salud Ocupacional en la Organización
- Política Salarial

## **Procesos**

**Selección:** Se diseñará un manual de selección para una adecuada contratación de candidatos que consistirá en explicar paso por paso el proceso de reclutamiento y selección. Es importante para esto contar con el presupuesto necesario para poder cotizar proveedores que nos brinden herramientas que nos permitan buscar candidatos y de esa manera empezar con el proceso de selección.

Se necesitará de una persona totalmente capacitada en selección del personal para que haya buenos resultados. Esta persona será capaz de filtrar correctamente al candidato requerido, posterior a esto realizará un acercamiento muy importante que es el telefónico para indagar sobre su experiencia laboral. A partir de los datos obtenidos sobre los diferentes candidatos se procederá a formar una terna de los aspirantes preseleccionados para que el asistente de selección pueda entrevistarlos siendo éste un primer filtro del proceso. Posterior a esto se procederá a investigar sobre las referencias laborales del colaborador para que no haya ningún inconveniente, si el procedimiento sale satisfactorio el asistente de selección entregará la terna al jefe del área que haya solicitado dichos perfiles para poder entrevistarlos. Luego el jefe de área deberá dar un feedback al asistente de selección para saber cuál persona ha sido la seleccionada y adicional a eso se hará pruebas psicométricas para analizar la personalidad del candidato y se procederá a realizar informes.

**Comunicación Interna:** El subsistema de comunicación se va a encargar de diseñar y construir los canales tradicionales de comunicación que son indispensables en una empresa para el intercambio de mensajes. Estos canales: son el correo, la cartelera y la intranet. Por otra parte, para poder innovar más en la comunicación asertiva y crear sentido de pertenencia en los integrantes de la organización se diseñará canales formales tales como el “Newsletter” y el “House-Organ”.

Comunicación interna es un subsistema que como prioridad se encargará de construir la identidad corporativa y saber cuál es la esencia del negocio, para esto se deberán construir las políticas, reglamentos, normativas, valores, misión y visión de Glamour S.A, esto con la finalidad de interiorizar y saber cuáles son los objetivos organizacionales del negocio.

**Desarrollo de personal:** A medida que vaya creciendo la empresa y tenga varias sucursales a nivel nacional se van a requerir de diversas contrataciones según las solicitudes. Además, la empresa se ve en la necesidad de saber que funciones son las que realiza cada subordinado y para esto hay que construir los descriptivos de cargo para cada integrante de la organización con sus líneas de reporte definidas para que no haya confusiones en la comunicación, no haya malestar respecto a la duplicidad de funciones, falta de comunicación, favoritismo, y sentido de inequidad. Además, se van a necesitar de planes de carrera para los subordinados ya que esto permite un crecimiento profesional repercutiendo en su satisfacción, motivación, sentido de pertenencia apoyando a un salario no monetario, dando excelentes resultados en el desempeño del colaborador.

Por otra parte, se diseñará y ejecutará evaluaciones de desempeño para poder saber el rendimiento que poseen los colaboradores y si se encuentran capacitados para poder ocupar el puesto, también para identificar las brechas y trabajar en los aspectos necesarios a mejorar con el fin de que el personal tenga un rendimiento satisfactorio. Por otra parte, las evaluaciones de desempeño van a dar a conocer que tan efectiva ha sido la selección empírica (que en este caso han hecho los socios) para la posición requerida.

- Estudio de clima del personal de Glamour S.A. para identificar áreas de mejoras con el objetivo de crear un clima ameno y de confianza entre los integrantes de la organización.

Es importante saber las funciones que van a cumplir los colaboradores, para eso hay que levantar información sobre aquellas actividades que realizan en el día a día para formalizar el manual de funciones, que se lo realizará por medio de entrevistas a los colaboradores para saber sus actividades laborales.

## **Personal**

### **Capacitaciones In-House:**

#### **Accionistas:**

- Comunicación Asertiva para mejorar las relaciones interpersonales
- Formación de líderes para un correcto manejo del personal
- Adaptación a los diferentes contextos (crisis empresarial)
- Trabajo en equipo para fortalecer lazos de comunicación

#### **Personal:**

- Adaptación a los diferentes contextos (crisis empresarial)
- Trabajo en equipo para fortalecer lazos de comunicación
- Orientación y servicio al cliente interno y externo
- Capacidad de resolución de problemas
- Claves para una comunicación efectiva

### **Encuestas de Clima Laboral:**

A partir de que se den las capacitaciones para los accionistas y subordinados, se procederá a realizar un estudio de clima que pueda medir diferentes variables tales como:

- Relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización
- Condiciones ergonómicas del trabajo
- Desarrollo personal otorgada por la empresa
- Sentido de pertenencia en la empresa
- Recompensas tanto monetarias como no monetarias
- Autonomía en el trabajo
- Grado de satisfacción que poseen los colaboradores en la organización

### **Canales de Comunicación Tradicional:**

**Cartelera Corporativa:** Es un medio de comunicación tradicional utilizado por múltiples empresas donde su objetivo principalmente es compartir o difundir información de temática empresarial sobre diferentes temas tales como eventos, comerciales, acontecimientos especiales, reconocimientos, o temas de interés para los clientes internos.

**Correo Institucional:** Es un canal de comunicación interna que tiene como objetivo el intercambio de mensajes con información ya sea confidencial.

**Intranet:** Es un medio de comunicación que permite gestionar información y hace posible compartirla. Por otra parte, en este canal formal de comunicación se encuentra todo tipo de información como políticas institucionales, procesos ya sea de las diferentes áreas con sus protocolos, eventos corporativos, manuales de funciones, organigrama de la empresa entre otros elementos indispensables en la estructura organizacional y los procesos.

**Newsletter:** Es un boletín informativo que va a ser distribuido de forma regular en clubes, negocios, centros estratégicos y de interés para proporcionar mayor información sobre los productos y servicios de belleza de Glamour S.A.

**House Organ:** Un canal innovador que interviene como una herramienta de comunicación interna siendo una revista o publicación periódica destinada a informar a los clientes internos y externos y otros miembros de interés sobre las diferentes novedades que hay respecto a los productos y servicios de belleza que son tendencias en el medio.

#### **Proceso de Comunicación Asertiva:**

Se implementará un proceso formal de **Comunicación Asertiva** con el objetivo de fortalecer lazos de comunicación para generar beneficios a largo plazo. Este proceso desarrollará espacios para dialogar, escuchar, dar ideas y tomar decisiones en conjunto.

- **Focus Group:** Es una técnica utilizada para dialogar acerca de distintos temas de interés, generando una comunicación sin ambigüedades ni mensajes ocultos, aportando a la comunicación efectiva. Este proceso consistirá en la reunión de los accionistas y subordinados de la organización para dialogar sobre las diferentes problemáticas que está pasando la empresa con el objetivo de establecer soluciones para la mejora continua de la situación.

- **Espacio de “Escucha Activa”**: Es un proceso que consiste en desarrollar espacios que den apertura a la escucha activa, al diálogo, con el objetivo de que los colaboradores se sientan en confianza para poder hablar sobre cualquier situación que estén pasando ya sea de índole personal o profesional. Estos momentos los manejarán los fundadores ya que son las principales figuras para manejar cualquier tipo de situación por la que se encuentre pasando el colaborador.

- **Integraciones Corporativas (Team Buildings)**: Es un método utilizado por grandes organizaciones para generar confianza, seguridad, fortalecer las relaciones interpersonales y desarrollar competencias. Se trata de organizar integraciones corporativas donde los integrantes de la empresa puedan compartir, salir de su rutina de trabajo, divertirse y crear un ambiente distractor. El Team Building posee actividades o dinámicas que ponen a prueba las competencias de los colaboradores y en ese lapso también pueden descubrir cuanto potencial tienen. Consisten en juegos que son retos y miden varias competencias tales como:

- Adaptación a los diferentes cambios
- Organización
- Planificación
- Trabajo en equipo
- Resolución de problemas
  
- Comunicación asertiva
- Responsabilidad y Perseverancia
- Inteligencia Emocional

## **IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

### **Responsables**

Los principales responsables para implementar dichos proyectos mencionados con anterioridad será el departamento de Talento Humano, donde se encuentra el Jefe de Talento Humano con el Asistente, el cual le dará soporte en temas tanto estratégicos como operativos. Ellos realizarán toda la planificación y la manera de organizarse para realizar todos los procesos y por otra parte darán seguimiento de que se estén cumpliendo. Por otra parte, las figuras principales que son Gabriela, Catalina y Jorge, estarán encargados de aprobar todo requerimiento que realice Talento Humano para poder ejecutar todas las propuestas creadas.

### **Recursos**

Respecto a los procesos, en las diferentes capacitaciones que se van a dar, se cotizarán a varios proveedores que puedan dar conferencias de los temas requeridos tanto para los accionistas como también los subordinados. Por otra parte, para realizar las encuestas de clima se cotizará un sistema que pueda dar soporte y que se pueda ajustar al tipo de encuesta de clima que se requiere para evaluar qué tan ameno se encuentra el ambiente con los cambios que se han realizado.

Para poder levantar la información de los perfiles de cargo se realizarán entrevistas a los fundadores y accionistas, para eso se necesitará de un espacio para poder ejecutar el proceso, y los recursos necesarios serán la computadora, el internet y una grabadora para poder tener la información de forma segura.

Por otra parte, para crear los canales de comunicación como el correo institucional y la intranet que son sistemas, se cotizará a los proveedores que puedan ajustarse el presupuesto de la organización con el fin de poder

establecer estos procesos que son indispensables para la comunicación interna.

## **Metodología**

La metodología a utilizar será cualitativa y cuantitativa:

**Cualitativa:** Se realizarán entrevistas tanto a los accionistas como a los subordinados para levantar información ya sea de los procesos que se manejan en la empresa, que actividades se realiza en la cotidianidad. Por otra parte, se incluirán las reuniones o focus groups que los accionistas puedan hacer, y estos servirán para recolectar todo tipo de información necesaria.

**Cuantitativa:** Se realizarán las encuestas de clima que van a ponderar que tan efectiva han sido los cambios que se han realizado a nivel corporativo. Por otra parte, también se ejecutarán evaluaciones de desempeño para poder indicar como se encuentra el rendimiento de los colaboradores y si presentan las capacidades adecuadas para asumir su cargo.

Las actividades anteriormente planteadas poseen una duración de 4 meses y se espera se dé un seguimiento al cumplimiento de objetivos planteados:

## DIAGRAMA DE GANTT

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA																			
		Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Levantamiento de información para indagar en que consiste las funciones que realizan los subordinados para el diseño de los perfiles de cargo y organigrama	Consultora de Talento Humano	■																			
Diseño del organigrama de la empresa Glamour S.A.	Consultora de Talento Humano, Asistente de Desarrollo de Personal		■																		
Socialización y aprobación del organigrama de la empresa a la Gerencia General y a la Jefatura de Talento Humano	Consultora de Talento Humano, Gerencia General, Jefatura de Talento Humano			■																	
Diseño de los distintos perfiles de cargos de la empresa Glamour S.A.	Consultora de Talento Humano, Asistente de Desarrollo de Personal				■																
Socialización y aprobación de los descriptivos de cargo de la empresa a la Gerencia General y a la Jefatura de Talento Humano	Consultora de Talento Humano, Gerencia General, Jefatura de Talento Humano					■															
Elaboración de las políticas coporativas de la empresa Glamour S.A.	Consultora de Talento Humano, Asistente de Comunicación Interna						■	■													
Diseño de un manual de selección para la correcta contratación del personal	Consultora de Talento Humano, Asistente de Selección de Personal								■												





## CONCLUSIONES

Glamour S.A. es una empresa que necesita definir su cultura organizacional con la finalidad de tener a los integrantes identificados con los objetivos y los valores organizacionales que representan un pilar fundamental para la continuidad de este negocio. Por otra parte, es importante mencionar que los fundadores siendo las figuras que representan un ejemplo a seguir poseen actitudes y comportamientos rígidos generando una competitividad entre ellos interfiriendo en el comportamiento de los colaboradores, causando incomodidad, confusión, falta de confianza para dialogar, duplicidad de funciones, desmotivación e insatisfacción de los mismos.

Al no haber procesos formalizados y estandarizados no se puede seguir con ningún parámetro o lineamiento, es decir no hay protocolos que indiquen los pasos a seguir para poder cumplir un proceso. Por otra parte los integrantes de la organización no poseen interiorizado cual es el rol de su cargo, no existen canales de comunicación que puedan ser soporte para transmitir el mensaje, el sentido de pertenencia es bajo y no se sienten identificados con las actitudes que poseen los accionistas, por lo tanto se va a manifestar la rotación por este tipo de adversidades que está pasando la empresa porque los fundadores no se encuentran enfocados en las personas, sino en la productividad de la compañía.

Es importante mencionar que con las propuestas planteadas como Consultora de Talento Humano es indispensable realizar un seguimiento a cada una con la finalidad de mejorar las diferentes falencias que presenta Glamour S.A. y obtener buenos resultados.

## RECOMENDACIONES

Es recomendable poder crear un manual de selección eficiente que pueda ser de base para una buena contratación del personal, es decir, que la persona que ocupe el puesto tenga todas las competencias y habilidades del cargo para poder asumirlo y llegar a los resultados esperados.

Es necesario poder implementar un proceso de comunicación asertiva que consiste en fortalecer lazos de comunicación para que los mensajes puedan fluir, exista confianza y respeto al momento de expresarse, este proceso consiste en espacios para generar un ambiente ameno tales como focus group e integraciones corporativas que tiene como resultado sacar de la rutina o de lo monótono a los subordinados para que puedan compartir momentos y se pueda desarrollar el compañerismo, así mismo con los accionistas para que se pueda fortalecer la relación laboral entre ellos y puedan comunicarse adecuadamente respetando cada una de las opiniones, teniendo tolerancia entre sí.

Por otra parte, es importante poder implementar los canales tradicionales (correo, intranet y cartelera) que son medios en donde se van a comunicar las personas que integran a la organización y a su vez poder innovar en esos canales implementando un House-Organ, Newsletter que son canales que promueven la publicidad y dan a conocer los productos y servicios que ofrece en este caso Glamour S.A.

## REFERENCIAS

- Brandolin, A. (2008). Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes / Alejandra Brandolin y Martín González Frígoli. - 1a ed. - Buenos Aires: La Crujía, 2008. Obtenido de:  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castro, A. (2014). Comunicación organizacional. *Técnicas y estrategias*. *Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte. Universidad del Norte. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/AnaisMaza1/asertividad-anais-maza>
- Chiavenato, I. (2005). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw. Hill. Recuperado:  
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>
- Fernández, C. (La comunicación en las organizaciones, México: Ed. Trillas, 1999. Recuperado de:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8158/T-PUCE-5287.pdf; sequence=1>
- Griffeth, R. W., Horn, P. W. y Gaertner, S. (2000). Un metaanálisis de antecedentes y correlatos de la rotación de empleados: actualización, pruebas de moderador e implicaciones de investigación para el próximo milenio.
- Hofstede, G., 1999. Culturas y organizaciones. El software mental, Madrid, Alianza. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Miquilena, D; Paz, A. (2008). La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas. Recuperado de  
<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/475/1170>

- Morales, F. (2001). Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Gestión 2000, Barcelona. Recuperado de:  
[https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/17211/file\\_1.pdf?sequence](https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/17211/file_1.pdf?sequence)
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>
- Segredo, A. (2016). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Boyeros La Habana*. Obtenido de:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74592017000100028](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74592017000100028)
- Schein, E. (1992). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza y Janes. p.50, 26, 12. Obtenido de:  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/944/94453640006/html/index.html>
- Trelles, I. (2001). Comunicación Organizacional. Obtenido de:  
<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiNzqT-t7rmAhVwxFkKHY97A1EQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fdia.net.nirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F6174479.pdf&usg=AOvVaw0DqWyDz59E5oyFp0uV00TN>



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Salcedo Saltos, Chelsea Johani** con C.C: # **0926342098** autora del **componente práctico del examen complejo: La Comunicación Asertiva como herramienta imprescindible dentro de las organizaciones**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, 12 de febrero del 2020**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Salcedo Saltos, Chelsea Johani**

C.I: **0926342098**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	La Comunicación Asertiva como herramienta imprescindible dentro de las organizaciones.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Chelsea Johani Salcedo Saltos		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova, Mgs		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	12 de febrero del 2020	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	25
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Comportamiento Organizacional		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Comunicación Asertiva, Cultura, Comunicación, Comportamiento Organizacional, Liderazgo.		

#### RESUMEN/ABSTRACT

El presente trabajo expone cómo influye la comunicación asertiva en los accionistas e integrantes de Glamour S.A. una empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios de belleza. La empresa presenta dificultades al momento de comunicarse ya que los comportamientos de los socios no son los más adecuados al momento de trabajar en equipo y no hay un liderazgo adecuado que pueda ser ejemplo para el personal. En primera instancia se conceptualizará la cultura, comunicación y comportamiento organizacional como un diagnóstico, ejemplificando en cada concepto las diferentes realidades que se viven en la empresa. Posterior al diagnóstico de la situación y ya identificados los problemas, se determinarán las estrategias que son planes de acción enfocados en la estructura organizacional, los procesos y el personal. Finalmente viene la etapa de la implementación donde se evidenciará cuáles son las herramientas y metodologías a utilizar para poder ejecutar las estrategias creadas.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI	NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-6000328	<b>E-mail:</b> chelseasalcedosaltos@hotmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.	
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419	
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec	

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	