



BUAP

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Análisis de la Ética empresarial en México

Tesis para el Título de Licenciada en Comunicación

Presenta

Arely Anahi Arce Barrón

Director de tesis

Mtro. Ketzalcóatl Pérez Pérez

H. Puebla de Z. Diciembre de 2019

AGRADECIMIENTOS

A mis padres:

Adán y Alejandra que me han demostrado el valor del amor y el apoyo incondicional, por darme las armas para enfrentar al mundo con valores. Me emociona poder compartir este logro con ellos ya que no hubiera sido posible sin su motivación durante estos años, prometo siempre honrar su esfuerzo por darme una vida dichosa y les aseguro que buscaré la felicidad en cada paso que dé. Los amo con toda mi alma. ¡Lo logramos!

A mi mejor amiga:

Melissa, por acompañarme en el trayecto de la vida y ser la hermana que nunca tuve. Gracias por tu apoyo en todo momento, por creer en mí e impulsarme a seguir mis sueños. Siempre estaré a tu lado te amo.

A Toño:

Por haber formado parte de mi vida y mi crecimiento, porque me motivaste a nunca rendirme y creer en mis capacidades, hoy soy una mujer fuerte debido a cada una de las experiencias que viví a tu lado, los mejores momentos. Hoy te incluyo en este logro a pesar de que ya no caminas a mi lado, siempre te llevaré en mi corazón deseándote que la vida te regrese toda la felicidad que compartimos.

A la Doctora Angélica Mendieta Ramírez y al Maestro Ketzalcóatl Pérez Pérez:

Estoy orgullosa y valoro mucho de haber tenido su apoyo incondicional en mi formación académica. En especial durante la realización de esta tesis, aprendí mucho de ustedes a través de sus sabios conocimientos para lograr mis metas. Creyeron en mí y me ayudaron a ser un mejor ser humano.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA COMUNICACIÓN.....	13
1.1 La comunicación interna dentro de las organizaciones.....	20
1.2 Redes de comunicación internas.....	25
1.3 Efectividad de la comunicación Interna.....	28
1.4 Comunicación interna en el marketing interno.....	31

CAPÍTULO II

2. PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	33
2.1 Clima laboral en las organizaciones.....	42
2.2 Interaccionismo Simbólico y Valores Éticos.....	49
2.3 Ética Organizacional.....	52
2.4 Resiliencia organizacional.....	57

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE LA ÉTICA EMPRESARIAL EN MÉXICO.....	61
3.1 Diseño de la Investigación.....	66
3.2 La ética en la empresa.....	67
3.3 Ambiente Laboral.....	72
3.4 Inteligencia emocional en el ambiente laboral.....	77
3.5 Técnicas para el desarrollo de inteligencia emocional laboral.....	83
3.6 Empatía para la comunicación efectiva organizativa.....	89

4. CONCLUSIONES Y PROPUESTA.....	92
5. BIBLIOGRAFÍA.....	98

INTRODUCCIÓN

La importancia de la comunicación interna y los valores éticos de las empresas son resultado de la misma actividad empresarial siendo las prácticas individuales el resultado de una ética compartida dentro de la comunicación en un grupo específico, por una parte hablamos del plano físico pero en este trabajo me adentrare más a los pensamientos y emociones que impulsan la materialización del mismo, para el entendimiento de esta definición me gustaría citar al Profesor Pérez López (1991) cita una reflexión en *The Functions of the Executive*:

“Me ha sido imposible avanzar en el estudio de las organizaciones, o en el de la actuación de las personas en el seno de una organización, sin enfrentarme con algunas cuestiones de fondo como las siguientes: ¿Qué es un individuo? ¿Qué queremos decir al utilizar la palabra persona? ¿Hasta qué punto tienen las personas el poder de elección o libertad de elegir? La tentación es evitar ese tipo de cuestiones tan difíciles de contestar, dejando que sigan tratando con ellas los filósofos y los científicos, que aún siguen sin ponerse de acuerdo después de siglos de discusión. Se da uno cuenta rápidamente, sin embargo, de que, aunque tratemos de evitar dar una respuesta definitiva a tales preguntas, no podemos evitar enfrentarnos con ellas. Las estamos contestando siempre, aunque sea de modo implícito, al formular cualquier aseveración sobre la actuación de las personas. Y, lo que es más importante, todo el mundo –y especialmente los líderes, directores y ejecutivos- actúan sobre la base de supuestos o actitudes fundamentales que implican, a su vez, que ya se ha dado una respuesta a aquellas cuestiones, aunque sólo raras veces son conscientes de ello” (Pérez López, 1991: 18).

Ante esta situación no podemos dejar de lado las primicias que nos llevan a un estudio profundo sobre la importancia de rescatar o en algunos momentos descubrir la influencia que tiene cada individuo que es parte de una organización sea cual sea el fin de la misma

más allá del sentido productivo, el “ser” del hombre desde los inicios del tiempo se ha conformado a través de las relaciones interpersonales, creando la consciencia, las emociones, acción-cause en nuevas situaciones que enfrento con el paso de los siglos. Partiendo de la experiencia para crear un régimen en común y creándose simultáneamente a sí mismo, en ese momento de la existencia se puede generar un sinfín de cuestionamientos por ejemplo: si los seres humanos son los encargados de crear a través de todas las formas posibles que tienen de comunicar, el contexto, las situaciones y la realidad en la que perciben. Siendo el ámbito organizacional un contexto compartido y conformado por diferentes mentalidades, valores, creencias, que buscan ajustarse a necesidades en común.

Es por ello que McGregor (1960), estudió las teorías del humanismo dentro de las organizaciones bajo una visión de reconocimiento de la libertad. Lo expuesto por el autor mencionado anteriormente fue retomado por Warren (1996), quien resume esta propuesta en cinco proposiciones:

1. Participación activa de todas las personas involucradas. Preocupación trascendental por la dignidad, el valor y desarrollo del individuo.
2. Concepto de influencia basado no en la coerción, ni en las soluciones de compromiso, ni en la evasión o la evitación, sino en la apertura, en la confrontación y en el proceso de ventilar las diferencias.
3. La creencia de que el desarrollo humano es autogenerado y avanza en un ambiente de confianza, retroalimentación y relaciones humanas auténticas.
4. El ser humano es responsable de su propio crecimiento.
5. Al aproximarse al fenómeno organizacional desde la psicología social, la dialéctica entre el conocimiento local y global ofrece nuevos aspectos basados en el hecho de que toda organización está constituida por las personas. Desde esta perspectiva, una organización se interpreta como un sistema de comportamientos y sentidos compartidos e interdependientes, tanto en su acción como en su significado, constituido por subsistemas de pautas, roles, estatus, objetivos y conciencia de pertenencia. Es así que los aspectos

señalados establecen que toda organización implica una actividad interpersonal, en permanente interrelación y significación intersubjetiva, entendida como la reciprocidad en el reconocimiento de la realidad social organizacional.

Las organizaciones como lo menciona McGregor (1960), no pueden separarse de las necesidades humanas por excelencia, esta visión dentro de las organizaciones en un tema que se ha ido desarrollando en los últimos siglos ya que anteriormente se creía que la funcionalidad de una organización se basaba en un régimen rígido que aseguraba el éxito pre-estudiado.

Las organizaciones partían de un sentido de prioridad al todo, es decir, si un individuo es parte de una organización debe ajustarse a la ética compartida de ese contexto, aprovechando la innata capacidad del ser humano de adaptación, al ver la realidad organizacional de esa forma funcionó, y probablemente generó las metas a alcanzar, pero, ¿Qué pasa si maximizan las capacidades organizacionales a través de la potencialización del desarrollo del ser humano?, refiriéndonos a crear un ambiente que haga sentir por encima de las necesidades sociales que empujan a las personas a estar dentro de un trabajo en oficina por ejemplo que eso serían otros temas que influyen pero no son las finalidades de este estudio, un grado de empatía real con su contexto y un equilibrio de sus emociones. Ante este escenario la hipótesis es que no solo potencializaría el logro del objetivo en general si no de una forma con eficacia y asertividad de cada uno de los integrantes.

La comunicación y los valores éticos de las empresas son resultado de la misma actividad empresarial, siendo las prácticas individuales el resultado de una ética compartida dentro de la comunicación en un grupo específico, por una parte hablamos del plano físico pero en este trabajo me adentrare más a los pensamientos y emociones que impulsan la materialización del mismo.

Por lo anteriormente mencionado nació la inquietud de realizar este trabajo, en primera instancia la importancia de la Ética individual y su influencia en la creación de una colectiva dentro de la comunicación interna de la organización, siendo un tema que a nuestro parecer es un factor que influye de manera directa en aspectos como la eficacia, percepción, colaboración, logro de objetivos empresariales. La ética organizacional ha tenido muchos estudios de caso desde el enfoque externo y percepción social, por lo contrario la vinculación entre la ética interna de la empresa como par de aguas en la estrategia para una comunicación interna adecuada no.

Durante los años sesenta y setenta del siglo XX empieza a surgir la necesidad de ofrecer «respuestas multidisciplinares en sociedades moralmente pluralistas» (Cortina, 2000: 46). Empezando a reconocer la ética organizacional dentro en la comunicación interna cómo un reto ya que debe ajustarse a las nuevas necesidades de una sociedad cambiante y globalizada, siendo el capital humano un factor activo en la toma de decisiones cotidianas y éxito organizacional: una ética aplicada. No podemos olvidar lo que mencionó Blanco y Tsang (2002) donde enfatizaron la vida cotidiana de las personas y sus labores cómo alimentadores de los comportamientos:

“En otros casos no son las normas grupales, sino los roles, las tareas o funciones que desarrollamos en el seno de grupos y organizaciones, los que sustituyen a los criterios personales como guía de conducta. Condiciones como una cuidadosa especialización de tareas y normalización de procedimientos y funciones, promueven que las personas orienten su comportamiento en base al criterio de eficacia o competencia en el desarrollo de su trabajo, en el cumplimiento de su deber, de sus atribuciones como buenos profesionales, sin ser conscientes o tener en cuenta las implicaciones, significado o calado moral del mismo” (Blanco & Tsang, 2002:13).

La autora Ana Citlalli Arteaga Alvarado (2016) realizó una tesina llamada “*Propuesta de Campaña de Comunicación interna sobre el empoderamiento de la mujer en la empresa Fuller Cosmetics*” donde menciona que esta empresa tiene como parte de sus objetivos

más impórtate impulsar a las mujeres desde adentro, para ellos el bienestar interno de cada una de las mujeres que trabajan en esta empresa es sustancial para el empoderamiento colectivo, un bien en común con cambios en lo macro y en lo micro, favoreciendo la fomentación de valores a través de sus relaciones interpersonales externa e internamente de la empresa. En la empresa Fuller Cosmetics como se puede entender el capital humano está conformado por mujeres lo que permite que existan métodos específicos y directamente encaminados en cuanto a las características que las mujeres tienen, lo cual me parece un método efectivo ya que el conocimiento del campo a impactar es la primera instancia para el éxito de cualquier estrategia, entre las técnicas de empoderamiento interna hacia las mujeres que esta empresa utiliza sobresalen las siguientes:

1. 1 Actividades fuera del Hogar: Este factor se refiere a poder romper con la rutina del trabajo doméstico, conocer personas y lugares que maximicen su desarrollo laboral.
2. Formar parte de un grupo y participar en sus actividades.
3. Desarrollo de conocimientos: adquirir conocimiento genera un sentido de confianza en las mujeres para generar ideas, propuestas y opiniones que no solo se quedan en un primer nivel, si no, son escuchadas por los directivos e inclusive dependiendo de su impacto son aplicadas en la empresa.
4. Ampliar amistades: Brindar con la oportunidad de compartir ideas y al mismo tiempo contar con una red de apoyo en la que las mujeres se sientan identificadas a través de la experiencia vivencial de cada una de ellas. Promoviendo que las mujeres no tengan solo un código de ética que estipule un ambiente respetuoso y confianza, más bien, generarlo desde emociones como son la empatía, altruismo y cooperación.

La empresa Fuller Cosmetics (2019) ha demostrado que una organización debe estar interesada en el bienestar individual, en sus emociones y valores porque son el reflejo directo de los logros colectivos, así mismo cuenta con una Universidad Corporativa que ofrece la facilidad de generar un conocimiento profesional gestionando a mayor grado

una ampliación desenvolvimiento personal siempre encaminado a la responsabilidad afectiva y activa de las mujeres. Estas son solo unas de las muchas tácticas que esta empresa ha implementado dejando de ver el desarrollo organizacional como una brecha estática inflexible, sino un variante lleno de creatividad y la oportunidad del círculo social para generar agentes de cambio no solo por el bienestar productivo si no para la sociedad en general, cabe mencionar que se posiciona en las mejores empresas de cosméticos en México.

Por otro lado en España, la autora Carla Cubillos Vega (2018) realizó un estudio sobre la ética organizacional dentro de una organización de servicios sociales que posee una trayectoria relevante en este país. El estudio decidió por motivos de confiabilidad no revelar el nombre de la empresa, y partió de un paradigma interpretativo de la cultura ética a través de la construcción de las personas que integran, compartido y asumido un papel dentro de la organización.

Los diversos instrumentos utilizados (observación, documentación y entrevistas) le permitieron a la autora configurar un esquema que se va haciendo visible por sí mismo, en cuya construcción se debe atender a tres dimensiones: la dirección hacia dónde mirar, el fenómeno que observar y la manera de observarlo. En el plano observable de la cultura ética, se pudo apreciar que la empresa no disponía de políticas expresas, códigos de ética o certificaciones en ética, aunque sí con una declaración de valores. Se observó que existía una cultura corporativa compartida en torno a la calidad, tal vez porque aún está en proceso de implementación y porque hay muchas personas que integran la entidad, incluso ocupando puestos de responsabilidad, que no la comprenden, e incluso algunas que sienten bastante desconfianza hacia ella.

Después de realizar entrevistas a los integrantes de la organización llegaron a la conclusión de que los valores estaban bastante relacionados con los valores que expresan y practican sus profesionales fungiendo como guías para la acción grupal con bastante

consenso por las personas entrevistadas, sugiriendo la existencia de una cultura ética bastante compartida, pese a que se encontró a nivel central bastantes falencias de comunicación y relacionales.

Se encontró que la importancia del cuidado es manifiesta, considerándose un valor fundamental que orienta la práctica profesional y que guía tanto la intervención de la entidad como las relaciones laborales a nivel de equipos dentro de la misma. Una ética del cuidado aporta una visión más particular de cada situación, enfatizando relaciones horizontales y de confianza, la empatía, la cooperación y la comunicación. No obstante, una ética del cuidado no es suficiente para guiar por sí sola la cultura ética de una organización, requiriéndose que esta sea complementada con otros enfoques que se ocupen de principios más generales en términos de derechos, deberes y consecuencias.

Por esto mismo se realizó una propuesta a través del análisis de la ética organizacional cómo estrategia para la efectiva comunicación interna de las organizaciones, partiendo de la pregunta: ¿Los criterios éticos pueden ser una estrategia para una adecuada comunicación interna empresarial?, la comunicación y los valores éticos de las empresas son resultado de la misma actividad empresarial, siendo las prácticas individuales el resultado de una ética compartida dentro de la comunicación en un grupo específico, por una parte hablamos del plano físico pero en este trabajo me adentrare más a los pensamientos y emociones que impulsan la materialización del mismo.

Por lo anteriormente mencionado, se considera que las empresas actuales deben dar gran importancia de sus esfuerzos estructurales al factor interno más allá de las necesidades básicas de una organización. Con la finalidad de fomentar bienestar bilateral, que conlleve un crecimiento interno y externo, este análisis se enfocará en realizar una colección de los principales motivos teóricos y prácticos para implicarlo dentro de las organizaciones.

“Así, el entorno complejo de las organizaciones se refiere a una cuestión problemática en

la que partimos de que todas las organizaciones humanas; consideradas desde esta perspectiva como sistemas simultáneamente psicológicos, sociales, culturales y económico pueden ser estudiadas como sistemas complejos y que eso implica que es necesario explicar que se encuentran en constante interacción con su entorno” (Díaz, A., Barrón, P., Hurtado, C., González, H. 2015:12)

Esta tesis está dividida en tres capítulos, en el primer capítulo, como ya se ha ido desarrollando en la introducción, se iniciara por analizar los conceptos que involucran la evolución histórica de la comunicación, es necesario comprender la comunicación desde el más básico concepto, que involucra la evolución del ser humano. Para más adelante adentrarnos en la definición de una organización y los factores que influyen en su creación dentro de las sociedades, conoceremos lo que es la comunicación interna dentro de las organizaciones, las formas de aplicarla según algunos autores y su utilidad. El marketing interno como técnica dentro de la comunicación interna, siendo el capítulo que nos empapara de su importancia.

En el segundo capítulo se conocerá el concepto teórico de la cultura organizacional. Redactando los modelos y cuadros más relevantes para el análisis, así como la definición del clima laboral y los valores éticos, como parte importante del interaccionismo simbólico. Para concluir con la aplicación de las definiciones redactadas aplicadas en el ámbito organizacional, con la intención de comprender las dimensiones de la tesis presentada al igual que el proceso y el primer acercamiento a la unión de modelos y técnicas que serán propuestas en este análisis.

El tercer capítulo presentará el análisis de la ética organizacional como el vehículo para la comunicación interna empresarial, donde se explicará el diseño de la investigación y demás conceptos enfocados al desarrollo del ser humano dentro de las organizaciones, como pueden ser la influencia de la empatía, el ambiente laboral enfocado en características propias de los individuos e inteligencia emocional, para más adelante incluirlas en la propuesta final de esta tesis.

A lo largo de este trabajo, se tomara conciencia de la importancia que tiene el entendimiento del ser humano como individuo influenciado por las emociones y los estímulos externos, para lograr integrar este conocimiento a un plano organizacional que sea de utilidad para el logro de objetivos y bienestar empresarial.

CAPÍTULO I

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA COMUNICACIÓN

CAPÍTULO I EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA COMUNICACIÓN

Al intentar hablar de la comunicación desde un enfoque organizacional se puede caer en situaciones de subjetividad debido a que existen diversas definiciones del mismo, con enfoques y aproximaciones, es por ello que se considera prudente empezar desde la definición de comunicar en sí, y más adelante ir desplegando los enfoques de a través de la visión de esta investigación, sin afirmar que las definiciones no mencionadas carezcan de veracidad simplemente haremos entendible el tema.

La Comunicación es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. El acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico. (Ecured, 2001).

Es decir, la comunicación permite ser parte de una sociedad de forma activa para intercambiar nuestro “yo” interno, a mi parecer la comunicación es un medio más para la sobrevivencia y existencia de la humanidad.

Los autores Velasco y Nosnik (1998), definen la comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea opinión, actividad o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de idea, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado. Generalmente, la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la información.

Aristóteles define la comunicación como “la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión”. En esta definición podemos rescatar que Aristoteles la definió como un

medio necesario para convencer al receptor de alguna idea o punto de vista.

El autor abre la brecha a que comunicar jamás se tratará de un proceso meramente unilateral, si no, la comunicación siempre tendrá como finalidad una respuesta o un estímulo a esperar, y el emisor transmitirá el mensaje con veracidad ya que es la comprensión del mismo.

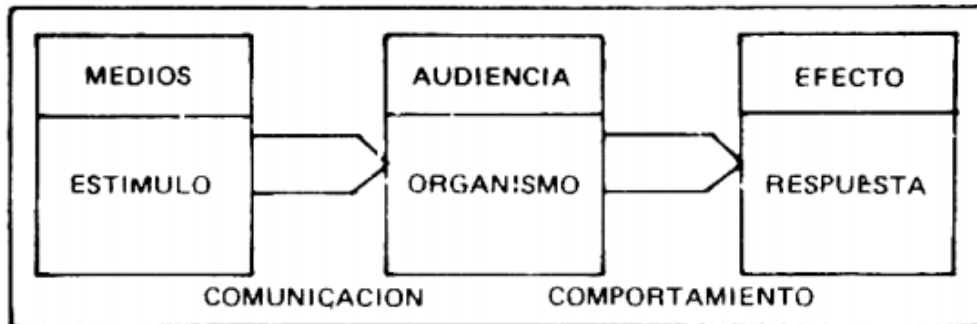
Dentro de los Modelos de comunicación podría parecer que jamás he existido una teoría de la comunicación que se pueda afirmar como “la” teoría, pero lo que sí existe es un sinfín de modelos que nos pueden aproximar y que pueden adaptarse a las necesidades que se tenga de exponer el tema.

Los estudiosos de la comunicación han dedicado mayoría de tiempo en crear esquemas y modelos a partir de sus investigaciones. Al principio de estas investigaciones solo se trataba de una relación estímulo-respuesta, pero con el paso del tiempo y las necesidades de la actualidad han se ha buscado escavar en las profundidades de estas bases para interpretaciones complejas.

Es importante mencionar como anteriormente, que la comunicación es un proceso individual y la forma de exponerlo es un proceso cargado de conocimientos y percepciones personales, por esa razón considero importante exponer las teorías o modelos de distintos autores para un conocimiento amplio y deducciones personales.

Laswell, Lazarsfield, Hovland y Lewin (1948) demostraron a través de sus estudios que existía algo más que solo un estímulo-respuesta proponiendo el modelo de E.O.R (Estímulo-Organismo-Respuesta), este modelo fue presentado por Harold D. Laswell:

Modelo 1.- Modelo E-O-R



Fuente: Laswell, H. (1948).

El profesor Laswell (1948) de la Universidad de Yale en los Estados Unidos durante los años 20 realizó sus primeras investigaciones sobre el modelo de comunicación, donde planteó los elementos que componen el proceso. Se estableció como un modelo importante para los avances de esta ciencia, ya que a partir de este estudio surgieron nuevas interrogantes para convertirse en nuevas teorías, el modelo que creó Laswell tuvo 5 primicias:

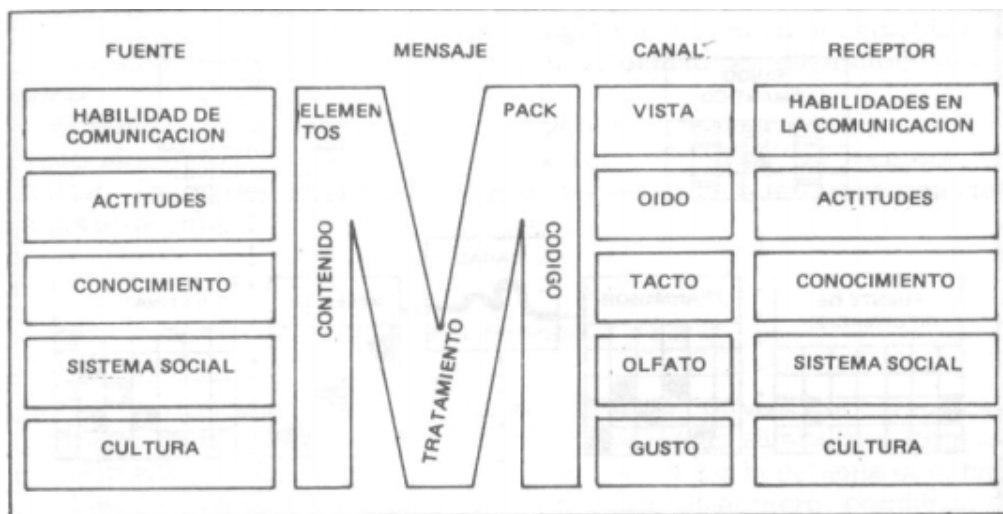
- a) Quién: "Quién" es el emisor, es decir, el origen, la fuente de toda comunicación. Laswell incluyó en esta denominación todas las categorías de emisores: desde el simple periodista que escribe una nota hasta las agencias internacionales periodísticas o publicitarias.
- b) Dice qué: Se trata aquí del mensaje. Laswell se detiene principalmente en el análisis de la información contenida en el mensaje en términos estadísticos, esto es, procediendo a una clasificación sistemática y cuantitativa de los datos informativos del mensaje.
- c) Por cuál canal: Se trata de los medios usados para transmitir el mensaje. Laswell introdujo la noción de análisis de medios, es decir, la investigación del o de los mejores canales capaces de vehicular el mensaje al o a los receptores.
- d) A quién: En relación con el análisis de medios, el análisis de receptores es, para Laswell,

sobre todo cuantitativo. Preconiza medir en términos de cantidad el universo a alcanzar para aislar una o varias partes.

e) Con qué efecto: Se trata del impacto que Laswell concibe en forma global. En otros términos: el estímulo contenido en un mensaje dado, vehiculizado por tal medio, dirigido a una población o segmento de mercado de tal volumen dando tal resultado. Éste será, por ejemplo, el análisis del impacto de un mensaje publicitario en determinada región del mercado en términos de volumen de ventas, imagen, posicionamiento, etcétera (Galeano,1997:3).

Otro modelo que me veremos es el realizado por David. K Berlo (1996) que señala de una manera amplificada el modelo realizado por Laswell:

Modelo 2.- Axiomas de la Comunicación



Fuente: Berlo, D (1960).

Para Ongallo (2007) el modelo de Axiomas de la Comunicación se explica con las siguientes primicias:

1. Un individuo no puede no comunicar.
2. Toda comunicación tiene un contenido y un aspecto relacional denominado

metacomunicación.

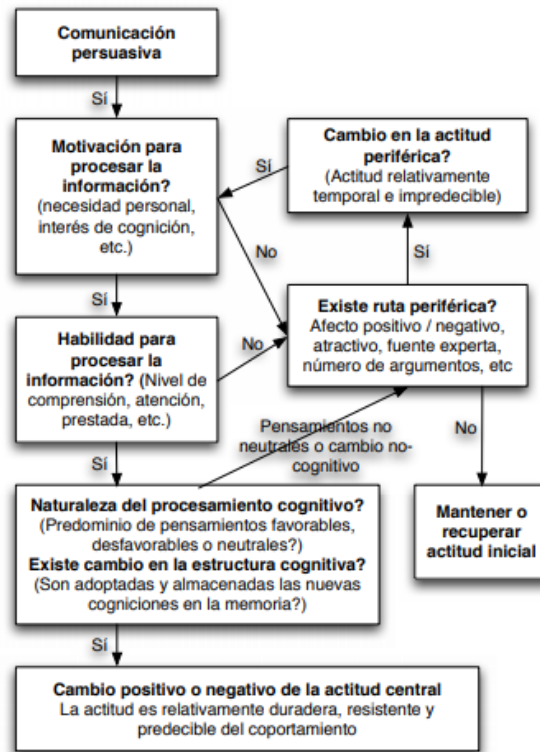
3. Las unidades o sintagmas de la comunicación no son una suma de elementos aislados.
4. Los seres humanos pueden comunicarse de formas analógica y digital.
5. Las interacciones pueden ser simétricas o complementarias.” (Ongallo, 2007:21)

En este modelo los factores internos y externos de los individuos van más allá de solo un mensaje a transmitir, empezaron los estudios de persuasión al momento de comunicar, juicios de valor, experiencias y contexto de los emisores, que tienen de manera implícita los mensajes al transmitirse, acercándose a un modelo de comunicación realista.

Después de las aportaciones realizadas por Laswell, y basándose en el mismo principio comunicativo que no solo situaba a las personas y los factores en un mismo momento, sino, se estudiaba el proceso desde un enfoque “pre”, es decir desde la etapa anterior a la misma acción. Pudiendo resumir los modelos que he presentado en estos párrafos, mantienen el mismo grado de importancia los participantes y el mensaje, como mencionaba Aristoteles y si bien es cierto la comunicación no solo busca ser recibida sino, respondida y bajo la corriente de pensamiento de Laswell y las 5 primicias que rigen su modelo, la comunicación es un proceso cognitivo que está influenciado por muchos factores emotivos y cerebrales, siendo la persuasión uno de los principales objetivos, cambiando las actitudes de los involucrados y todo esto depende de fuentes, los distintos tipos de mensajes, distintos tipos de canales, mensajes persuasivos, elementos contextuales.

Teniendo a la persuasión como uno de los orígenes principales de la comunicación, y siguiendo la línea de estudio de los autores previamente mencionados. Petty y Cacciopo (1986) realizaron el Modelo de persuasión, el cual nos muestra de una manera más clara los factores socio-culturales y cognitivos que coadyuvan al proceso de comunicación:

Modelo 3.- Modelo de Persuasión



Fuente: Petty & Cacioppo(1978).

La activación de los elementos cognitivos es visto en este modelo cómo el detonador de un proceso individual, llevado al campo social. Las investigaciones de comunicación y los modelos realizados son cómo cualquier estudio predeterminados por el contexto y la realidad compartida en esa etapa histórica, por ende no pretendo adentrarme más en estudios recientes y modelos debido que lo importante para esta investigación es tener el conocimiento de la base de la comunicación y los procesos cognitivos que ejerce sobre los individuos. Siendo la cognición y sus funcionalidades los principales motivadores a la comunicación interpersonal y el desarrollo evolutivo social.

“En el ámbito de lo humano, no es posible concebir al individuo y sus capacidades cognitiva y comunicativa sin atender a su entorno social, como no es posible concebir la sociedad humana sin atender al papel comunicativo y cognitivo ejercido por el individuo. Es, precisamente la naturaleza específica de esa complementariedad entre sociedad e

individuo en las sociedades humanas, la que plantea la necesidad de especificar el concepto de comunicación más allá de la perspectiva de la interacción coordinada” (Aguado, 2004:48).

Por ello, es importante resaltar la importancia de las necesidades humanas y sus procesos cognitivos como fuente inmediata de comprensión en sus relaciones interpersonales, así como la complejidad de las organizaciones y sus procesos comunicativos.

1.1 La Comunicación Interna dentro de las Organizaciones.

El sociedad es la base del proceso de comunicación es imposible que el ser humano comunique en sí, sin tener un receptor capaz de procesar el mensaje y producir un cambio cognitivo. Desde los inicios de los tiempos la retroalimentación y agrupación ha sido la base de la evolución, las necesidades en común generan objetivos en común también de esta forma aprender a identificar los similares y relacionarse por fines decisivos o impuestos genera el entendimiento de las organizaciones.

Para El Diccionario de la Real Academia Española la organización es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines, citando esta definición cómo la estructura general, por su parte, según Alexei Guerra Sotillo la organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido.

La vida organizacional supone un reto de comprensión más allá de lo superficial, la comprensión individual, la “forma de ver la vida”, el mundo tiene distintas tonalidades y

contrastes para cada uno de los seres humanos es ahí la brillante curiosidad de comprender los procesos que permiten el equilibrio grupal.

Hablar de la comunicación interna en las organizaciones es hablar del proceso de desarrollo, siendo el eje de las relaciones la perspectiva de los integrantes y la creación de una perspectiva en común, si, como suena es un proceso complejo no quisiera decir complicado porque en realidad es una función natural que tienen los seres humanos de relacionarse y evolucionar.

“Cuando se observa una cultura, tanto en una organización como en la sociedad, observamos una envoltura de práctica social que ha sido influida por muchas complejas interacciones entre las personas, los hechos, situaciones, acciones y circunstancias en general. La cultura es siempre envolvente. Pensemos, en cualquier tiempo dado puede verse como teniendo un modelo diferenciado, por ejemplo, el que refleja el carácter de competición o de cooperación, dominación o igualdad, seriedad o ligereza, el modelo es una abstracción impuesta en la cultura desde el exterior. Es un modelo que ayuda al observador a comprender lo que está sucediendo en la cultura. Nuestra comprensión de la cultura es generalmente mucho más fragmentada y superficial que la realidad.”
(Morgan, 1990:24)

Hablar de la comunicación interna en las organizaciones es hablar del proceso de desarrollo, siendo el eje de las relaciones la perspectiva de los integrantes y la creación de una perspectiva en común, si, como suena es un proceso complejo no quisiera decir complicado porque en realidad es una función natural que tienen los seres humanos de relacionarse y evolucionar.

“Toda capacidad de actuación a partir de razones ha sido un rasgo distintivo de los seres humanos. Allí, estos dan privilegio a un conjunto de sentidos y significaciones que relacionan su actuar con distintas valoraciones, ya sea en el orden de ser capaces de

dignificar o en el de degradar. Algunos modos de actuar, de acuerdo con los criterios que valoran su actuación, se ven justificados por el poder causal de la mente, por ciertas emociones o pasiones que son de difícil control o por la alteración de un dominio que ejerce sobre sí el contexto y los diversos marcos de poder que señalan autores como Foucault (2010) o Butler (2017)” (Prada Sanmiguel, FSC, A., & H.F. Rodríguez García,2018:14).

La comunicación es útil para las organizaciones dependiendo del nivel de satisfacción que genere en las personas y un grado importante de unión. Teniendo en cuenta que si una organización tiene un fin más allá de suministrar a sus clientes, socios, ya sea un servicio o un bien, eso exige de manera inmediata que la organización sea estable y sobreviva internamente para poder desarrollar de manera efectiva la cobertura de ambas necesidades.

La comunicación interna de las organizaciones así como todo tipo de comunicación tiene modelos y tipos, dentro de ello Ongallo (2007) en su Manual de Comunicación; guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones menciona tres tipos principales:

Descendente: El fin es comunicar a los niveles inferiores de la organización las órdenes o noticias que emanan de los niveles superiores (dirección, gerencia...).

Ascendente: El fin es obtener datos y noticias relativas a la moral laboral del personal, socios y colaboradores, sus aspiraciones, deseos y opiniones.

Horizontal: El fin es promover el intercambio de datos e impresiones entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, o de su mismo grupo.

La comunicación descendente Es la más inmediata y la que todos, en principio, desean recibir. Quizá sea también la prioritaria, ya que permite que cada uno se sienta partícipe de los problemas que conciernen a la empresa, la oficina o el departamento, y porque condiciona a las demás formas de información con su acción.

La comunicación ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un

contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que éstos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella, serían imposibles la participación en la organización y la gestión clara de los responsables.

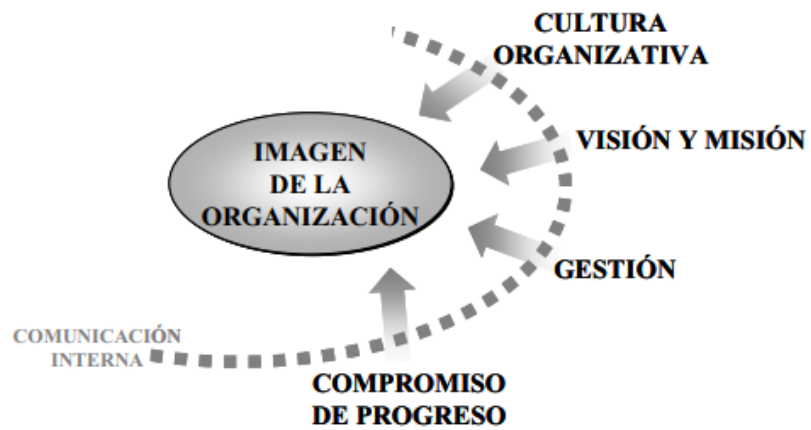
La comunicación lateral u horizontal persigue relacionar a los departamentos y a las personas entre sí, con el fin de: a) Mejorar la integración de los departamentos funcionales.

b) Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación. c) Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización.

La comunicación interna nace como la necesidad de gestionar, de manera bilateral dentro de la organización, pero la gestión se ve influenciada por aspectos que salen del sentido de la organización en sí, por los cambios sociales y políticos del contexto. Situándose dentro del entorno empresarial, debido a que se tiene un marco establecido y cambiante con políticas directivas, humanistas y técnicas.

La imagen organizativa es un vehículo que logra una sinergia del todo, por ello Costa (1977) afirmó que existen cuatro grandes aspectos de su razón de ser: cultura, misión, gestión y voluntad de permanencia en el tiempo (lo que hemos denominado compromiso de progreso). Presentando el siguiente modelo:

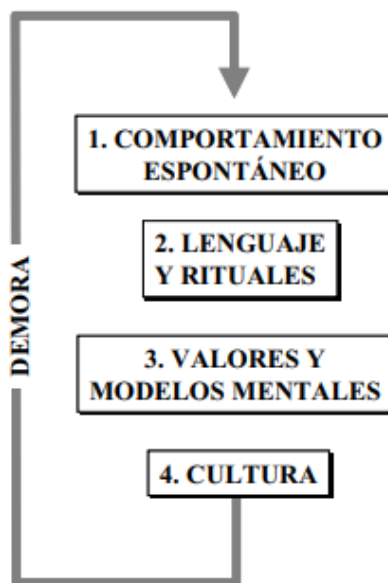
Modelo 4.- Imagen de la Organización



Fuente: Ongallo, C. (2007)

La cultura organizativa así cómo lo menciona Costa es retomado por Elías y Marcaray (1998), creando un modelo para el proceso cultural habitual en la organización.

Modelo 5.- Proceso cultural habitual en la organización.



Fuente: Elías, J. & Mascaray, J. (1998)

1.2 Redes de comunicación internas

La comunicación interna de una empresa debe fluir de manera natural, sin obstáculos para que se realice de forma afectiva, ya que no se debe olvidar lo previsto en temas anteriores, no deja de ser un grupo de personas que interactúan a través de sus ideas, creencias, cultura, perspectiva, “modo de ver el mundo”. Es una estrategia indispensable y vital para la sobrevivencia de la misma, de gran importancia debido a que si toman este recurso a favor puede ser el par de aguas de un éxito general.

Si se toma en cuenta la información como un recurso así como Diebold (1979) menciona que la información debía ser tomada de manera seria por las empresas basada en una línea de pensamiento funcionalista.

Conforme a Arribas (2000), los principios fundamentales de la filosofía de los recursos de información en la empresa son:

1. La información debe considerarse como uno de los principales recursos de la empresa. Es un recurso que debe manejarse con el mismo cuidado que los tradicionales recursos de la empresa (recursos financieros, humanos... etc.).
2. La información de la que dispone una empresa, y en particular sus instrumentos de obtención, digestión y proyección de información deberían aparecer en su balance.
3. La información no es patrimonio de las personas ni de los departamentos que la generan, buscan, almacenan o utilizan, sino que es patrimonio de la empresa en su conjunto. Así como todo miembro de una organización tiene unos derechos informacionales (la organización debe facilitarle el acceso a la información necesaria para el desarrollo de su función en la empresa), también tiene unos deberes informacionales (todo miembro de la organización debe entender que la información de la que dispone puede ser de utilidad a otro miembro, y por lo tanto, debe tener una actitud contraria al secretismo).

4. La gestión de la información requiere una planificación a escala de empresa, no a escala de departamento. La estrategia de gestión de recursos de información debe estar íntimamente ligada a la estrategia de negocios de la empresa. Puede convenir hacer una planificación de un departamento, a modo de proyecto piloto, pero la verdadera gestión de la información debe realizarse para la empresa en su conjunto.
5. La información utilizada en una empresa se presenta tanto de manera formal (con un determinado soporte que permita conservarla) como informal (sin soporte, una conversación). Ambas formas deben considerarse de igual relevancia en un mapa informacional de la empresa (que debe identificar de qué información dispone, quien la tiene o dónde se halla en cada momento).
6. Determinar las actividades fundamentales de la empresa y qué información es necesaria para llevar a cabo esas actividades correctamente. Los problemas de información de una empresa raramente se reducen a problemas de organización de la documentación. Si bien organizar documentos es condición necesaria para una mejor utilización de la información en la empresa, no es condición suficiente. No se pueden seguir generando mecanismos para recoger y almacenar información si simultáneamente no se generan mecanismos que aseguren la utilización de esa información. El verdadero reto de las empresas consiste en saber utilizar la información que entra en ella en cualquiera de sus formas.
7. Las tecnologías de la información no pueden seguir considerándose como meros instrumentos de reducción de costes. Deben utilizarse para manejar mejor la información de la que dispone la empresa, con el fin de conseguir las ventajas competitivas y generar así nuevos beneficios. Una planificación de los recursos de información debe adecuar las tecnologías de la información de manera que fluya en la empresa la mejor información.
8. Durante el análisis y diseño de un sistema de información, el acento debe ponerse en los datos-información más que en los procesos-procedimientos.

Mientras estos últimos pueden cambiar de manera acorde con la aparición de nuevas tecnologías, los tipos de datos-información no cambian a no ser que cambie.

9. El objetivo del diseño de todo sistema de información debe satisfacer las necesidades de información del usuario. La productividad de la empresa depende de que el suministro de información de calidad se produzca puntualmente.

Bajo las características que debe tener la información dentro de la comunicación organizacional, las redes por las cuales se difunden deben adecuarse a sus necesidades para ser procesadas de manera efectiva y recibir la retroalimentación que requiera cada una de ellas, con características confiables, estables y suficientes para informar. Existen dos tipos de Redes de comunicación interna: formales e informales.

- Redes Formales.

Redes en cadena: esta red sigue el flujo natural de la información otorgada al integrante próximo, y la precisión de los datos es lo más importante.

Red en círculo: En esta red no hay comunicaciones transversales, aumenta el grado de satisfacción en los integrantes ya que todos tienen el mismo acceso a la información.

Red en estrella: Es una red rápida y se emplea a través de un líder encargado de difundirla de forma eficaz y precisión.

- Redes Informales.

Rumor: Esta red suele distorsionar la información debida que se produce a partir de una persona que esparce el mensaje con los individuos cercanos, suele presentar percepciones personales.

Cadena Reticular: Esta red no permite el flujo de información, suele quedarse en algunos miembros que no la difunden.

Cadena Casual: La información se transmite sin orden, no garantiza que todos los

miembros la obtengan pero suele afectar las relaciones inter-personales.

1.3 Efectividad de la comunicación Interna

Llacuna y Pujol (2008), afirmaron que para lograr una comunicación efectiva se deben considerar los siguientes elementos:

- Claridad. La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje (código) que se exprese y la manera de transmitirla (canal), deben ser accesibles y entendibles para quien va dirigida. La claridad implica la utilización de términos sencillos que no pretendan ser, ni técnicos, ni sofisticados.
- Integración. La comunicación debe estar enfocada a servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal. Esto no quiere decir que deba sustituirse la comunicación informal sino más bien aprovechar al máximo los beneficios que pudieran obtenerse por su flexibilidad.
- Equilibrio. Todo plan de acción debe acompañarse del plan de comunicación para quienes intervienen. Más adelante veremos cómo es importante conjuntar todos estos elementos en la gestión estratégica de la comunicación.
- Moderación. Estrictamente necesaria y concisa posible.
- Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse en forma periódica. Recordemos que el entorno globalizado y la diversidad laboral y cultural exigen constantes readecuaciones y la comunicación no es la excepción.

Además de conocer y analizar los requisitos para una comunicación eficiente Llacuna y Pujol (2008) mencionan que es necesario conocer también que existen obstáculos que impiden la eficiencia en la comunicación como pueden ser: barreras psicológicas, como

son valores, emociones, percepciones; barreras físicas como el ruido; barreras semánticas, por los significados de las palabras y otras barreras como interpretaciones, rotulaciones, no escuchar.

Considero que el factor humano es el elemento más importante dentro de la comunicación interna, parece lógico, que en cualquier sistema si los elementos se encuentran en buena condiciones lo general se percibirá de la misma forma: eficaz y productiva. En este caso el factor de los elementos si puede afectar el producto, es por eso que se debe procesar con la importancia que lo amerita, proyectando de adentro hacia afuera.

Las necesidades de la sociedad actual han llevado a nuevas técnicas para la efectividad dentro de la comunicación interna, el Consultor en Comunicación Corporativa y Cultural. Colaborador en [Interprofit](#) (2018) explica “consejos” para crear a través de una experiencia memorable informar de forma creativa pero no menos eficaz a los integrantes de una organización:

1. Creativos y coherentes. Crear un concepto claro y potente es básico para vertebrar y desarrollar los contenidos en este tipo de iniciativas.
2. Mensajes muy Visuales. Utilización de herramientas como presentaciones trabajadas con poco texto y videos facilita la comprensión y la atención.
3. No solo debemos comunicar, debemos inspirar y motivar. Invitar a un coach externo o contar con la colaboración de algún personaje público que nos inspira, suele tener buen resultado.
4. Emocionemos y Entretengamos. Divertido, mejor. Desconectemos por unos minutos de los contenidos de nuestra empresa: algún gag cómico, algún tipo de show o efecto audiovisual.
5. Impactar. Empecemos y terminemos el acto con algún tipo de herramienta que predisponga al asistente. Video, música o puesta en escena que sintetice de forma contundente los elementos del evento.

6. Interactuar. La participación de los asistentes es siempre enriquecedora y cohesiona más el grupo. Un juego, preguntas, o creación de ideas por grupos son los recursos más habituales (Medina, 2018:3).

La retroalimentación sin duda alguna es una técnica que se debe realizar después de aplicar cualquier modelo que se desee, para los seres humanos pertenecientes a un grupo social ser escuchado y tomado en cuenta es parte de las necesidades básicas que deberían ser fomentadas por las empresas para crear un sentido de pertenencia e identidad.

“En otros casos no son las normas grupales, sino los roles, las tareas o funciones que desarrollamos en el seno de grupos y organizaciones, los que sustituyen a los criterios personales como guía de conducta. Condiciones como una cuidadosa especialización de tareas y normalización de procedimientos y funciones, promueven que las personas orienten su comportamiento en base al criterio de eficacia o competencia en el desarrollo de su trabajo, en el cumplimiento de su deber, de sus atribuciones como buenos profesionales, sin ser conscientes o tener en cuenta las implicaciones, significado o calado moral del mismo. Se trata del proceso de rutinización descrito por Kelman y Hamilton” (Garcia, Ayllon & Calderón, 2002: 24).

Después de conocer las prácticas de la comunicación interna que generan cambios importantes y beneficios en las organizaciones, también por el otro lado existen situaciones que ponen en riesgo el camino al logro de objetivos, pero, ¿si no tienes una comunicación interna efectiva que sucede?

Para responder esta pregunta Manuel Tessi (2012) publicó los cuatro principales errores desencadenados por una mala comunicación interna:

Error 1. Desorientación empresarial

Cuando no existe una comunicación efectiva, el objetivo se pierde, por lo tanto el mensaje no llega, esto propicia un descontrol por parte de los colaboradores al no saber cuál es el objetivo primordial.

Error 2. Desconfianza laboral

El mayor problema de una CI no efectiva es la falta de identificación con la organización, esto se traduce en desconfianza.

Error 3. Desmotivación y pérdida de productividad

Cuando no existe una conexión entre los objetivos organizacionales y los colaboradores, éstos sienten que no están informados y que no forman parte del equipo. Cuando esto sucede, la desmotivación es un factor que afecta de manera directa, traduciéndose en baja autoestima y mala productividad.

Error 4. Deterioro del clima laboral

Negatividad, chismes, mala información; estos pueden ser los resultados que propicia la desinformación. El mal clima laboral es un resultado innegable de una mala comunicación Interna.

1.4 Comunicación interna en el marketing interno

El marketing es una vertiente utilizada en el sector empresarial y académico, que va más allá de las clásicas definiciones o el conocimiento común del concepto, el marketing interno es una forma de gestionar el personal partiendo de una nueva visión, no solo satisfaciendo las necesidades del cliente, también utilizar las técnicas ya conocidas para la difusión e interpretación de la información con el público interno: el personal.

McCarthy (1960), creo un modelo de marketing aplicable para un público exterior llamado las 4P's (*Price, Product, Place and Promotion*), y más adelante reconocieron este modelo para ser efectivo de sector interno. En Berry y Parasuraman (1991) presentaron la propuesta de practicar el marketing interno antes del marketing externo, especialmente en las empresas de servicio.

En el año 1995 fue el año de muchas publicaciones importantes referentes a este tema, reconociendo de manera relevante la nueva aplicación del marketing. Dentro de estas investigaciones, Piercy presento un modelo entre la satisfacción del cliente externo así como del interno: el empleado. Mientras tengas satisfecho a tu clientela interna en sinergia el cliente externo lo estará:

Cuadro 1.- Satisfacción del cliente interno y externo

		Alta	Baja
Satisfacción del cliente interno	Alta	Sinergia	Euforia interna
	Baja	Coerción	Alienación

Fuente: Piercy. (2008).

Más adelante Lings (1999), propuso que las funciones de marketing interno y externo supone un equilibrio basado en una línea operacional. Bajo esta perspectiva las necesidades del cliente son consecuentemente estudiadas en los empleados para obtener el conocimiento de las expectativas y necesidades, sin embargo esta propuesta se vuelve la segmentación de departamentos/ sectores.

Para lograr una interacción efectiva es necesario que los dos públicos interno/externo, necesiten hacer un trabajo en conjunto. Logrando el equilibrio necesario para que ambos ámbitos de encuentren comprometidos con la organización y el logro de los objetivos, muchas veces se puede alcanzar a través de técnicas e informaciones de marketing.

CAPÍTULO II

**PERSPECTIVA
TEÓRICA DE LA
CULTURA
ORGANIZACIONAL**

CAPÍTULO II PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los estudios referidos a la cultura organizacional tuvieron su auge en los años ochenta debido al declive relevante de los E.U.A y al aumento de competitividad de otros países. Al tener este escenario enfrente, una creciente evolución de pensamiento y el rápido progreso debidos a la tecnología y la globalización, los investigadores insertaron el estudio de la cultura como una técnica reductiva de ansiedad en la sociedad.

“Es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar de una organización en concordancia con los objetivos y metas. Refleja la imagen de la organización. Es como la personalidad de la organización” (Gonzalez, 2009:5).

La cultura organizacional es la unión de, normas, hábitos y valores que a través de la interacción son compartidos por las personas y/o grupos que constituyen a una institución, siendo los mismos integrantes capaces de controlar la forma en la que interactúan entre ellos y el entorno en común; un factor influyente son las formas de comportamiento de los integrantes de una organización o grupo, debido a que tienen su origen en el conjunto de creencias y valores que se comparten, “proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas determinado por el cómo se piensan hacer las cosas”(Ritter, 2008:14).

La cultura es uno de los elementos más relevantes de las organizaciones, siendo el vínculo con el público interno y externo para cualquier tipo de modificación deseada, generando equilibrio. La cultura organizacional debe trabar en conjunto con la comunicación interna, ya que, se pueden establecer y crear valores compartidos por los integrantes, que cooperan de manera directa en el logro de objetivos.

La cultura organizacional es entendida por Schein (2010) como el patrón de presunciones básicas que un cierto grupo ha creado, descubierto o desarrollado al intentar dar

respuesta a problemas tanto de adaptación externa como de integración interna, que ha demostrado funcionar lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a dichos problemas.

Bajo esta definición y el modelo propuesto por Schein (2010) la cultura de una organización está dividida en tres vertientes determinadas por su grado de superficialidad y visibilidad para el observador:

1. Artefactos: que son los elementos más visibles y tangibles de la cultura. Esta categoría integra el espacio físico de trabajo, la tecnología, los códigos (formales o no formales) de vestimenta, los patrones observables de comportamiento, las historias (míticas o no), el material oficial de difusión etc.

En esta primera categoría Schein menciona que, “este nivel podría resultar engañoso por dos motivos: a) no todo elemento visible es cultural, sino que su creación podría responder a otras lógicas no necesariamente culturales (por ejemplo, políticas), b) la interpretación de cada uno de ellos suele resultar bastante más difícil que su mera observación.”

2. Valores del comportamiento humano: Ya que según el autor los valores son los encargados del comportamiento humano dentro de la organización, respondiendo la pregunta ¿Por qué?, ocurren las situaciones.
3. Presunciones: Las intuiciones básicas de los seres humanos que permiten la resolución de problemas de manera efectiva, por ser “*obvias*”.

“Esta perspectiva se resume señalando que la cultura de una organización puede ser estudiada en estos tres niveles, pero, si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que se comprenden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales” (Schein, 1992:26).

La cultura organizacional no se puede comprar no es un producto que puedas adquirir a

través de un tercero, la formación de este elemento se realiza de manera independiente, como resultado inmediato del hacer, relacionarse y crear dentro de una organización. Por una parte si, existe una cultura deseada por los empresarios encargados, sin embargo este deseo se encuentra lejos de la realidad si no conlleva la acción encaminada al objetivo.

El empresario que no tiene cultura empresarial ve a la empresa como su caja fuerte en la que no tiene que velar por el beneficio de los agentes con los que se interrelaciona.

- No le importa el desarrollo de su personal
- No le interesan los problemas que ocasiona a sus proveedores
- No le interesa el bienestar del cliente.

Los tres puntos mencionados anteriormente, son en sí, problemas comunicativos, que bien a gran o menor escala afecta la organización de forma interna y externa.

“Lenguaje común y categorías conceptuales, si el grupo no puede comunicarse ni entenderse bien, el grupo es imposible. Límites, grupales y criterios para la inclusión y exclusión, consenso común sobre quienes están dentro y quienes fuera. Poder y jerarquía, es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos. Intimidad amistad y amor, Relaciones entre iguales y entre los sexos. Recompensas y castigos, todo grupo debe saber cuáles son. Ideología y religión” (Schein, 1988:79).

De acuerdo Guzman (2015), las empresas se pueden categorizar según su orientación.

- Orientadas a la asimilación del cambio: búsqueda del progreso Las empresas orientadas a la asimilación del cambio y la búsqueda constante del progreso, privilegian los valores:
 - *Espíritu innovador
 - *Audacia
 - *Sentido de oportunidad
- Orientadas a ser conservadoras No se inclinan al riesgo ni asumen el lucro como misión central de su misión. No aspiran a ejercer liderazgo. Se conforman con mantener un trozo del mercado (clientes fieles). A veces hacen del servicio una experiencia excelente para el cliente y del buen trato un valor sustantivo.

- Orientadas al dinero como inductor de buen comportamiento Ven a sus empleados como el HOMO ECONOMICUS. El valor subyacente es el interés económico. Este dará el tono que servirá de pauta al comportamiento general.
- Orientación a buscar motivaciones humanas de afecto Existen empresas que promueven las motivaciones de afecto, seguridad o realización. En el ambiente se difunde un tipo de relaciones basadas en el respeto y el mérito.
- Orientación al orden y la eficiencia Ponen a la burocracia como prioridad, al sistema basado en solamente etapa tras etapa.
- Orientación a las estructuras También a los métodos orgánicos que promueven la coordinación y cooperación casi espontánea de personas auto dirigido.

La cultura organizacional debería dar acceso directo a los objetivos empresariales, a través de su aplicación asertiva, tomando en cuenta los distintos tipos de orientaciones en las empresas cada una debe establecer las implementaciones necesarias dependiendo de sus características para que sea efectiva. Si bien existen factores y disciplinas en común que podrían aplicar cualquier tipo de empresa, siempre será un trabajo organizacional específico si se busca llegar a un nuevo uso de la cultura.

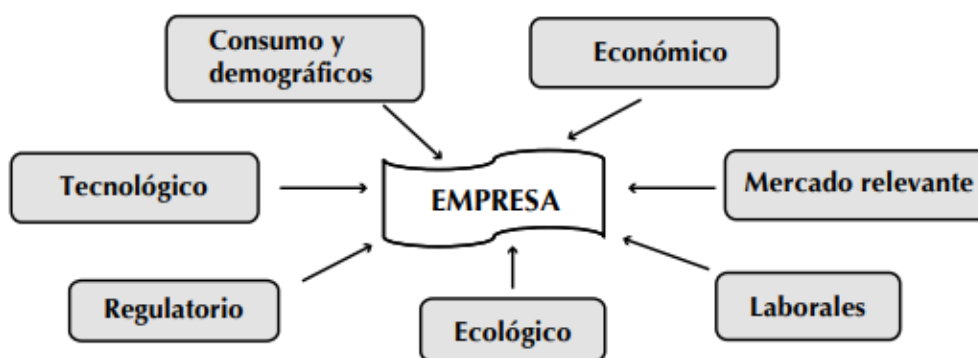
“La cultura organizacional puede ser abordada desde distintos niveles de análisis. Por un lado, puesto que representa un fenómeno colectivo, puede ser estudiada al nivel de grupos o de la organización en su conjunto. Pero además, y en la medida en la que constituye un marco para la construcción de sentido (contexto de significación) que orienta a los miembros en su percepción, interpretación y reacción a los eventos que acontecen en la organización, también resulta susceptible de ser analizada a nivel individual” (Pujol & Foutel, 2017: 179).

Lo importante a resaltar en este análisis como es intuido en el título, es reforzado por el estudio a nivel individual de los integrantes de las organizaciones por ser el valor autónomo e independiente en la estructura. Influido por factores externos ajenos a la

organización en sí, es ahí el trabajo de la adecuada comunicación interna que conlleve a una cultura organizacional apta para ejercer las necesidades compartidas.

“La influencia de los diferentes actores que dinamizan el ambiente en las organizaciones jurídico, económico, tecnológico y valores- , constituyen la fuente de conocimiento, información, adaptación y acciones éticas que modelan el comportamiento de los gerentes, al interior de las organizaciones, el cual se refleja de forma directa en el comportamiento y cambios que se entretajan en la cultura organizacional” (Morelos & Fontalvo, 2014:17).

Cuadro 2.- Factores condicionantes del entorno empresarial



Fuente: Morelos, J. & Fontalvo, H. (2014).

Todos los resultados obtenidos dentro de la cultura organizacional son en gran medida atribuidos a la imagen, si, las creencias, los sentimientos y la perspectiva externa e interna se focalizan en la impresión que la organización genere en los involucrados. Por un lado la imagen externa, la podemos definir como *marketing*:

Hatch y Schultz (2002) definen la literatura del marketing se ha concentrado casi exclusivamente en una perspectiva externa de la imagen organizacional, definiéndola como las creencias y sentimientos acerca de una organización que se encuentran en la mente de sus variados públicos, tales como los clientes, la comunidad, los proveedores, los distribuidores, el Estado, las entidades reguladoras y de acreditación, los inversores, entre otros factores.

Tratándose básicamente de la interpretación que la sociedad tiene de la organización y sus grupos, pudiendo ser de una manera espontánea o creada a partir de estrategias.

La interpretación no puede definirse como una realidad absoluta, se genera a través de un proceso cognitivo y funcional a partir de experiencias, creencias y valores individuales, de esta forma, la imagen organizacional percibida no es precisamente lo que es, dependerá de la comunicación efectiva para transmitir de forma certera lo que se pretende. Por otra parte la imagen interna es la otra cara de la moneda pero sigue significando la percepción de un grupo de individuos, solo que en este caso se refiere a tu público interno, es decir, tus empleados.

Cuadro 3.- Comunicación Organizacional Interna y Externa



Fuente: Jirón. (2016).

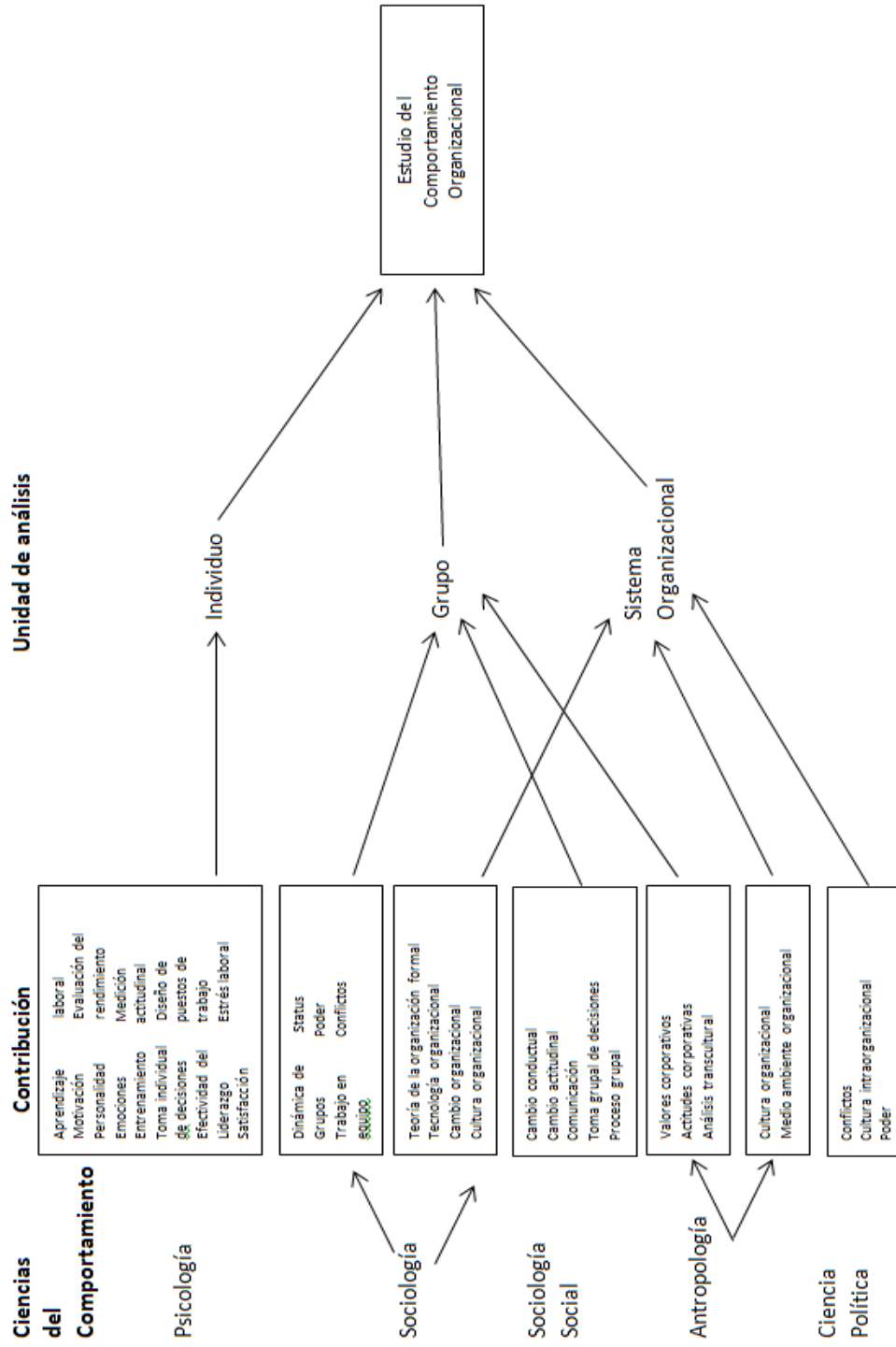
La imagen corporativa no supone un trabajo sencillo está inmerso en la complejidad del sistema y las necesidades cambiantes de la sociedad.

Sin duda alguna un buen manejo de la imagen en las dos zonas (interna-externa), crean una cultura organizacional positiva, en mi opinión la imagen externa puede ser

un producto de estudios previos y estrategias que impacten de manera positiva en los espectadores, sin embargo, el nacimiento de la imagen interna es consecuencia de experiencias directas al desarrollo organizacional sin tácticas de engaño ni formulas secretas para su modificación. Claro que existen estrategias que la ajusten a un nivel positivo pero son de manera interna y con prácticas reales de integración ya aceptación.

Retomemos lo que Robbins (1991) en su libro *Essentials of Organization Behavior* propone, un esquema que integra todas las disciplinas, áreas y ciencias que interactúan dentro de la cultura organizacional:

Modelo 6.- Modelo de los comportamientos, poderes y conflictos.



Fuente:

Robbins, S. (1991)

“La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras [...], pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales [...] Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización” (Robbins, 1991:32).

2.1 Clima Laboral en las organizaciones

Desde hace unos años la psicología de las organizaciones se ha involucrado en distintas ramas de estudio, ya que permite elaborar estudios amplios gracias a su vertiente subjetiva, dentro de estas se encuentra la psicología organizacional:

“Desde hace años, el hombre a dispuesto o creado los medios necesarios para transformar la naturaleza, satisfacer sus necesidades y asegurar la supervivencia. Con el tiempo fue descubriendo que la mejor forma de llevar a cabo esto, era el trabajo en grupo, en lugar de trabajo aislado. Esto le permite alcanzar metas y participar en la en la sociedad con los roles diferenciados” (Posadas & Rodríguez, 2005:37).

La psicología organizacional es descubierta gracias a que a través del estudio del individuo se puede potencializar su efectividad y productividad dentro de las organizaciones, maximizando ambos agentes.

A lo largo de la historia se han desarrollado diferentes teorías para intentar entender el

comportamiento del ser humano desde una visión ideológica en la organización.

La psicología organizacional fue el resultado de estos intentos de establecer bases es la relación ser humano-organización, y se ha estudiado a partir de tres ejes de estudio diferente: las teorías clásicas racionalistas, las teorías e las relaciones humanas y las teorías de la organización como sistema abierto.

Teorías clásicas racionalistas.

Esta fue la primera teoría aplicada en la psicología organizacional, sus estudios se basan en el desarrollo de técnicas y métodos para normalizar la producción a través de la clasificación de tareas complejas en tareas sencillas. El hombre es visto como un engranaje en la máquina de producción y eficiencia, como motivación principal su medio ambiente y la remuneración económica para poder sobrevivir.

Su creador Tylor se involucró directamente en el análisis de los procesos productivos con el fin de incrementar la eficiencia y la productividad.

La remuneración económica para Tyler era la motivación principal y la única fuente de desempeño para los trabajadores, siendo el sueldo la primicia a establecer en la psicología organizacional.

Teorías de las relaciones humanas.

Según Mayo y Lewin (1930), el hombre es un ser social, pensante, íntegro y con sentimientos. Toda persona necesita formar parte de un grupo y ser tenido en cuenta por lo que el reconocimiento social y la pertinencia al grupo son elementos principales para desarrollar su motivación laboral. Implantando nuevas vertientes que incrementan la perspectiva y los elementos dentro de la psicología organizacional, en sentido de procesos sociales y del ambiente de trabajo.

Teorías de la organización como sistema abierto.

Según la perspectiva de esta teoría reconoce al hombre como un agente complejo y autónomo que actúa en la organización, de esa forma las variables del contexto que pueden influir en el estado individual del trabajador pueden variar de manera significativa la producción.

Los trabajadores interactúan entre sí para el objetivo de objetivos comunes, por lo que la interdependencia entre individuos de una organización hace que cualquier modificación de un elemento pueda alterar de alguna forma a todos los demás. Del mismo modo define la organización como un sistema que interactúa constantemente con el ambiente.

Los autores Gan y Berbel (2007) definieron el clima organizacional como uno de los más grandes aportes que la psicología organizacional ha llevado a cabo, para el bienestar en general, es decir, empresas u organizaciones. Siendo un tema multidisciplinario por su esencia debido a que estudia el comportamiento sujeto-organización y sujeto-sujeto, siendo tema de interés general e infinidad de posibilidades de estudio.

La base de los estudios sobre el clima laboral se remontan a las primeras investigaciones realizadas por Lewis (1951) quien mencionaba que la forma en que un individuo se desarrolla en un entorno laboral no depende exclusivamente de sus características personales, si no, de la forma en que esta persona percibe los componentes y comportamientos externos.

Más adelante, Morse y Reimer (1956) realizaron un estudio en una empresa importante de esos tiempos, partiendo de cuatro principales divisiones. El objetivo del estudio fue analizar la influencia de la participación de los empleados con referencia a la toma de decisiones, según los autores, bajo la influencia de un proceso no participativo la productividad se incrementaba en un 25%, mientras que en procesos participativos el incremento era tan sólo de un 20%, sin embargo, en los procesos no participativos se encontraban con una importante disminución de la lealtad, actitudes, interés y desarrollo del trabajo.

Morse y Reimer fueron muy ilustrativos al momento de exponer sus resultados, a pesar de que el factor no participativo de los empleados generaba un incremento en cuanto a la productividad, el factor humano se veía directamente afectado modificando de forma significativa sus creencias y valores organizacionales. Si bien puede ser una práctica

efectiva de forma inmediata para las empresas, reconoce un peligro a largo plazo disminuyendo la lealtad y eficacia gradual del empleado. Estos autores enfocaron sus estudios al contexto humano enfatizándolo como prioridad dentro de las organizaciones. Partiendo de estas investigaciones el término de clima organizacional empezó a ser tema de interés por distintas corrientes, obteniendo diversas definiciones y perspectivas, inclusive se llamaron “los mágicos de 1960s” por el gran número de aportaciones al tema.

Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición integra entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Brunet en su libro *El clima de Trabajo en la Organizaciones* (2011), resalta la existencia de una polémica bastante grande respecto a la definición que se tiene del concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es así como resulta difícil medir el clima, ya que nunca se sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la organización.

“Antes de abordar la definición del clima organizacional, es conveniente subrayar qué se entiende por estructura y por procesos organizacionales, dos grandes categorías de variables extremadamente importantes” (Brunet, 2011:14).

Cuadro 4.- Las variables más importantes de la estructura y de los procesos organizacionales.

<i>Estructura organizacional</i>	<i>Proceso organizacional</i>
1. Envergadura del control.	1. Liderazgo.
2. Dimensión y tamaño de la organización.	2. Comunicación.
3. Número de los niveles jerárquicos.	3. Control.
4. Configuración jerárquica de puestos.	4. Gestión de conflictos.
5. La relación dimensión de una unidad/departamento sobre el número de unidades/departamentos.	5. Coordinación.
6. Especialización de funciones.	6. Centralización, descentralización de la toma de decisiones.
7. Centralización/descentralización de la toma de decisiones.	7. Especialización de funciones.
8. Normalización de los procedimientos organizacionales.	8. Estatus, papel y relaciones.
9. Aspecto formal de los procedimientos organizacionales.	9. Mecanismos de socialización de los empleados.
10. Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.	10. Grado de autonomía de los empleados.

Fuente: Brunet, L. (2011)

Lo que define Brunet permite comprender la gran importancia en la identificación del clima de una organización tomando principalmente la estructura organizacional más las características individuales para conformar una perspectiva amplia que engloba el clima interior.

“Para resumir, las tres variables importantes implicadas en esta definición son: a) las variables del medio como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de recursos humanos que son exteriores al empleado, b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y b) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales” (Brunet, 2011:19).

Por otra parte Robbins (1990) intenta delimitar la definición de clima cultural como la personalidad de la organizacional y ayuda a reafirmar valores y creencias, de la misma forma que la cultura.

Desde el principio de las investigaciones el individuo y sus características son el eje central, así como su capacidad de procesar información e integrar características personales y organizacionales.

Por otro lado, Goncalves (1997) sustenta que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico (Goncalves, 2000)."

Todas las organizaciones al emplear métodos que aseguren la realización de sus objetivos, confían en que su organización tiene aspiraciones y rendimientos elevados. Cualquier modificación incluso con finalidades positivas repercuten en la percepción del clima organizacional, bajo las investigaciones Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se

instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Considerar los comportamientos individuales y la estructura organizacional, sin excluir ningún factor que se encuentre dentro de estas dos variables, permite generar una visión cercana al interior empresarial.

Diferencia entre clima y cultura organizacional.

El clima y la cultura son dos términos que hacen referencia a conceptos muy parecidos. Sin embargo, se diferencian por estar examinados a través de perspectivas diferentes.

- El clima es un concepto que está arraigado en la Psicología, enfatiza la percepción de los individuos mediante cuestionarios relacionados con variables estadísticas y métodos cuantitativos. Se subraya la generalización de resultados en la población.
- La cultura, en cambio es una conceptualización arraigada en la Antropología, se estudia mediante métodos hermenéuticos, (Etnografía). Los resultados son interpretados desde la perspectiva del propio sujeto, sin referirlo a una población. (Gratacos, 2007).

2.2 Interaccionismo Simbólico y Valores Éticos

El interaccionismo tiene sus bases en el análisis de tres premisas. La primera es que el ser humano direcciona sus actos hacia las cosas en función del significado que representen para él. Cuando nos referimos al término de cosas es lo que es posible percibir como son objetos físicos, personas, situaciones etc. La segunda premisa es que las perspectivas son producto de las relaciones interpersonales y con el prójimo. La tercera habla del proceso interpretativo por el cual los significados suelen sufrir modificaciones dependiendo de la experiencia vivencial.

“El Interaccionismo Simbólico es una perspectiva sociológica cuyo nivel de análisis se centra en los aspectos microsociales y en las relaciones interpersonales, y en el que es clave la relación entre las estructuras sociales, las relaciones sociales, el lenguaje y el pensamiento. Entre sus precursores y pioneros se encuentran filósofos, sociólogos y psicólogos como C. Cooley, W. I. Thomas, J. Dewey o W. James, siendo G. H. Mead el autor pionero y de referencia, y Blumer, Stryker, Goffman, Becker y Luckman, algunos de sus exponentes más relevantes.

El Interaccionismo Simbólico según Álvaro, Garrido y Canto (2003) subrayan que el ser humano actúa en función del significado que atribuye a las realidades, los hechos sociales o las cosas, es decir, de la interpretación de los mismos. Estos significados, compartidos por los miembros de una misma cultura, sociedad, subcultura o colectivo social, son construidos, aprendidos y modificados en la interacción social cotidiana con nuestros semejantes: en nuestras relaciones con los demás, por medio de comunicaciones simbólicas, fundamentalmente el lenguaje. Por tanto, éste es el contexto –la interacción a través del lenguaje– donde surge el pensamiento reflexivo, la identidad, y, en general, damos sentido o interpretamos nuestra realidad y orientamos nuestras acciones.

En conclusión, la sociedad, las estructuras e instituciones sociales, el orden u organización

social–valores, normas, códigos, fines, medios, etc, no serían realidades objetivas, inamovibles, que se nos imponen, sino que son creadas a través de interacciones cotidianas en las que negociamos e inter-cambiamos los significados.

Si bien es cierto que las relaciones interpersonales y el transcurso de las experiencias individuales y grupales nos permiten simbolizar nuestro contexto a través de los sentidos, generando aproximaciones reales para cada ser humano de la realidad, no se trata ciertamente que las acciones sean consecuencia de ello, por lo menos no en todo sentido, existen reglas y ordenes que controlan el orden social. El orden social son valores de lo que es correcto y lo que no lo es, dentro de los distintos contextos.

El asunto de los valores forma parte del sentido más indispensable en los seres humanos, según Rojas y Rodríguez (2011) la perspectiva personal y laboral son constituidos por elementos de valores morales. El aumento de moralidad es consecuencia de un crecimiento en humanidad, interactuando como integradores y sumando a los demás valores necesitados para una relación adecuada, la génesis de los valores, se encuentra íntimamente asociada a las relaciones interpersonales encaminadas más a la comunicación interpersonal en sí misma, que a la consecución de fines de interés individual. Esta comunicación no orientada a fines utilitarios es fundamental para el proceso de socialización y formación de la personalidad solidaria.

La ética contribuye a impulsar el desarrollo sustentable de las organizaciones, otorgando características indispensables para un desarrollo factible y pertinente, que atienda el equilibrio entre procesos de la naturaleza y la evolución.

Por su parte, María Vidal y América Pérez (2016) afirman que la sociedad está sufriendo cambios importantes, de crisis mundial, consumismo, de guerra, de globalización, etc., afectando los valores éticos compartidos. La formación de los valores en el desarrollo personal lo considera en riesgo por las condiciones actuales del ser humano y la compleja integración ética bajo una sociedad con conciencia dañada trasladándolo a la materialización del ser social.

De acuerdo a lo anterior, la complejidad que mencionan las autoras se ha convertido en un proceso multilateral pues se trata de las características de personalidad, el contenido y la implementación de estos a través de comportamientos y actitudes. Los valores no son una asignatura a aprender, no se trata de una ciencia exacta que asegure en entendimiento y aplicación adecuada, no, este proceso está condicionado por el desarrollo y la experiencia histórica social e individual de cada uno, como influencias principales:

- El medio familiar.
- La ideología imperante a nivel de la sociedad.
- La situación económico-social.
- La preparación educacional que reciben en la institución formadora y el entorno social donde interactúa.

Todas las organizaciones deben tener valores implementados a la visión y deseados para alcanzar el logro de objetivos en el trabajo colectivo, estas primicias suponen un cambio organizacional.

Los valores deseados dentro de un ambiente laboral adecuado podrían ser:

- Lealtad a los principios de la Revolución
- Responsabilidad y profesionalidad
- Moral y ética
- Liderazgo y prestigio
- Consagración y abnegación
- Honestidad, desinterés y modestia
- Sentido de la crítica y la autocrítica
- Iniciativa y creatividad
- Humanismo y solidaridad
- Internacionalismo

2.3 Ética Organizacional

Las organizaciones son el medio donde las personas desenvuelven y crean una conciencia grupal, tomando la reflexión de esta primicia, es prudente ayudar al grupo para simbolizar y compartir una visión a través de procesos dinámicos que permitan la exploración y potencialización de cada uno de los individuos, transformando la comunicación cómo un proceso no solo informativo, si no, formativo en el desarrollo de seres humanos.

Por lo tanto, se entiende que la comunicación refleja una realidad, es «formativa» en el sentido de crear y representar el proceso de organizar. Para Dravet la «noción procesal visa favorecer el espíritu humano y contextualizar, es decir, relacionar cada conocimiento a su contexto y conjunto». Se tiene a la comunicación como un proceso abarcador y formativo, que permite mayor desenvolvimiento de las organizaciones, confiere a las personas posibilidades para desenvolver capacidades y estimula el conocimiento con vista a modificar estructuras, procesos y comportamientos. “La perspectiva de la comunicación como proceso es, sin ninguna duda, una actitud que estimula a las personas a explorar sus potenciales y a desafiarse como seres humanos” (Marchiori, 2008:51).

Dentro de las ciencias de la gestión, la ética en las organizaciones es un tema que se podría decir nuevo, considerado como especialidad a partir de los años setenta y primero de los ochenta. Al principio se utilizaba a través de una perspectiva legal, para más adelante dirigirse hacia la confianza y la autorregulación de las organizaciones. La formación de la ética y su vínculo con la organización ayuda a generar un equilibrio de la sensibilidad ética de los individuos participantes de la organización y su fortalecimiento.

Hummel (2016) afirma que en la actualidad las instituciones de educación superior tienen la responsabilidad de dar a conocer a sus estudiantes los problemas éticos con que se enfrentarán en el mundo laboral y deben asegurarse que la enseñanza de la ética organizacional sea una parte integral del currículo de cualquier profesión. Sin embargo,

aún es común encontrar universidades y facultades que no fomentan el desarrollo moral de sus estudiantes.

La ética organizacional une la ética y las organizaciones como lo que son, sistemas sociales en los cuales las personas interactúan y comparten un espacio definido por los objetivos. Si tratamos de definirla puede ser lo que es correctamente aceptado por la sociedad y lo que no es, lo que se debe hacer y lo que no dentro de una organización para el bien común, que vaya dirigida a la mejora de la calidad humana y el desarrollo personal y laboral de sus integrantes.

La disciplina se encarga de reflexionar los comportamientos humanos, siendo un contraste de los comportamientos la base de estudio. Una de las técnicas utilizadas para potencializar los límites éticos es la competencia ética dentro de los individuos, en busca de la mejora de la calidad humana, y por ende una mejor elección de decisión partiendo del conocimiento de sus normas y comportamientos establecidas previamente.

Existe la Teoría del Desarrollo Moral Cognitivo de Kohlberg creada en 1976, es una de las más empleadas para explicar los procesos mediante los cuales las personas van avanzando en la toma de decisiones éticas.

Kohlberg (1976) utilizó categorías para definir el desarrollo moral, a medida que una persona va creciendo y aprendiendo, dentro de las 6 etapas se incluyen tres categorías más amplias: la fase pre-convencional, la convencional y la post-convencional.

1. Fase pre-convencional

En la primera fase del desarrollo moral, que según Kohlberg suele durar hasta los 9 años, la persona juzga los acontecimientos según el modo en el que estos la afecten a ella.

- Primera etapa: orientación a la obediencia y el castigo

En la primera etapa, el individuo solo piensa en las consecuencias inmediatas de sus acciones, evitando las experiencias desagradables vinculadas al castigo y buscando la satisfacción de las propias necesidades.

Por ejemplo, en esta fase se tiende a considerar que las víctimas inocentes de un suceso son culpables, por haber sufrido un "castigo", mientras que las que perjudican a las demás sin ser castigadas no obran mal. Se trata de un estilo de razonamiento extremadamente egocéntrico en la que el bien y el mal tienen que ver con lo que experimenta cada individuo por separado.

- Segunda etapa: orientación al interés propio

En la segunda etapa se empieza a pensar más allá del individuo, pero el egocentrismo sigue presente. Si en la fase anterior no se puede concebir que exista un dilema moral en sí porque solo existe un punto de vista, en esta empieza a reconocerse la existencia de choques de intereses.

Ante este problema, las personas que se encuentran en esta fase optan por el relativismo y el individualismo, al no identificarse con valores colectivos: cada uno defiende lo suyo y obra en consecuencia. Se cree que, si se establecen acuerdos, estos deben ser respetados para no crear un contexto de inseguridad que perjudique a los individuos.

2. Fase convencional

La fase convencional suele ser la que define el pensamiento de los adolescentes y de muchos adultos. En ella, se tiene en cuenta la existencia tanto de una serie de intereses individuales como de una serie de convenciones sociales acerca de lo que es bueno y lo que es malo que ayude a crear un "paraguas" ético colectivo.

- Tercera etapa: orientación hacia el consenso

En la tercera etapa las acciones buenas están definidas por cómo repercuten sobre las relaciones que uno tiene con los demás. Por eso, las personas que se encuentran en la etapa de orientación hacia el consenso tratan de ser aceptadas por el resto y se esfuerzan por hacer que sus acciones encajen muy bien en el conjunto de reglas colectivas que definen lo que es bueno.

Las acciones buenas y malas están definidas por los motivos que hay detrás de ellos y el modo en el que estas decisiones encajan en una serie de valores morales compartidos. La atención no se fija en lo bien o mal que puedan sonar ciertas propuestas, sino por los objetivos que hay detrás de ellas.

- Cuarta etapa: orientación a la autoridad

En esta etapa de desarrollo moral, lo bueno y lo malo emana de una serie de normas que se perciben como algo separado de los individuos. El bien consiste en cumplir las normas, y el mal es incumplirlas.

No cabe la posibilidad de actuar más allá de estas reglas, y la separación entre lo bueno y lo malo es tan definida como concretas sean las normas. Si en la etapa anterior el interés está puesto más bien en aquellas personas que se conocen y que pueden mostrar aprobación o rechazo por lo que hace uno, aquí el círculo ético es más amplio y engloba a todas aquellas personas sujetas a la ley.

3. Fase post-convencional

Las personas que se encuentran en esta fase tienen como referencia principios morales propios que, a pesar de no tener por qué coincidir con las normas establecidas, se apoyan tanto en valores colectivos como en libertades individuales, no exclusivamente en el propio interés.

- Etapa 5: orientación hacia el contrato social

La manera de razonamiento moral propia de esta etapa surge de una reflexión acerca de si las leyes y las normas son acertadas o no, es decir, si dan forma a una buena sociedad.

Se piensa en el modo en el que la sociedad puede afectar a la calidad de vida de las personas, y se piensa también en el modo en el que las personas pueden cambiar las normas y las leyes cuando estas son disfuncionales.

Es decir, que existe una visión muy global de los dilemas morales, al irse más allá de las reglas existentes y adoptar una posición teórica distanciada. El hecho de plantearse, por

ejemplo, que la esclavitud fue legal pero ilegítima y que a pesar de eso existía como si fuese algo totalmente normal entraría dentro de esta etapa del desarrollo moral.

- Etapa 6: orientación hacia los principios universales

El razonamiento moral, según Triglia (2019) lo caracteriza como una fase abstracta, y se basa en la creación de principios morales universales que son diferentes a las leyes en sí mismas. Por ejemplo, se considera que cuando una ley es injusta, cambiarla debe ser una prioridad. Además, las decisiones no emanan de suposiciones acerca del contexto, sino de consideraciones categóricas basadas en los principios morales universales.

En una organización las variables psicológicas representan aspectos que no son ajenos a la estructura, siendo características del ser humano provenientes de en una concepción organismo social:

Cuadro 5.- Enfoques psico-sociológicos

Modelo de organización	Organismo social Propósito	Económico Social
Concepto de persona	Sujeto-individuo Racionalidad Motivaciones Valores Normas	Expresiva Extrínsecas e intrínsecas De satisfacción actual Conductas y culturales
Enfoque ético	Posturas intermedias	Dialógica De justicia social Consecuencialista Comunitarista

Fuente: Rodríguez, A. & Aguilera, J. (2005)

2.4 Resiliencia organizacional

En un contexto perfecto es inimaginable la vida sin conflictos. La mayoría de los individuos evolucionan con normalidad y buscan el bienestar, dadas unas condiciones sociales de vida, no exentas de dificultades. “El desarrollo de las sociedades evidencia que la mejora en las condiciones sociales de vida no conduce necesariamente a la salud mental de toda la población. Tampoco se sabe con certeza qué circunstancias son las que afectarán negativamente a un niño. Por ejemplo no se podría concluir que la víctima de un abuso sexual evolucionará inexorablemente hacia la prostitución, que el hijo de un esquizofrénico sufrirá una enfermedad mental, ni un menor agredido será un agresor en la vida adulta.

Por consiguiente, en el desarrollo humano es difícil que se produzcan relaciones causales constantes entre factores medioambientales y características individuales” (Uriarte, 2005:62).

En los primeros años las investigaciones de este término aplicado a otros ámbitos relacionados con el ser humano estaban dirigidas hacia un nivel individual o para el análisis de ciertos sujetos en específico. Desde un principio se relacionó con el grado de vulnerabilidad ante situaciones adversas, como una característica que permite a los sujetos adaptarse y recuperarse de manera positiva ante un momento de cambio o conflicto.

“La resiliencia sería un conjunto de rasgos de personalidad y habilidades que convierten en invulnerables a personas que han pasado por experiencias traumáticas sin desarrollar enfermedades mentales” (Anthony & Cohler, 1987:60).

En las últimas investigaciones referentes al término los autores Ducharme y Saulnier (1995) han considerado la resiliencia como una variable multidimensional, formada por varios por tres componentes principales: compromiso, control y percepción de desafío. Por otro lado otros autores consideran que es una variable multidimensional y que debe

estudiarse como un proceso dinámico dentro de un sistema social formado por relaciones interpersonales. Wolin (1999) propuso los pilares y los factores de la resiliencia propuesto por Grotverg (2001) , focalizado en los individuos:

Cuadro 6.- Pilares de la Resiliencia

INTROSPECCIÓN

Capacidad de preguntarse a sí mismo y darse una respuesta honesta

INDEPENDENCIA

Capacidad de mantener distancia emocional y física sin caer en el aislamiento

Saber fijar límites entre uno mismo y el medio con problemas

CAPACIDAD DE RELACIONARSE

Habilidad para establecer lazos e intimidad con otros y equilibrar la propia necesidad de afecto con la actitud de brindarse a otros

INICIATIVA

Gusto de exigirse y ponerse a prueba en tareas cada vez más exigentes

HUMOR

Encontrar lo cómico en la propia tragedia

CREATIVIDAD

Capacidad de crear orden, belleza y finalidad a partir del caos y el desorden

MORALIDAD

Extender el deseo personal de bienestar a toda la humanidad y capacidad de comprometerse con valores (sobre todo a partir de los 10 años).

Fuente: Wolin (1999)

Cuadro 7.- Factores de la Resiliencia

YO TENGO (apoyo externos)

- Una o más personas dentro de mi grupo familiar en las que puedo confiar y que me aman sin condicionamientos
- Una o más personas fuera de mi entorno familiar en las que puedo confiar plenamente.
- Límites en mi comportamiento
- Personas que me alimentan a ser independiente
- Buenos modelos a imitar.

YO SOY (La fuerza interior)

- Una persona que agrada a la mayoría de las personas.
- Ser tranquilo y bien predispuesto.
- Una persona que se respeta a sí mismo y a los demás.
- Seguro de mí mismo, optimista.
- -Responsable de mis propias acciones y aceptando sus consecuencias.

YO PUEDO (los factores interpersonales y de resolución de conflictos)

- Generar nuevas ideas y caminos para hacer cosas.
- Realizar una tarea hasta finalizarla.
- Expresar mis pensamientos y sentimientos en mi comunicación con los demás.
- Resolver conflictos en diferentes ámbitos: académicos, laboral, personal y social.
- Pedir ayuda cuando la necesito.
- Controlar mi comportamiento: mis sentimientos, mis impulsos, el demostrar lo que soy.

Fuente: Grotverg (2001)

La resiliencia supone un proceso que propone una sinergia entre la experiencia social obtenida a partir de las relaciones interpersonales y por otra parte una introspección justo como es propuesto por Wolin (1999), como se sabe la construcción de la personalidad es conformado por factores externos como es la sociedad, cultura, educación, valores, moral, etc.

Parecen ser características que si bien, no son parte inicial de un individuo estos modelos propuestos anteriormente significan la llave a una puerta de infinitas posibilidades de las organizaciones para crear estrategias que fomenten e inserten en su capital humano las capacidades de desarrollarlas y de esta manera contar con un ambiente de resiliencia alta.

Que como es entendido no solo se puede experimentar en un primer plano estructural en la organización si no, en un segundo plano simboliza la fuerza organizacional para el logro de objetivos y metas compartidas.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA ÉTICA ORGANIZACIONAL EMPRESARIAL

CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA ÉTICA ORGANIZACIONAL EMPRESARIAL

Los seres humanos son consecuencia del entorno en que se desenvuelven, la forma en que piensan, los valores que tienen, las percepciones que emiten a partir de las interacciones cotidianas, y la manera en que se identifican como parte de un grupo o una sociedad, pero a pesar de que todos estos factores influyen potencialmente en toda la toma de decisiones. Tener la capacidad de pensar no asegura mantener todo bajo control. Pero existen las pasiones, no refiriéndonos a un sentido romántico o carnal si no es la respuesta que el cuerpo puede presentar ante las situaciones sin necesidad de una reflexión previa, y su punto de encuentro en las organizaciones y desarrollo personal.

El análisis de la ética organizacional en este trabajo se ha dirigido hacia una visión humana, es decir, nos parece de gran importancia el conocimiento y entendimiento del ser interno de los integrantes de una organización o empresa. Debido a que las acciones realizadas por los individuos son en mayor parte sostenidas por sentimientos generados a partir de la percepción de la realidad, siendo esta realidad un conjunto de características compartidas por el contexto humano y material, convirtiendo el análisis y la capacidad de “mejorar” por así decirlo, el interior de la organización llamémoslo la comunicación interna con todos los demás factores que la conforman como el ambiente laboral, la cultura, imagen etc., la oportunidad del éxito compartido y el alcance de metas organizacionales.

La consciencia es la primera característica que nos distingue de los demás sistemas vivos en el planeta, es la capacidad de comprensión y procesamiento de la información captada a través de nuestros sentidos.

“Lo que distingue en primer lugar al ser humano es su consciencia de sí. Pero no nacemos con esa consciencia de sí, sino que es constituida en sociedad. Para Mead, el individuo consciente y pensante es lógicamente imposible sin un todo social que le precede (Ritzer, 2001). De acuerdo con Mead, la sociedad y la comunicación responden al mismo principio

básico: la capacidad de adoptar la actitud del otro, el punto de vista del otro. De este modo, lo social humano es un fenómeno intersubjetivo que permite constituir sujetos sociales. No extraña, pues, que Mead defina en ocasiones el entorno social específico como el otro generalizado (Aguado, J.2004: 52)”

Y si como afirma Mead, la capacidad que permite al ser humano desarrollarse dentro de una sociedad es el fenómeno de adoptar, en términos de integrar a su personalidad características aprendidas a partir de las experiencias obtenidas con el transcurso de la vida, parece viable que existan características repetidas definida como positivas para un logro de objetivo en específico. Gracias a técnicas o prácticas que encaminen al comportamiento humano hacía un visón compartido y satisfacción personal.

Esta misma capacidad de percibir el contexto y las conductas repetidas se remota también a una característica meramente existencia y fisiológica:

“Lo que se ve, lo que se siente a través del tacto, lo que se oye o se gusta despiertan reacciones fisiológicas en el cuerpo sobre las que no tenemos control inmediato. En una primera instancia todo ello tiene que ver con una impresión de lo agradable y lo desagradable y esa primera reacción fisiológica es involuntaria: se manifiesta como algo que atrae y que, en consecuencia, estoy inclinado a seguir manteniendo, o como algo que repele y de lo que, en consecuencia, estoy inclinado a librarme” (Vallas, F. 2011:566)

Entonces el cuerpo tiene reacciones instantáneas que refuerzan el sentimiento de atracción a una situación, objeto o persona, o por el otro lado el sentimiento de repulsión. Es decir, las pasiones humanas hablando en un sentido meramente evolutivo e instintivo ayudan a generar sentido de realidad.

“El cuerpo nos da sentido de la realidad en tanto que despierta las sensaciones de agrado y desagrado y los impulsos de deseo y huida ante objetos específicos”. El problema de la pasión que emana del cuerpo es que originariamente esas respuestas se refieren al aquí y al ahora, lo cual hace que se concentre existencialmente toda la realidad en un punto y

que éste se absolutice como eterno.

La pasión del cuerpo elimina el espacio y el tiempo en cuanto que no puede establecer mediaciones entre disfrutar ahora o huir ahora. La espera la introducen las instancias cognoscitivas que, como dije antes, tienen la misión de educar a la pasión para que responda con un criterio de realidad más objetivo. Para un animal salvaje no tiene sentido dejar un placer o dejar de huir frente a un peligro” (Vallas, F. 2011:575).

Partiendo de estas primicias se vuelve mucho más interesante recordar el origen de los seres humanos como una técnica estratégica para el cambio estructural dentro de las organizaciones, utilizando todos los medios que son capaces de percibir y el constante aprendizaje integrado por factores externos y sociales.

Aristóteles compara las abejas con los hombres, pues ellos también construyen sus casas, producen y almacenan su alimento, además se organizan y establecen tareas para sus miembros con la finalidad de conservar la polis; así como las abejas la colmena. Esta característica hace que Aristóteles se refiera a ellas cuando introduce su estudio sobre la política.

“La razón por la cual el hombre es, más que la abeja o cualquier animal gregario, un animal social es evidente: la naturaleza, como solemos decir, no hace nada en vano, y el hombre es el único animal que tiene palabra. La voz es signo del dolor y el placer, y por eso la tienen también los demás animales, pues su naturaleza llega hasta tener sensación de dolor y placer y significársela unos a otros; pero la palabra es para manifestar lo conveniente y lo dañoso, lo justo y lo injusto, y es exclusivo del hombre, frente a los demás animales, el tener, él solo, el sentido del bien y del mal de lo justo e injusto etc., y la comunidad de estas cosas es lo que constituye la casa y la ciudad” (Marías, J. & Araújo, M. 1951:18).

La palabra es el medio que distingue al ser humano del resto de seres vivos, por el cual la comunicación tiene una de sus vías más importantes de transmisión, por supuesto se he convertido en un instrumento por los creadores de masas. Y dentro de la organización forma un papel fundamental para el desarrollo de sus integrantes y sus necesidades.

“Las palabras son capaces de generar pasiones, eso lo saben bien los políticos en sus mítines, los militares en sus arengas o los actores cuando representan. Por ello, el orador debe conocer las pasiones para saber cuáles son las que puede mover y en qué momento hacerlo. Aquel que lo consigue es un buen orador y el que no lo consigue un mal orador. Pero aunque el orador pueda usar de su arte para obnubilar la mente y ser seguido por seres humanos engañados, Aristóteles no enseña las pasiones para propiciar el engaño, sino para que a través de la palabra se mueva el hombre entero, cuerpo y alma” (Valls, F. R. 2011:578). Entonces, ¿Cuál es la importancia de conocer, entender y fomentar valores éticos a nivel organizacional e individual?

“En este sentido, resulta de especial interés conocer las opiniones de aquellas personas que están diariamente en contacto con la organización: trabajadores, clientes, proveedores, colaboradores, instituciones y público en general. Todos los agentes activos de la vida organizativa deben participar constructivamente en este proceso. Para obtener esta información, es necesario fomentar la comunicación interna, creando, para ello, un ambiente propicio en el seno de la empresa u organización. De este modo, se alcanzará una situación que permita lograr los objetivos de la misma.”

La compañías deben entender la auténtica comunicación engloba el conjunto de las actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial, traducido éste en beneficios económicos y desarrollo comunitario, conceden a la comunicación interna el papel estelar que debe tener en la gestión del negocio. Para el resto de las empresas e instituciones, la comunicación interna sigue siendo un gran incognito pendiente. Una materia que la mayoría de corporaciones trata de aprobar no

tanto por convencimiento o porque adviertan con nitidez sus intangibles efectos en la cuenta de resultados, sino por seguir la línea de la competencia, por mimetismo o, incluso, por la fuerte demanda de los propios empleados y sus necesidades.

3.1 Diseño de la Investigación

La metodología de la Tesis es inductiva ya que es un método científico que nos permitirá obtener conclusiones generales partiendo de las primicias particulares de las definiciones y necesidades del análisis. Se trata de un método científico que nos permite llegar a una generalización y contrastación de la información que puede distinguirse en cuatro pasos principales: la clasificación, la definición de los conceptos, el estudio de los mismos y por ultimo un contraste que permite desglosar la información relevante para la propuesta final.

El tipo de investigación según su finalidad, es una investigación básica ya que está orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y nuevos campos de investigación sin tener como objetivo final la aplicación práctica durante el estudio, si no, un acercamiento teórico para su implementación practica como segunda etapa para el público específico. Según el carácter de la medida, el análisis está orientado a un sentido cualitativo ya que se trata del estudio de los significados del campo elegido, utilizando una metodología interpretativa en el desarrollo de cada capítulo. El interés del análisis se centra en el descubrimiento y recolección de información.

Como finalidad del análisis se busca ofrecer un desglose de información a los interesados por utilizar nuevas alternativas desde un enfoque humano a una organización empresarial, y su importancia así como claves para su implementación con un marco de referencia alto.

El alcance de la investigación es de carácter Inductivo-Deductivo, con un tipo de estudio descriptivo. En este análisis se describe las metodologías y definiciones que son el objeto

de estudio y se obtiene un análisis de resultados obtenidos.

El análisis se documenta a partir de diversas fuentes bibliográficas y autores que dan sustento a la hipótesis principal y al planteamiento de investigación.

Objetivo general.

Proponer una estrategia para la Comunicación Interna empresarial a través del análisis de la Ética Organizacional.

Pregunta de Investigación.

¿Qué importancia tienen los criterios éticos dentro de la comunicación interna en el ámbito empresarial?

3.2 La ética en la empresa

Durante los años sesenta y setenta del siglo XX empieza a surgir la necesidad de ofrecer «respuestas multidisciplinares en sociedades moralmente pluralistas» (Cortina, 2000:46).

Empezando a reconocer La ética organizacional dentro en la comunicación interna cómo un reto ya que debe ajustarse a las nuevas necesidades de una sociedad cambiante y globalizada, siendo el capital humano un factor activo en la toma de decisiones cotidianas y éxito organizacional: una ética aplicada. No podemos olvidar lo que mencionó Blanco y Tsang (2002) donde enfatizaron la vida cotidiana de las personas y sus labores cómo alimentadores de los comportamientos.

Las empresas en la actualidad no tienen las mismas necesidades que hace unos años atrás, el mundo está avanzando y con ello las necesidades de implementar y reconocer nuevas alternativas que no se limiten solo a los procesos físicos o productivos. La comunicación de los valores éticos empresariales es el resultado de la misma actividad física o de los planes de imagen corporativa, siendo una planificación de acciones direccionadas al conjunto de objetivos en común. Sin embargo la dimensión interna constituida principalmente por los trabajadores también se ha convertido en un tema de

estudio como camino para una comunicación interna adecuada que trabaje en conjunto con las demás estrategias previamente establecidas y sistematizadas de una empresa.

La importancia de generar o fomentar un comportamiento ético en una empresa surge principalmente del impacto que deriva en la perspectiva externa, considerándose un tema importante y con mayor impacto día con día.

“Qué duda cabe que una empresa que tiene a la ética como parte importante de su estrategia transmite ese buen hacer a todos los grupos de interés de la empresa, mejorando, a través de la imagen con éstos, el rendimiento de la empresa. Y es que, con toda probabilidad, la cultura ética de la empresa se reflejará en el trato y relaciones establecidas con el exterior, contribuyendo en todo momento a una mejor reputación y, en consecuencia, a mayores y mejores resultados financieros” (Waddock & Graves, 1997:13).

Los primeros estudios realizados para descubrir el factor diferenciador entre las empresas y sus resultados se basaban en un sentido interno de empresa, y la mayoría de las investigaciones mantenía a los profesores y académicos interesados en una Teoría de la Organización o Economía Industrial bajo el modelo estructura-conducta-resultados.

“En la mayor parte de los estudios empíricos realizados, la varianza explicada por el factor sector industrial era baja, quedando todavía un alto porcentaje sin explicar” (Powell & Schmalense, 1986:23).

Así mismo, quedaban muchos sectores dentro de la empresa que seguía siendo una incógnita para los investigadores, factores que iban más allá del proceso productivo económico. De este modo los conceptos utilizados para definir la rentabilidad de una empresa como son atractivo del sector, crecimiento del mercado, grupo estratégico, entre otros se volvieron insuficientes, dando lugar a una nueva vertiente de investigación.

Partiendo de la nueva necesidad de respuestas vinculadas con la rentabilidad de una empresa Harrison y Caron (2002), desarrollaron una estrategia empresarial basada en los

recursos, describiendo a las organizaciones a través de las siguientes categorías:

- Recursos financieros
- Recursos físicos
- Recursos humanos
- Recursos generales de la organización

Desde esta perspectiva basada en los recursos, los puntos fuertes son los recursos y capacidades de la empresa que pueden otorgarle alguna ventaja competitiva. Los puntos débiles son los recursos y capacidades necesarios de los que carece la empresa, dando lugar a una desventaja competitiva. Las oportunidades son condiciones en los entornos amplios y de actividad que permiten a la empresa aprovechar sus puntos fuertes y/o neutralizar las amenazas del entorno. Las amenazas son condiciones que se dan en los entornos amplios y de actividad, y que pueden mermar la competitividad de la organización u obstaculizar la satisfacción de los grupos de interés (Harrison y Caron, 2002:12).

Empezando a reconocer los recursos de la naturaleza como parte de las categorías que distinguían a las empresas, es decir, los elementos relacionados con las personas que interactúan dentro de la organización, sus necesidades, sus obligaciones, capacidades, posicionando la ventaja competitiva sostenible.

“Vivimos en una sociedad de organizaciones. Los seres humanos nos unimos en grupos afines para defender nuestras ideas, llevar a cabo proyectos, generar, crear, producir,... y en los que necesitamos de los otros para desarrollarnos. La vida de las personas está jalonada de sucesivos encuentros con las organizaciones, en las que participamos directa o indirectamente como miembros, agentes, clientes, socios, etcétera. ETZIONI establecía ya en los años sesenta la importancia de las organizaciones en la sociedad actual. (Ongallo, C. 2007:24).

En otros casos no son las normas grupales, sino los roles, las tareas o funciones que

desarrollamos en el seno de grupos y organizaciones, los que sustituyen a los criterios personales como guía de conducta. Condiciones como una cuidadosa especialización de tareas y normalización de procedimientos y funciones, promueven que las personas orienten su comportamiento en base al criterio de eficacia o competencia en el desarrollo de su trabajo, en el cumplimiento de su deber, de sus atribuciones como buenos profesionales, sin ser conscientes o tener en cuenta las implicaciones, significado o calado moral del mismo.

“Queda claro que contar en la empresa con personal altamente cualificado y con alta capacidad cognitiva -íntimamente vinculada con la adquisición rápida de conocimientos y habilidades- es un aspecto que permite añadir valor, y también, que poseer esto por parte de la empresa, esto es, personal con altas habilidades cognitivas, puede ser, en cierto modo, raro o escaso por cuanto la disposición de conocimientos y habilidades cognitivas en la población difiere entre individuos y se ajusta a una distribución normal en la que pocos individuos poseen habilidades cognitivas de alto nivel (Palomino, Ruiz & Martínez, 2011: 20).

De este modo sea cual sea la naturaleza de la cultura organizacional influye de manera significativa en la generación del valor sostenible y sus recursos humanos, siendo el vínculo hacia un bienestar individual dentro de una organización que más adelante con un óptimo desarrollo se convierte en un bienestar compartido.

Para Guillen y Rodríguez (2010), consideran que la manera efectiva de generar dicha cultura es partiendo de un sentido plenamente moral, siendo el comportamiento humano el punto de partida y el logro de una excelencia personal. Esto nos coloca en el escenario de que por naturaleza los seres humanos se encuentran estables por condicionantes morales, incluyendo la satisfacción de desarrollar sus habilidades dentro de un entorno que permita establecer reglas y comportamientos que no inflijan su sentido de moralidad. “Es cierto que la variable “ajuste de valores entre empresa y empleado”, al ser entendida como la congruencia existente entre las creencias, normas y/o valores

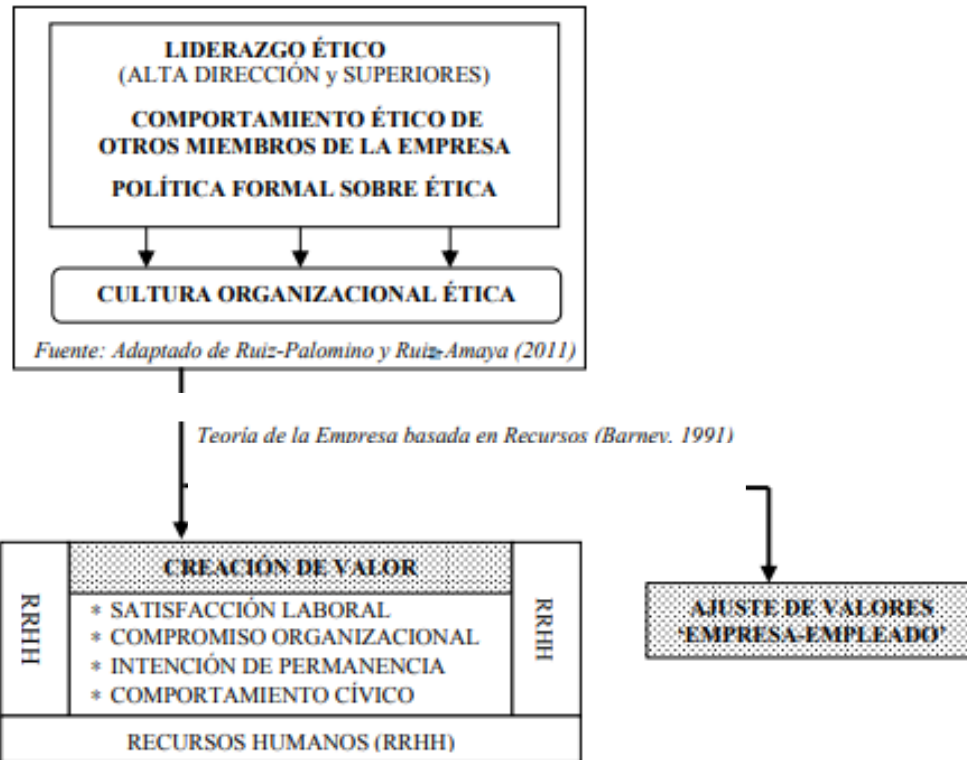
organizacionales e individuales, se presenta como un aspecto altamente influyente sobre la respuesta laboral del empleado. A mayor congruencia entre valores, se cree que mejor es la satisfacción de las necesidades, deseos y preferencias individuales y, en consecuencia, mayor es la probabilidad de que se desarrollen por parte del individuo actitudes y acciones laborales consideradas valiosas para la organización” (Palomino, Ruiz & Martinez, 2011: 24).

De acuerdo con Treviño (1998), el entorno organizacional ético puede verse mediado por un mayor ajuste entre los valores manifestados en el contexto organizacional y los valores apreciados por el individuo. No obstante, dicho efecto mediador no parece ser total puesto que el individuo parece sentirse atraído en cualquier caso por una cultura organizacional ética.

El compromiso organizacional y el sentido de pertenencia del empleado dentro de la organización deben ser motivados al percibir sus necesidades y requerimientos, creando una compatibilidad con los valores empresariales. Como consecuencia el empleado contribuirá de manera positivamente, incluso puede llegar a ser un comportamiento inconsciente ya que se trata de un bienestar percibido internamente, desarrollando aptitudes y actitudes efectivas para la empresa.

Basado en esta perspectiva Palomino, Ruiz y Martinez (2011), realizan el siguiente modelo vinculado con el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y colectivas en la empresa:

Modelo 7.- Cultura organizacional ética, respuesta laboral y creación de valor.



Fuente: Ruiz, Palomino & Ruiz (2011).

Siendo la comunicación interna de las organizaciones el resultado del conjunto de las creencias, valores, aptitudes y actitudes de cada integrante. A partir de esta corriente de pensamiento Ackoff (1996) se refiere a la organización como un sistema que contiene partes cada cual con objetivos propios y, a su vez, la organización conforma uno o más sistemas con propósitos. Resaltando la retroalimentación bilateral del todo y sus partes, el adecuado funcionamiento como dependiente de sus componentes.

3.3 Ambiente Laboral

La personalidad es un campo que nos interesa como parte de esta investigación ya que en este punto del análisis se entiende que el conjunto de integrantes de la organización se

rigen partiendo de ese gran incognito para la psicología social: la personalidad.

Existe la teoría de J.P. Guilford que estudia principalmente los factores temperamentales, como su primicia es el concepto de los rasgos de personalidad ya que para él son rasgos obtenidos a partir de características constantes que permiten distinguir a los individuos entre ellos.

Para Guilfor (1999), los rasgos temperamentales Se refieren a la forma en que un individuo se desenvuelve, debido al temperamento y la motivación que para el autor no es posible separarlos del todo, ya que una condiciona en gran medida a la otra.

Los rasgos temperamentales son clasificados por Martínez (2007), dependiendo del tipo de conducta al que se refiera:

- Factores de disposición general: confianza o sentimientos de inferioridad, estar alerta o estar desatento, impulsividad o deliberatividad y objetividad versus hipersensibilidad.
- Factores de disposición social: ascendencia contra timidez, socialización contra autosuficiencia, iniciativa social contra pasividad, hostilidad o amistad y espíritu crítico contra tolerancia.
- Factores de disposición emocional: depresión contra alegría, inmadurez contra inmadurez emocional, compostura contra nerviosismo, consciencia de sí mismo o postura.

Para Cattel la personalidad es determinada a partir de dos dimensiones: temperamento y motivación. Cada una de las dimensiones está determinada por distintos factores, el mismo autor menciona que la dimensión del temperamento tiene factores de índole más conscientes y estables, por otro lado los que determinan la dimensión de la motivación se remontan a un sentido más instintivo e inestable.

Para Lewin (1965), El concepto de campo, como en la física, indica que existe una combinación de fuerzas, en este caso producidas a partir de la interacción entre la

persona y su ambiente. En este campo o espacio vital se encuentran la representación del mundo, los objetivos personales, los miedos, las experiencias pasadas, y a la vez contiene aspectos un poco más “objetivos”, como son las condiciones físicas y sociales del ambiente. Esto quiere decir que en el espacio vital existe no sólo un ambiente físico sino también un ambiente psicológico, que consiste en un espacio subjetivo construido por la persona a partir de su interacción con él.

En cuanto a la dinámica de los grupos un concepto fundamental derivado de la teoría de Kurt Lewin es el de cohesión grupal, entendido como un campo total de fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo. Así, grupos más cohesivos tienden a aceptar más seguidamente decisiones de otros miembros o a valorar positivamente los aportes de los demás, cuanto más cohesión, más específico se vuelve el rol de cada miembro, junto con la tarea que realiza.

Otra característica es la existencia de fuerzas que impulsan a la uniformidad de grupo. Si las conductas de uno de los miembros difieren de las esperadas por el grupo, dependiendo del grado de cohesión habrá mayor o menor tolerancia a las ideas diferentes, determinando así la tolerancia por las opiniones “desviadas” de la meta. Si un individuo sobrepasa el límite de tolerancia del grupo, las fuerzas que en un momento lo traían hacia adentro, lo alejarán del grupo en vez de acercarlo.

Por otro lado, y considerando que un grupo cohesionado posee partes más bien homogéneas, si quisiéramos cambiar una actitud individual arraigada en un grupo sería más apropiado cambiar el grupo al cual pertenece el individuo que ejercer presión sobre el individuo mismo. La vida social es un proceso dinámico que a pesar de ello mantiene una forma relativamente estable y reconocible.

A través de una perspectiva conductista, se puede decir que las organizaciones son las encargadas de crear la conducta organizacional a través de los estímulos percibidos por

los integrantes. Los miembros de las organizaciones direccionan sus conductas determinados por los objetivos que desean alcanzar y el camino que los llevará a ello, como una primera instancia pero, las expectativas y estímulos que reciben a partir de su contexto pueden influir en la conducta a generar.

Al menos de esta forma es percibida para Lewis “la persona es inseparable del ambiente, y llama Ambiente psicológico a todo lo que rodea al individuo; el conjunto del individuo con su ambiente constituye el Espacio vital, que contiene así la totalidad de hechos que pueden promover y condicionar la conducta; estos hechos son sólo los existentes en un espacio y en un momento dados” (Bleger, J. 2009:54).

Como primera percepción en una organización y su evaluación, hablando de los objetivos y las necesidades de la organización en sí, y sus miembros. Todas estas necesidades demandan actividades a realizar por parte de los integrantes, cuales están definidas por las necesidades de la organización y personales que ayuden a lograr sus propias expectativas. El siguiente paso es el desarrollo del plan que incluyen las estrategias para realizar la tarea, así mismo, Furnham (2005), en este punto surge la ejecución de la tarea, modulada y limitada por las capacidades, habilidades, y nivel de activación del sujeto.

Partiendo estas definiciones, imaginemos que todos estos factores se encuentran en constante movimiento dentro de las organizaciones, factores que no son visibles y que muchas veces por no serlo parece que son imposibles de regular, gracias a la conducta individual podemos hablar de una conducta colectiva, que sumado con aspectos de tiempo y espacio generan el ambiente laboral.

De acuerdo con Guerrero (2006), si una organización fuera un medio cerrado que no recibiera insumos del exterior, no existirían problemas; pero la realidad habla de que constituye un sistema abierto, su forma de trabajo depende de la evaluación eficaz del entorno que la circunda. Por tanto, puede verse como un microambiente, es decir un subconjunto abierto, limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por:

- Los trabajadores.
- Los puestos de trabajo: Es una zona particular equipada con los medios técnicos necesarios, equipos básicos auxiliares, accesorios tecnológicos organizativos, medios para el aseguramiento de las condiciones favorables de trabajo, en la que realiza la actividad laboral del trabajador o del grupo de trabajadores que ejecutan una tarea de producción o servicio conjuntamente.
- La zona de trabajo: Es el espacio que abarca hasta 2 m de altura sobre el nivel del piso o plataforma donde se encuentra el trabajador de forma permanente o temporal.
- La zona respiratoria: un espacio en un radio de 50 cm a partir de la cara del trabajador.
- Las actividades. El conjunto de operaciones o tareas realizadas por los trabajadores para cumplir con sus obligaciones de trabajo, en relación con ellas en forma remunerada o voluntaria, así como la realizada por los jóvenes, como parte de su formación integral y las ejecutadas por los trabajadores en cursos de calificación, recalificación u otros, orientados por la entidad en que laboran.
- Los elementos del medio físico o naturales: Compuesto por el agua, los residuales, y los elementos culturales importantes para la conservación de la salud, entre los que se destacan la protección del proceso productivo, una propiedad del proceso que busca satisfacer los requisitos de seguridad al establecer las condiciones para su desarrollo mediante la documentación normalizativa u otra legal vigente (Guerrero, J.2006:4)

Así mismo, el ambiente laboral se convierte en un arma de dos filos que los encargados de las organizaciones pueden utilizar para el logro de objetivos, y la productividad en su caso. La importancia del ser humano y la comprensión del mismo con todas sus variables internas pueden fomentar un ambiente laboral conformado por valores y moral compartida dentro de la organización.

3.4 Inteligencia emocional en el ambiente laboral

La inteligencia emocional denota que se trata más allá del cociente intelectual, de las habilidades adoptadas con el paso de las experiencias o las capacidades académicas, si no existen otras habilidades que se relacionan más con el contexto social y cultural no vinculada hacia conocimientos académicos que permiten el desarrollo adecuado de los seres humanos.

Para comenzar este apartado se dan a conocer algunas definiciones de “inteligencia emocional” ya que tiene distintos enfoques que permiten la comprensión del concepto en su mayor amplitud. Comenzando por la definición etimológicamente, proviene del latín *intelligentia*, su origen *inteligere*, palabra compuesta por dos términos *intus* (entre) y *legere* (escoger), se puede concluir que se trata de la habilidad para escoger las opciones más viables ante la resolución de situaciones problemáticas. Partiendo de la interrogante: ¿por qué hay personas que se adaptan mejor que otras en situaciones de la vida diaria?

La palabra emoción proviene del latín *moveo* (conmovido, perturbado), originado del verbo *movere*, significando trasladar o mover, así se puede entender que es el movimiento motivado por un estímulo.

Uno de los primeros autores que se interesaron en el estudio de la neurociencia fue Marian (1993), que explico la necesidad de generar conocimiento así como las ciencias cognitivas han realizado aportaciones importantes, para él la creación de una ciencia referente a la inteligencia humana la que debe desarrollarse holísticamente, no solo enfocada hacia la razón si no, su origen emotivo.

Así mismo, Goleman (1995) preciso que la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades que incluyen el autocontrol, entusiasmo y persistencia, y habilidad para motivarse a uno mismo. Para el autor la habilidad que define la inteligencia emocional es

controlar los impulsos y retrasar la gratificación, para regular los estados de ánimo de uno y no permitir que la aflicción inunde la capacidad para pensar, empatizar y esperar.

“En 1983, Gardner publicó *Frames of Mind*, donde reformula el concepto de la inteligencia a través de la teoría de las IM, bajo la cual se establece que los seres humanos poseen siete tipos de inteligencia y cada una es relativamente independiente de las otras. Estas siete inteligencias son las siguientes: inteligencia auditiva musical, inteligencia cinestésica-corporal, inteligencia visual-espacial, inteligencia verbal-lingüística, inteligencia lógico-matemática. Esta teoría introdujo dos tipos de inteligencias muy relacionadas con la inteligencia social de Thorndike: las inteligencias intrapersonal e interpersonal” (Trujillo, M. & Rivas, L. 2005:3).

Como punto de encuentro, las definiciones de la mayoría de los autores interesados en esta ciencia llegaron a la conclusión de que la Inteligencia Emocional está formada por metahabilidades, que pueden ser clasificadas en cinco competencias:

- Conocimiento de las propias emociones
- Capacidad para controlar emociones
- Capacidad de motivarse a sí mismo
- Reconocimiento de las emociones ajenas
- Control de las relaciones

Como parte de las investigaciones más relevantes en el estudio de la Inteligencia Emocional y el origen de su uso fue por los investigadores Salovey y Mayer (1990), en un artículo llamado “Emotional Intelligence”, donde la definen como “la capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno/a mismo/a y de los demás, de discriminar entre ellos y de usar esta información para la orientación de la acción y el pensamiento propio” (Salovey, P. & Mayer, J. 1990:189).

Cabe destacar que las investigaciones referentes al campo de la Inteligencia emocional en

un principio fue tema de inquietud en la rama de la psicología con el paso del tiempo, se ha expandido a otras ramas como son los estudios realizados por LeDoux (2002) quien afirma bajo una teoría experimental que la amígdala actúa como vínculo entre el cerebro emocional y racional.

A lo largo de los tiempos han existido diferentes autores que han definido a la Inteligencia Emocional desde sus perspectivas, ejemplo de esto es, Martineaud y Elgehart (1996) que la definen como: “la capacidad para leer nuestros sentimientos, controlar nuestros impulsos, razonar, permanecer tranquilos y optimistas cuando no nos vemos confrontados a ciertas pruebas, y mantenernos a la escucha del otro” (Martineaud, s. & Elgehart, D. 1996:48).

Una vez entendidas estas definiciones podemos empezar a ligar la importancia de la Inteligencia Emocional como parte fundamental de un desarrollo profesional, como parte necesaria para establecer relaciones sanas y de ayuda grupal frente a situaciones o metas compartidas. Y debido a las cualidades de este análisis, en México los autores Olvera, Dominguez y Cruz(1998) realizan una definición en su libro *Inteligencia Emocional: manual para profesionales en el ámbito industrial* como la capacidad del individuo para depurar y para ejecutar las siguientes habilidades:

- Mantenerse perseverante en el logro de metas
- Mantener elevada la motivación
- Poseer un estilo de afrontamiento adaptivo
- Compartir sus dificultades oportunamente
- Ser capaz de expresar las emociones oportunamente
- Regular sus emociones
- Observar y evaluar las emociones personales y del otro.

De ese mismo modo, presentaron las áreas de la inteligencia emocional y su desarrollo, cuales se explicaran a continuación:

Lenguaje emocional: es la variedad, el tamaño y la efectividad que tiene el repertorio

emocional de una persona, para lograr expresarse a través de cualquier medio de comunicación, de esa manera las personas pueden observarse e identificar sus emociones para expresarlas en el momento y forma adecuadas.

Control de Impulsos: Se trata de la habilidad para mantener la calma y mantenerse en un estado de tranquilidad; autorregulación emocional y pensamiento objetivo.

Revelación emocional: La capacidad de las personas para expresar o compartir mediante palabras sus emociones.

Adaptación emocional: Es la habilidad para lograr diferenciar y superar una situación negativa mediante los diversos métodos de afrontamiento.

Empatía: Se refiere a la capacidad de sentir lo que siente el otro, aceptar la perspectiva ajena sin necesidad de buscar adoptarlo.

Esperanza: Sentimiento relacionado con la habilidad de mantener por temporadas prolongadas la motivación y optimismo.

Daniel Goleman (1996) creó el Consorcio para la investigación sobre la inteligencia emocional en organizaciones, al descubrir que muchos directivos de empresa y consultores querían aplicar las ideas relativas a la inteligencia emocional así que decidió realizar una guía que les mostrara el camino indicado para su aplicación. La principal motivación del consorcio es la evaluación de las competencias de la Inteligencia Emocional aplicadas a los puestos de trabajo y las líneas prácticas

Como resultado de los trabajos realizados por Goleman y sus miembros, el consorcio ha identificado los quince mejores modelos de práctica, probados y validados empíricamente en incontables organizaciones. El consorcio también desarrolló un importante segundo proyecto, con veintidós directrices, para fomentar la inteligencia emocional en las organizaciones.

Los líderes que suelen manifestar sensaciones que apuntan en la dirección correcta son los que cuentan con el conocimiento de por qué reaccionan como lo están haciendo, son los que han aprendido a discriminar entre las sensaciones que son irrelevantes y confusas

y las que dan UN conflicto real. Dicho de otro modo, la inteligencia emocional les permite afinar las intuiciones más acertadas y útiles a la hora de tomar decisiones difíciles.

La inteligencia emocional influye en la eficacia organizativa en varias áreas:

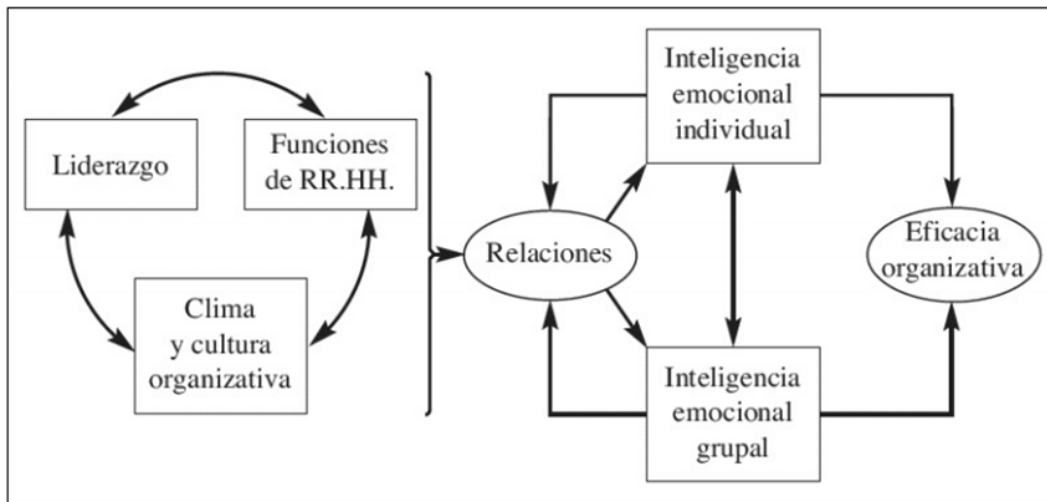
- Contratación y conservación del empleado
- Desarrollo de talento
- Trabajo en equipo
- Compromiso, estado de ánimo y salud del empleado
- Innovación
- Productividad
- Eficacia
- Ventas
- Ingresos
- Calidad de servicios Clientela fiel Cliente o estudiante resultante (Goleman, D. & Cherniss, C. 2001:42).

Si la inteligencia emocional ayuda en un sentido individual por supuesto que lo hace de manera colectiva, es por ello que el tener en cuenta esta perspectiva puede generar la inteligencia colectiva a pesar de que las personas no se encuentren listas para su aplicación resulta una actividad que se genera de forma natural en muchos de los casos.

Los líderes de las organizaciones deben proporcionar modelos que generen apoyo y sustentabilidad para su fomento, partiendo de un ejemplo materializado, debido que debe generarse desde un sentido natural en sus relaciones, imponer la Inteligencia Emocional como normativa puede terminar en un fracaso rotundo dentro de las organizaciones.

El siguiente modelo presenta los factores generales en los que la Inteligencia Emocional influye dentro de las organizaciones:

Modelo 8.- Modelo de Inteligencia Emocional y eficacia organizativa



Fuente: Cherniss, C. & Goleman, D. (2001)

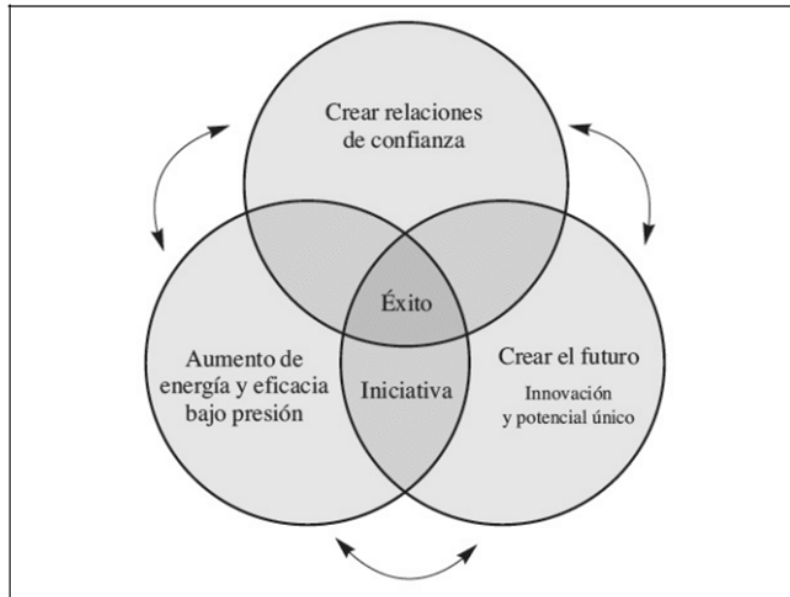
En este modelo se observan tres factores que impactan directamente en la Inteligencia Emocional organizativa, el liderazgo, funciones de RR.HH. y el clima y cultura organizativa. Las funciones de RR.HH. impactan desde la selección y contratación del personal, siendo el par de aguas para conformar el colectivo y sus características partiendo de lo individual a lo colectivo, aquí nos gustaría recordar que en capítulos anteriores se menciona la técnica utilizada dentro de una sociedad: la réplica de actitudes, entonces es claro que se deben incluir individuos capaces de aportar actitudes favorecedoras dentro de la organización, si se quiere potencializar una ideología determinada.

El liderazgo es una capacidad para mantener las actitudes y emociones positivas en el camino hacia un objetivo o una situación determinada, siendo una característica importante de aplicar en los integrantes ya que a través de ella se puede potencializar la Inteligencia Emocional. El clima y la cultura organizativa son consecuencia del manejo de las actitudes, actividades, emociones compartidas dentro del colectivo, parece complicado enlistar por orden cuál de estas áreas surge de la otra debido a que cada una de ellas está condicionada por la otra.

Por otro lado Robert K. Cooper y Q-Metrics (1997), realizaron un modelo que muestra las tres

categorías latentes en el ambiente laboral, y su importancia con relación al éxito:

Modelo 9.- El enfoque de Q-metrics



Fuente: Robert K. Cooper y Q-Metrics. (1997)

El aumento de energía y la eficacia bajo presión son situaciones reales en todas las organizaciones, esta es una aptitud para administrar el tiempo, y las relaciones con los demás, tener conciencia de cómo optimizar tu energía a lo largo del día que situaciones o personas lo demandan y su importancia encaminado a los objetivos supone una inteligencia desarrollada. La creación de relaciones ayuda al acuerdo de ideales, tener confianza con los demás y permitir el desacuerdo creativo, puede mejorar la relación con los usuarios, equipos de trabajo y clientes. Cuando el autor habla de crear el futuro, se refiere a la capacidad del pensamiento más allá de lo que se tiene en presente, creatividad, soluciones diferentes a nuevos retos que implica el paso del tiempo.

3.5 Técnicas para el desarrollo de inteligencia emocional laboral

Según Hendrie Weisinger (2015), el desarrollo o educación de la inteligencia emocional consta de los siguientes pasos:

- Desarrollo de la autoconciencia

Un alto grado de autoconciencia se desarrolla poniéndose en sintonía con información abundante -interpretaciones, pensamientos, sentimientos, sensaciones, emociones e intenciones.

Cabe destacar que el desarrollo de un elevado grado de autoconciencia requiere práctica y valor. A lo largo de este proceso se aprende a dar un paso atrás, a observarnos en plena acción y a evaluar el camino por el que discurrimos.

- Control de las emociones

Las emociones son el resultado de la interacción de los pensamientos, los cambios fisiológicos y el comportamiento con el que se responde a un hecho externo, debido a esto se pueden manejar las emociones propias haciéndonos cargo de cada componente.

Una emoción de tipo estresante suele ser el resultado de una situación problemática, por ejemplo; la preocupación que produce la inminente reestructuración del departamento. La idea frente a este tipo de emociones, es llevar nuestro "termostato emocional" a un nivel que permita pensar productivamente; este hecho, puede utilizarse en la resolución de problemas con el objetivo de elegir la mejor táctica y así resolver la situación.

- Automotivación

Diversas fuentes aportan estímulos a la motivación, las cuales somos nosotros mismos en primer lugar, los amigos, la familia y los compañeros de trabajo; un mentor emocional (una figura, real o ficticia, en la cual inspirarnos), y el entorno (el aire, las luces y los ruidos del despacho). Estas fuentes ayudan a motivarnos y a conservar la motivación puesto que fomentan la confianza, el optimismo, la tenacidad, el entusiasmo y la flexibilidad, y permiten transformar los contratiempos en ventajas.

Una de las formas más eficaces para la regulación de las emociones, sería fomentar en los colectivos de manera individual consciencia del estado emocional personal para más adelante reconocer y aceptar el del receptor, de esta manera se podrá percibir si el

momento y la situación son los adecuados para comunicar un mensaje. Adoptar esta habilidad habla de la autorregulación emocional, siendo conscientes de que los mensajes pueden ser percibidos de distintas maneras dependiendo de los factores que influyen en ello, siendo un potencializador de la comunicación efectiva y su entendimiento compartido.

El autor Daniel Goleman (2015) en su conferencia llamada “*Emotional Intelligence at Work*” ofrece diez claves para aumentar y desarrollar la inteligencia emocional, el autor lo plantea desde una visión individual sin embargo nos parece adecuado la aplicación dentro de las organizaciones:

1. Date tiempo para reflexionar sobre lo que sientes e intenta averiguar siempre cuáles son las causas de esas emociones.
2. No niegues tus sentimientos, acéptalos. Recuerda que sentir rabia o ira es humano, lo que verdaderamente cuenta es cómo expresas esa emoción sin hacerle daño a los que te rodean.
3. Determina cuáles son tus potencialidades y límites, así fomentarás la autoconfianza y el autoconocimiento.
4. Los cambios son una parte intrínseca de la vida, acéptalos y aprende a adaptarte a ellos. Míralos como una oportunidad para crecer.
5. Mantente atento a los sentimientos de los demás y, siempre que puedas, ayúdales a expresarlos de una manera asertiva. Reflejarle al otro que comprendemos lo que siente hace que nos perciba como una persona sensible y tolerante, digna de confianza.
6. Busca pequeños detalles que te mantengan motivado para lograr un objetivo y celebra cada vez que des un paso que te acerque a tu meta, por pequeño que este sea.
7. No juzgues a los demás y, sobre todo, no critiques a las personas. Cuando vayas a hacer una crítica, asegúrate de que esta sea constructiva.

8. Escucha la opinión que tienen los demás de ti y de tus reacciones emocionales. Puede que te proporcionen una visión alternativa de ti mismo, tomes consciencia y aprendas de ello.
9. Intenta delimitar la emoción o sentimiento percibido lo más concretamente posible. Esto hará que puedas discernir entre un estado emocional y otro que se le parece, así actuarás de forma más acorde con lo sentido.
10. Aumenta tu diccionario emocional. Recoge tus emociones o sentimientos en una libreta o diario, de esta manera ampliarás tu vocabulario emocional y podrás identificarlos más fácilmente en el futuro.

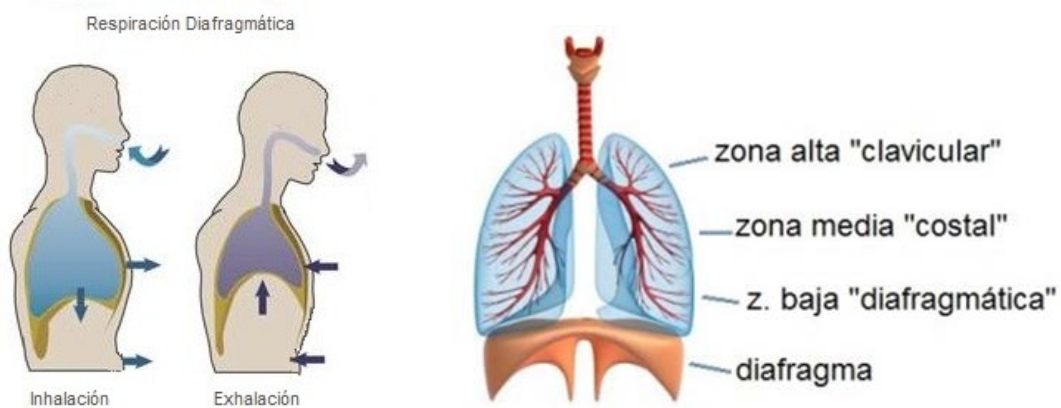
La Inteligencia Emocional es un criterio básico para la predicción del éxito organizativo, Bar-On (1997) menciona que la Inteligencia Emocional determina la adaptación de un individuo en el ambiente a pasar de sus demandas y presiones. Si trasladamos este término en el ambiente organizativo la Inteligencia Emocional se encuentra relacionada directamente con el nivel de logro en las actividades a desarrollar, su capacidad de involucramiento y adaptación en un determinado contexto y sus características.

“En el ámbito ocupacional, las diversas teorías han resaltado el papel directo, indirecto y como moderador de la IE. En cuanto a su efecto directo, se menciona la relación entre un nivel elevado de IE y la facilidad para comunicar las habilidades sociales en labores grupales, el liderazgo organizacional, el desempeño laboral y las habilidades de adaptación a nuevas condiciones ambientales” (Goleman 1998; Mayer y Salovey 1997; Sjoberg 2001:35).

Consideramos importante que como apoyo a estas técnicas para la Inteligencia Emocional no dejemos de lado la constante preocupación y estrés laboral, que puede ser un factor negativo en el desenvolvimiento personal y toma de decisiones dentro de las organizaciones, así mismo, presentaremos algunas técnicas de relajación para reducir el estrés, ansiedad, ira:

Respiración Diafrágica o Abdominal

Este tipo de respiración es llamada así ya que de todos los músculos involucrados en el ejercicio de respiración el diafragma es el que mayor peso tiene justo debajo de los pulmones. La respiración diafrágica lleva gran cantidad de aire a los pulmones, es por ello que es garantía de una mejor ventilación, captación de oxígeno y limpieza de los pulmones con la exhalación.



Fuente: Técnicas de respiración. (2013)

Figura 1.-Posición de las manos en la respiración diafrágica.

Relajación muscular progresiva



Fuente: Gutiérrez, A. (2019)

Para Jakobson (1928), la relajación muscular progresiva es una reducción voluntaria de la contracción, tono o actividad de los músculos y del sistema nervioso motor al que corresponde el movimiento.

“Este método tiene tres fases:

1. La primera fase se denomina de tensión-relajación. Se trata de tensionar y luego de relajar diferentes grupos de músculos en todo su cuerpo, con el fin de que aprenda a reconocer la diferencia que existe entre un estado de tensión muscular y otro de relajación muscular. Esto permite el logro de un estado de relajación muscular que progresivamente se generaliza a todo su cuerpo. Se debe tensionar varios segundos entre cinco y diez minutos y relajar lentamente.

2. La segunda fase consiste en revisar mentalmente los grupos de músculos, comprobando que se han relajado al máximo.

3. La tercera fase se denomina relajación mental. En la cual se debe pensar en una escena agradable y positiva posible o en mantener la mente en blanco, se trata de relajar la mente a la vez que continúa relajando todo su cuerpo.

Estas tres fases pueden durar entre 10 y 15 minutos. No se debe tener prisa. Esta técnica se puede repetir varias veces al día” (Gutiérrez, A.2019: 75).

Figura 2.- Movimientos de relajación muscular.



Fuente: Gutiérrez, A. (2019)

Estas dos técnicas las consideramos las más viables para aplicar en un entorno laboral, debido a que requieren la voluntad de su aplicación y el cuerpo. Si bien es que hemos hablado de temas relevantes como la ética, los valores, moralidad, no se debe olvidar que muchos de los factores que proyectan las acciones y los comportamientos vienen desde obtener una salud interna en distintos niveles, es por eso que al informar a los integrantes de la organización sobre técnicas para mantener un equilibrio emocional presenta una oportunidad de crecimiento.

3.6 Empatía para la comunicación efectiva organizativa

“De todas las competencias de la inteligencia emocional, la empatía es la fundamental, para comprender y apreciar los sentimientos de las demás personas. Es la dimensión base para todas las competencias sociales que son importantes en el ambiente labora” (Goleman, 2015).

Para empezar este capítulo queremos exponer la importancia de la empatía y algunas definiciones por distintos autores:

“El término "empatía" denota una serie de respuestas emocionales que tenemos a lo que otros sienten o a la situación en la que se encuentran, como simpatía, ira empática o compasión, además de algún tipo de apreciación de su estado psicológico. También a veces denota un estado puramente cognitivo de entender a otro. Dependiendo del área temática y de los objetivos del teórico, la "empatía" puede definirse más estrechamente. Sin embargo, muchas escalas de empatía clásicas, como el índice de reactividad interpersonal, el índice de empatía de Bryant o la medida del cuestionario de empatía emocional, miden no sólo la simpatía de alguien hacia los demás, sino también su tendencia a reaccionar emocionalmente para captar sus emociones, para estar angustiados cuando otros están gravemente heridos, y para tomar su perspectiva” (Maibom, H. L. 2014:1).

La comunicación logra ser efectiva cuando sabemos en qué momento y que situaciones comunicarnos, para lograr percibir esas señales la empatía es la clave ideal para lograrlo, difícilmente todas las personas con las que nos involucramos en una organización tendrán la apertura para expresar sus sentimientos, que como lo mencionamos en este trabajo la integración del equipo y la formación de confianza es necesario en las etapas de las relaciones interpersonales en la organización. La empatía puede ser vista bajo dos perspectivas una, que se refiere a la que denota un cambio material visible, por ejemplo, ver llorar a una persona inmediatamente significa una emoción cercana a la tristeza o al dolor, a pesar de que no todos los casos podrían ser así, la construcción social nos predice esas situaciones. Por otro lado estarían en un nivel elevado de empatía saber interpretar más allá de lo visible los sentimientos ajenos.

“Hay 3 vías principales a la empatía afectiva: presenciar a la persona en la situación (ruta perceptiva), creer que la persona está en una determinada situación o está experimentando una cierta emoción (ruta infernal), o involucrarse imaginativamente con su punto de vista (imaginativa). Este último es a menudo conocido como "toma de perspectiva". Hoffman habla de más rutas, pero desde un punto de vista conceptual, estas tres son las más importantes. A menudo se cree que la primera ruta es la más básica. Es el filogenéticamente y ontogenético más antiguo, y el más ampliamente compartido con animales no humanos según Preston y de Waal” ((Maibom,H. L. 2014:4).

La base de cualquier tipo de relación es la comunicación, la importancia de la comunicación efectiva en las relaciones laborales según Weisinger (1998) las técnicas para lograr comunicarnos con eficacia en el ámbito laboral son:

- Exteriorización. Transmitir con claridad al otro lo que pensamos, sentimos y queremos.
- Asertividad. Defender nuestras opiniones, ideas y necesidades, al mismo tiempo que respetamos las de los demás.

- Atención dinámica. (escucha activa o empática). Escuchar de verdad lo que dicen los demás, no sólo sus palabras, sino sus sentimientos y emociones. (La “escucha empática”, le llama Covey).
- Crítica. Compartir, de forma constructiva, nuestras ideas y sentimientos sobre las ideas y actos de otra persona.
- Comunicación de equipo. Comunicarnos en una situación de grupo.

La empatía va de la mano con la inteligencia emocional, más bien, es un componente para poder desarrollar Inteligencia Emocional, ponernos en el lugar de otro supone un ejercicio de comprensión avanzada, que sin duda alguna es necesario en el ambiente laboral, debido a la naturaleza de la organización. Una empresa siempre tendrá la continua obligación de tomar decisiones, y es ahí, donde se debe poner en práctica estas técnicas que ayudaran a una decisión inteligente y previamente analizada.

Para Maibom (2014) la empatía se ajusta a la verdad cuando se tiene una respuesta emocional como resultado de simular estar en su situación con verdaderas creencias (hasta donde el individuo sabe) como insumos. De los casos se desprende claramente que la empatía ajustada por la verdad puede dar lugar a emociones que no son congruentes con sus emociones reales, pero sigue siendo una forma de empatía, en términos generales. No es lo que ahora se suele llamar simpatía, ya que no necesita involucrar ninguna preocupación en los demás, o el deseo de hacer sentir mejor. La Empatía regulada con los demás presenta desafíos particulares en situaciones de conflicto, que con frecuencia requieren algún tipo de regulación de las emociones.

Conclusiones

Consideramos que esta tesis ha ofrecido información valiosa de distintos autores que permiten la comparación de métodos, técnicas, y percepciones bajo distintos enfoques. La comunicación es la base de cualquier tipo de relación que se manifiesta en las sociedades y es por ello que se ve directamente involucrada en los demás procesos que naturalmente existen en los seres humanos, y es la base principal de este trabajo, focalizar e informar de los beneficios que puede traer consigo ir más allá de una alimentación cognitiva en los integrantes de una organización, si no, un cambio real a partir de la comprensión del interior y la Inteligencia Emocional.

“La experiencia emocional no surge a partir de la reflexión teórica. En la vida cotidiana, la mayoría de las veces, conocemos las emociones propias o ajenas por medio del sentido común. Más aún, muchas teorías son reformulaciones sofisticadas de aquello que aprendemos en la universidad de la vida. Lo que hace la teoría en este caso, es plantear patrones y regularidades a partir de experiencias particulares ejemplares y prototípicas. En el campo de la ética, cuando de emociones se trata, puede ser más significativa la sabiduría popular que la más elaborada neurología” (Gonzales, 1998:178).

Por supuesto, los valores éticos son una parte fundamental en la regulación y eficacia de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, los líderes son los encargados de integrar dentro de las actividades laborales, momentos informativos y prácticos sobre la importancia de los valores éticos en el desarrollo profesional de sus integrantes.

Creemos que los valores éticos pueden nutrirse a partir de aspectos como lo mencionamos en el trabajo de integración, aceptación, valoración, entre otros. Si la organización presenta las características necesarias para generar un clima laboral favorable, se tendrá muchas más apertura a temas que permitan la autoexploración de emociones y necesidades, de igual manera la colectiva.

Ante este escenario, si recordamos la pregunta de investigación de este trabajo, el

proceso de potencializar los aspectos humanos de los integrantes de las organizaciones para generar una comunicación interna efectiva, supone una excelente vía para el logro de objetivos compartidos dentro del ámbito laboral.

Trabajando en el sentido micro-macro, reconociendo la importancia de formar u integrar dentro de las organizaciones individuos que supongan un nivel de Inteligencia Emocional, valores éticos, y moralidad adecuada, que les permita ser agentes de comunicación efectiva en la sociedad. A nuestro punto de vista, puede parecer inusual tener que buscar el tiempo para aplicar técnicas de integración y formación humana dentro de las organizaciones, pero esto solo es el principio que conlleva un cambio en la sociedad, y que rebasa las técnicas rutinarias y rígidas que rigen normalmente un sistema de producción en sentido material o servicial.

La propuesta de esta tesis es ayudar a directores, formadores, y consultores a establecer iniciativas de inteligencia emocional en las empresas. También hay otro factor que ofrecemos en este análisis que es el sentido de la oportunidad que siempre es importante un momento dado de la vida de cualquier organización, las condiciones pueden ser más o menos favorables para la puesta en práctica de actividades de formación y desarrollo de inteligencia emocional con lleven a un sentido de ética y valores compartidos.

Esperamos que a partir de toda la información dada a través de este análisis las personas que estén relacionadas o pretendan estarlo en la formación de una organización puedan adoptar una percepción diferente para el manejo del personal involucrado en las actividades cotidianas, sea cual sea el giro de la organización.

Aplicar las técnicas que integren a un grupo determinado, que generen confiabilidad, fidelidad, y sentido de pertenencia en cada uno de los individuos, reconociendo que a partir de un trabajo interno los resultados también serán de impacto externamente.

En México consideramos que hace falta voltear hacia este lado de la moneda por parte de

las empresas, ya existen muchas técnicas aplicadas por parte de empresas de otros países que se han dado cuenta de la importancia del humano pleno dentro de una organización, que significa ganar-ganar. Sin embargo la creencia es que imponer un sistema al capital humano va a generar el éxito deseado, pero, es aquí la importancia de resaltar lo que conlleva a las acciones humanas, evidentemente sobrepasa cualquier regla impuesta si es que así es deseado o impulsado por factores externos.

Retomando lo que propone Ongallo (2007), y los niveles de comunicación interna se considera dos de ellas las ideales para el logro de objetivos:

- La comunicación ascendente: permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que éstos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella, serían imposibles la participación en la organización y la gestión clara de los responsables.
- La comunicación lateral u horizontal: persigue relacionar a los departamentos y a las personas entre sí.

Direccionando la comunicación en estos sentidos, es posible implementar un modelo de persuasión que es necesario para el ajuste de comportamientos, cambio de ideales y adaptación a un entorno como lo mencionan Petty y Cacioppo (1978), reconociendo la persuasión cómo motivador a los comportamientos ejercidos por los integrantes de la organización.

De acuerdo a eso, esta tesis considera que se puede crear una percepción de la imagen de la organización como lo menciona Costa (1977), pero desde un enfoque interno, apoyado claro por las cuatro características mencionadas por el autor: cultura, misión, gestión y voluntad de permanencia. Sin embargo, se propone que la creación de la imagen organizativa interna puede ser resultado de prácticas y enfoques psico-sociológicos que no dejan de ser aspectos de estructura dentro de la organización, así mismo, retomamos

el concepto de personas y el enfoque ético propuesto por Rodríguez y Aguilera (2005):

- Persona: Un sujeto que tiene racionalidad y capacidad expresiva motivada por valores y normas que resultan en conductas culturales.
- Enfoque ético: El ejercicio del dialogo, las posturas intermediarias y la justicia social, (que pueden crear sentido de pertenencia).

Contribuyendo al ambiente laboral y ciencias del comportamiento previamente descritas por Robbins (1991), en el Modelo número seis de esta tesis, donde la dinámica de grupos y el trabajo en equipo producen:

1. Aprendizaje
2. Motivación
3. Emociones
4. Efectividad del trabajo
5. Liderazgo
6. Satisfacción

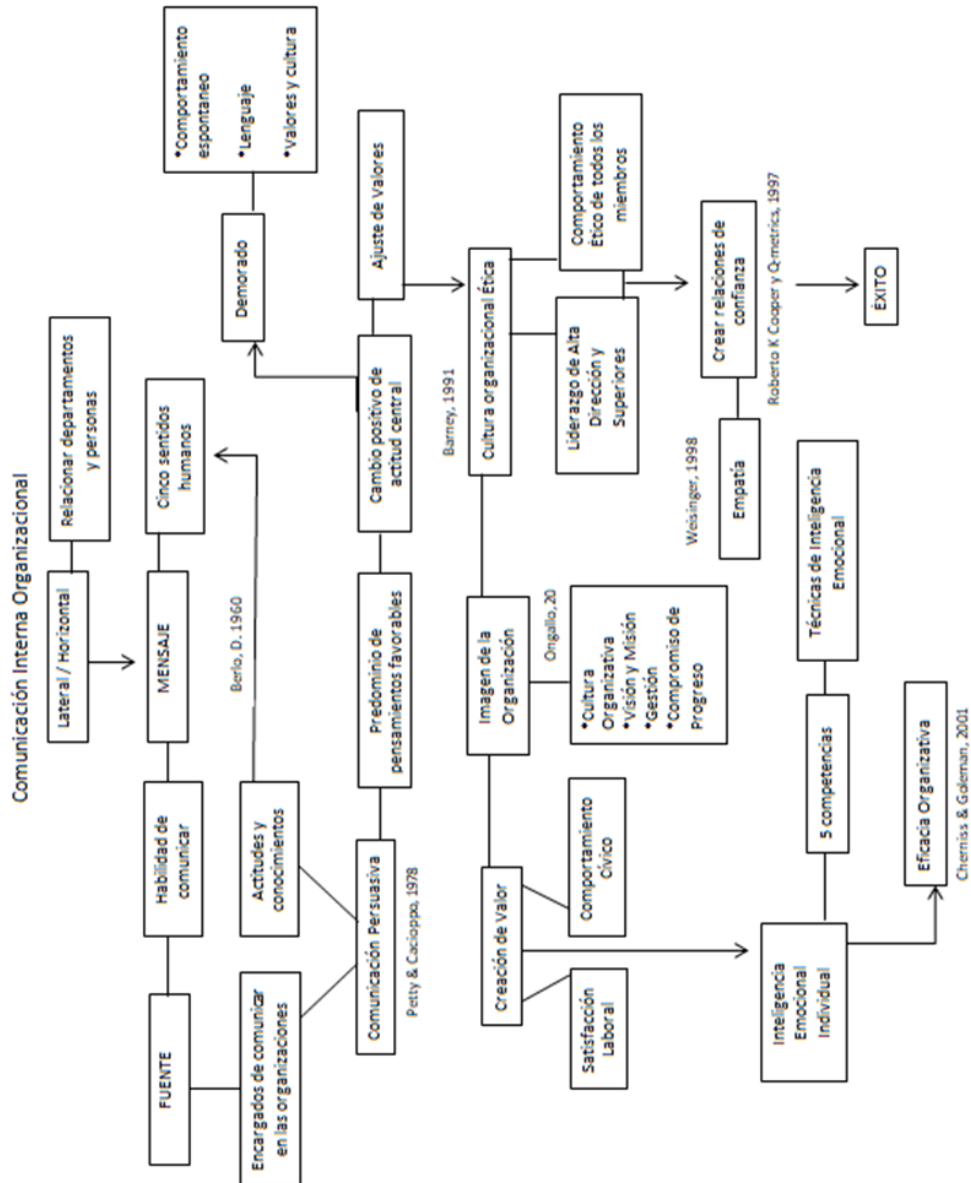
Estas caracterizas dentro del clima organizacional son procesos importantes de su estructura, así mismo, Brunet (2011) las incluye en su modelo de variables importantes en los procesos organizacionales, el liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales. Para lograr estas variables relevantes en su proceso, de manera individual se debe fomentar en el ambiente laboral:

- Lealtad a los principios de la Revolución
- Responsabilidad y profesionalidad
- Moral y ética
- Liderazgo y prestigio
- Consagración y abnegación
- Honestidad, desinterés y modestia
- Sentido de la crítica y la autocrítica
- Iniciativa y creatividad
- Humanismo y solidaridad

- Internacionalismo

Esta tesis plantea un Modelo de Comunicación Interna, retomando algunas variables de autores previamente mencionados:

Modelo 10.- Comunicación Interna Organizacional



Fuente: Elaboración propia. Arce, A. (2019)

De esta forma, partiendo de un enfoque humanista dentro de la comunicación organizacional la aplicación de valores éticos a través de las necesidades humanas individuales se convierte en un instrumento valioso en el logro de objetivos compartidos. Generando de igual manera características como la resiliencia organizacional, asegurando el interés genuino de la constancia y esfuerzo grupal.

Así mismo, se reitera la innovación en las técnicas utilizadas dentro de las organizaciones, abriendo la brecha a un sentido humanista que se ha vuelto necesario en una actualidad sistematizada y cambiante, permitiendo la exploración de nuevos métodos comunicativos en las relaciones interpersonales.

Bibliografía

1. Aguado, J. M. (2004). Introducción a las Teorías de la Información y la Comunicación. México. Retrieved from [https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Infor ahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.1259/pr.1259.pdf](https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Infor%20ahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.1259/pr.1259.pdf)
2. Aladro-Vico, E. (2009). Espacio interpersonal y sistemas de conducta colectivos. Madrid, España. Retrieved from <https://www.proxydgb.buap.mx:2057/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=516>
3. Rodríguez, A. (1976). El cerebro en acción A. R. Luria. Revista Española de La Opinión Pública. España. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/40182496>
4. Apel, K. O. (1985). "Ética normativa y racionalidad estratégica: el problema filosófico de una ética política", Revista de Filosofía y Teoría política, (25)1-30. México. Retrieved from <http://www.memoria.f>
5. Arán, F., B. López, M & Richaud, M. (2012) "Aproximación neuropsicológica al constructo de empatía: aspectos cognitivos y neuroanatomicos", Panamerican Journal of Neuropsychology, (6) 63-83. USA. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3999334>
6. Arias García, N. A., & Ostrosky-Solis, F. (2004). Psicofisiología de la sensibilidad moral: un estudio exploratorio. España. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat0202>
7. Arribas, A. (2000). Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa. España. Retrieved from <http://www.revistalatinacs.org/aa2000tma/127amaia.htmlase.CLA01000452608&lang=es&site=eds-live>
8. Bailleres Landeros, D. (n.d.). Lindón Villoria, Alicia. De la trama de la cotidianidad a los modos de vida urbanos. El Valle de Chalco, México: El Colegio de México y El Colegio Mexiquense, 1999, 483. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02031a&AN=clas>
9. Baron-Cohe, S. (2012). Empatía cero. Nueva teoría de la crueldad, Madrid, Alianza. Retrieved from bscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=65999993&lang=es&site=eds-live
10. Bulnes, M. (2009). Francis Hutcheson. Philosophica: Enciclopedia filosófica online.USA. Retrieved from <http://www.philosophica.info/voces/hutcheson/Hutcheson.html>
10. Bulnes, M. (2009). Francis Hutcheson. Philosophica: Enciclopedia filosófica online.USA. Retrieved from <http://www.philosophica.info/voces/hutcheson/Hutcheson.html>
11. Berlo, D. (1960), Modelo E-O-R. Recuperado de http://files.felixruizrivera.webnode.mx/2000001388395d858a0/Modelos_Comunicacin_Humana.pdf
12. Bustínduy, I. (2010). La comunicación interna en las organizaciones 2.0. Barcelona España,

UOC. Retrieved from <http://www.digitaliapublishing.com.pbidi.unam.mx:8080/visor/20270>

13. Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones R Retrieved from: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1>

14. Cádiz, J., Villanueva, O. L., Astorga, M. L. Echenique, M. J., (2012). ¿Profesores competentes o humanizadores? Vol.15, No.3, 535-546. México. Retrieved from <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/2453>

15. Castro, A. de. (2014). Comunicación organizacional: técnicas y estrategias. Universidad del Norte. México. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02025a&AN=lib.MX0>

16. Clímént Bonilla, J. B. (n.d.). El significado de los valores en las competencias individuales y colectivas. México. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02>

17. Cohon, R. (2008). Hume's morality : feeling and fabrication. Oxford University Press. USA. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02025a&AN=lib.MX001001>

18. Coronel Barrera, I. A., & Ramos Salamanca, F. (2010). Relación entre el ambiente laboral y la productividad de los empleados. México. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02029a&AN=tes.TES01000653346&lang=es&site=eds-live>

19. Currás, P. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. España. Retrieved from <file:///C:/Users/Arely/Downloads/Dialnet-IdentidadEImagenCorporativasRevisionConceptualEInt-3233182.pdf>

20. Dirk Baecker. (2017). Teorías sistémicas de la comunicación. Revista Mad, (37), 1. Madrid. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.4af009e788c47118b61760891f0b7af&lang=es&site=eds-live>

21. Faigenbaum. G, Castorina. J. A., Helman. M., y Clemente, F. (2003). El enfoque piagetiano en la investigación del juicio moral: alternativas frente al naturalismo y el relativismo. Taylor & Francis. USA. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02031a&AN=cl>

22. Fernández-Pinto, Irene, & López-Pérez, Belén, & Márquez, María. (2008). Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión. Anales de Psicología, 24(2). Murcia, España. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=167/16711589012>

23. Flora Devis. (1989). La comunicación no verbal. México. Alianza

24. Fuentes Jiménez, Pedro Antonio (2008). Marketing interno: convergencias y divergencias de líneas de pensamiento. México. Retrieved from <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=425942158007>

25. Gadea, C. A. Millán Gómez, J., & Arellano Hernández, A. (n.d.). Hacia un modelo de comunicación interpersonal de sustentación interactivo-simbólica e incomunicabilidad. Mexico. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02031a&AN=clase.CLA01000400446&lang=es&site=eds-live>
26. Galindo Cáceres, J. (n.d.). Comunicación, vida y sociedad. La sociogenética de la Teoría de la Comunicación frente a la paleontogenética de la Comunicación Humana. España. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02031a&AN=clase.CLA0100046339&lang=es&site=eds-live>
27. García Govea, M., Escalante Domínguez, M. y Quiroga San Agustín, Y. (2012) Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad, Contribuciones a la Economía. México. Retrieved from www.eumed.net/ce/2012
28. García, L. (2018). Empatía y Moralidad: El problema de la Justificación Ética de la Cooperación (Tesis doctoral de filosofía). Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México. Retrieved from <http://132.248.9.195/ptd/2018/octubre/0781154/Index.html>
29. González Ochoa, C. (2018). Una teoría de la sociedad / A theory of society. *Cultura y Representaciones Sociales*, 12 (24), 273–309. <https://doi.org/10.28965/2018-024-10> Group.24(2),205-222. México. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/pbidi.unam.mx:2443/doi/pdf/>
30. Grotverg (2001). Construyendo una nueva ética del cuidado interno organizacional. México. Retrieved from <http://132.248.9.195/ptd/2016/abril/0743736/Index.html>
31. Heriberto Bauzá Vázquez, & Enrique José Marañón Rodríguez. (2019). La Socialización De Valores en El Contexto De La Educación Superior: Un Enfoque Teórico Desde La Realidad Latinoamericana Actual. *Opuntia Brava*, (3), 164. <https://doi.org/10.35195/ob.v11i3.798>
32. Hernández Berrones, J., & López Beltrán, C. (2008). Altruismo, científicidad y profesión: la homeopatía en el México decimonónico: su discurso y su institucionalización. México. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02029a&AN=tes.TES01000635770&lang=es&site=eds>
33. Hernández Cruz, J. L., & Cuevas Andrade, M. (2010). Panorama de la moral mexicana y el estudio de la ética en México. México. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=&context=eq>
34. Jirón. (2003). Los retos de la comunicación organizacional. España. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/los-retos-la-comunicacion-organizacional/>
35. Junnior Neto, F. A., & Martins Passos, I. (2019). Simpatia E Altruismo Moral Em David Hume. *Intuitio*, 12(1), 1–22. USA. Retrieved from <https://doi.org/10.15448/1983-4012.2019.1.32091>
36. Kahane, G., & Savulescu, J. (2009). Brain damage and the moral significance of consciousness.
37. Laswell, H. (1948), Modelo E-O-R. Retrieved from http://files.felixruizrivera.webnode.mx/200001388395d858a0/Modelos_Comunicacin_Humana.pdf

38. Lindón Villoria, A. (2011). *Cotidianidades territorializadas entre la proxemia y la diastemia: Ritmos espacio-temporales en un contexto de aceleración*. Sevilla, España. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=4129624>
39. Lozano Rendón, J. C. (2007). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. Pearson Educación. USA. Retrieved from [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat020ma%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat020ma%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)
40. Maibom, H. L. (2014). *Empathy and Morality*. Oxford Inglaterra, Oxford Scholarship Online. Retrieved from <https://www-oxfordscholarship-com.pbidi.unam.mx:2443>
41. Maletzke, G. (1992). *Psicología de la comunicación social*. México. Quipus
42. Marchiori, M. (n.d.). *Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizamico, apoyo social percibido e inteligencia emocional en la universidad*. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, (1), 39. Europa. Retrieved from <https://doi.org/10.30552/ejihpe.v>
43. Mendieta, A. (2015) "Diseño de Investigación El coaching metodológico como estrategia", Ediciones la Biblioteca S.A de C.V, México.
44. Morelos, J. & Fontalvo, T. (2013). *Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial*. Colombia. Colombia. Retrieved from <https://biblat.unam.mx/hevila/Entramado/2014/vol10/no1/5.pdf>
45. Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. España. España. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35662328/Libro_-_Imagenes_de_la_Organizacion_1.pdf
46. Müller, L. N. (2009). *Maxwell Bennett, Daniel Dennett, Peter Hacker y John Searle: La naturaleza de la conciencia. Cerebro, mente y lenguaje*. *Logoi*, (15), 175–179. México. Retrieved from https://www.academia.edu/34404889/La_naturaleza_de_la_conciencia._Cerebro_mente_y_lenguaje
47. Oihane Fernández-Lasarte, Estíbaliz Ramos-Díaz, & Inge Axpe Sáez. (2019). *Rendimiento académico*. Lariss
48. Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. España. Retrieved from <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>
49. Onintza Belategi, Mónica Gago, & Txema Egaña. (2019). *La comunicación interna en las cooperativas: la percepción de las personas trabajadoras sobre la escucha y la información* [Internal communication in cooperatives: the perception of working people about listening and information]. *Revista de Estudios Cooperativos*, (130), 9. USA. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsrep&AN=edsrep.a.ucm.reveco.y>

50. Ortega Muñoz, M. (n.d.). Implicaciones de los años de servicio con la cultura organizacional de la escuela: el trabajo en equipo y la satisfacción laboral. México. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02031a&AN=clase.CLA01000472993&lang=es&site=eds-live>
51. Ortega Muñoz, M. (n.d.). Implicaciones de los años de servicio con la cultura organizacional de la escuela: el trabajo en equipo y la satisfacción laboral. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02031a&AN=clase.CLA01000472993&lang=es&site=eds-live>
52. Pacheco Rodríguez, M. G., Zapata Palacios, L., & Albán Chang, A.E. (2018). La auditoría. México. Purrua
53. Petty, R. & Cacioppo, J. (1986). The elaboration Likelihood Model of Persuasion. USA. Retrieved from file:///C:/Users/Arely/Downloads/1986-ADVANCES-PettyCacioppo.pdf
54. Plancarte, R. (2015). ¿Son racionales las normas sociales? / Are rationals the social norms? *Espiral (Guadalajara)*, 22(64), 9–40. México. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true>
55. Prada Sanmiguel, FSC, A., y H.F. Rodríguez García (2018). Empatía cero: los perpetradores del mal. *Equidad y Desarrollo*, Bogotá, Colombia. (32), 79-99. Retrieved from <https://doi.org/10.19052/ed.5336>
56. Raynaudo, G., & Peralta, O. (2017). Cambio conceptual: una mirada desde las teorías de Piaget y Vygotsky / Conceptual change: a glance from the theories of Piaget and Vygotsky. *Liberabit*, 23(1), 110–122. USA. Retrieved from <https://doi.org/10.24265/liberabit.2017.v23n1.10>
57. Real Academia Española. (2001). Disquisición. En *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Recuperado de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=disquisici%F3n
58. Rodríguez, E., Ruiz, J. C., Valdes, C., Reinel, M., Diaz, M., Flores, J., Tomicic, A. (2017). Estilos de personalidad dependiente y autocrítico: desempeño cognitivo y sintomatología depresiva / Dependent and self-critical personality styles: Cognitive performance and depressive symptomatology. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 49(2), 102–109. USA. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j-rlp.2016.09.005>
59. Romina V. Pulley. (2010). Naturaleza Humana Y Razón en La Filosofía De D. Hume. *Prometeica*, (1), 32. México. Retrieved from <https://doi.org/10.24316/prometeica.v0i1.14>
60. Royo Parra, A. L., & López Carrera, E. (2012). Programa de comunicación y motivación en las relaciones humanas para el alto rendimiento laboral. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02029a&AN=tes.TES01000702830&lang=es&site=eds-live>
s/2014/09/40-04_seyfarth_cheney.pdf
61. Saldaña Zamora, M. E., & Torres Lima, H. J. (2013). Una propuesta para elaborar un diseño

curricular para las carreras de comunicación: teoría y ejemplificación. Retrieved from <http://>

62. Schulze, M. S., & Azcarate, J. (2018). Identidad moral e identidad emocional en los trabajadores de la rama del filete de la industria pesquera de Mar del Plata en los años 2014 y 2015. *Historia Regional*,(38),1. Retrieved from <http://search.ebscohost.com>

63. Seyfarth, R. M. & Cheney, D. L. (2013). Afiliación, empatía y los orígenes de la teoría de la mente. Pensilvania, Filadelfia. USA. Retrieved from <http://www.centrolombardo.edu.mx/wpcontent/upload>

64. Ussa Alvarez, M. del C. (n.d.). Semántica gestual y comunicación humana. México. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02031a&AN=clase.CLA01000375897&lang=es&site=eds-live>

65. Valdivia, J. Z. & Vilca, B. (2017). Mentalización y Teoría de la mente. *Rev Neuropsiquiatr*.80 (3). Perú. Retrieved from <http://www.scielo.org.pe/pdf/rnp/v80n3/a06v80n3.pdf>

66. Valencia, M. E. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, (96), 31–55. México. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=37356340&lang=es&site=eds-live>

67. Valencia, M. E. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, (96), 31–55. México. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=37356340&lang=es&site=eds-live>

68. Valls, F. R. (2011). Conocimiento y pasión: un acercamiento a la relación entre objetividad y corporalidad. *Anuario Filosófico*. Sevilla, España. Retrieved from <https://www.proxydgb.buap.mx>

69. Viladot, M. A. (2012). Comunicación y grupos sociales. Barcelona España, UOC. Retrieved from <http://www.digitaliapublishing.com.pbidi.unam.mx:8080/visor/19996>