



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD PRESENCIAL

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención
del Título de Psicóloga Industrial**

TEMA:

**“LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
DIRECCIÓN DE TRÁNSITO, TRANSPORTE Y MOVILIDAD DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE AMBATO”**

AUTORA: Evelyn Pamela Suárez Villacís

TUTOR: Psc. Ind. Leonardo Carvajal, M.A.

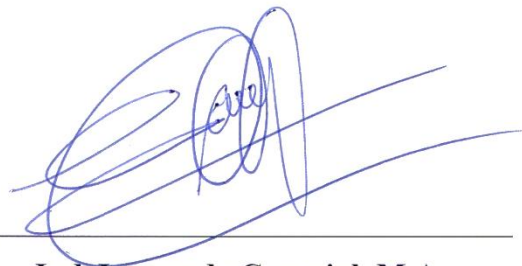
AMBATO-ECUADOR

2016

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA:

Yo, Psc. Ind. Leonardo Carvajal, M.A., con c.c.1803885076, en mi calidad de Tutor del Trabajo de graduación o titulación, sobre el tema: **“LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE TRÁNSITO, TRÁNSPORTE Y MOVILIDAD DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por la egresada Evelyn Pamela Suárez Villacís con c.c.1804884425, considero que el presente proyecto investigativo reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesario; por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para ser sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



Psc. Ind. Leonardo Carvajal, M.A.

c.c.1803885076

TUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el presente informe es el resultado de la Investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.



Evelyn Pamela Suárez Villacís
c.c.180488442-5
AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Evelyn Pamela Suárez Villacís portadora de la c.c. N° 180488442-5, cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o de Titulación sobre el tema: **“LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE TRÁNSITO, TRÁNSPORTE Y MOVILIDAD DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



Evelyn Pamela Suárez Villacís
c.c.180488442-5
AUTORA

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN.**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE TRÁNSITO, TRÁNSPORTE Y MOVILIDAD DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA CIUDAD DE AMBATO”**. Presentado por la Srta. Evelyn Pamela Suárez Villacís egresada de la Carrera de Psicología Industrial promoción 2015- 2016, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.



Lic. Ximena Cumandá Miranda, Mg
c.c. 180228890-0

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Lic. Luis Hernán Inga Loja, Mg
c.c. 1802425510

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Con mucho amor dedico éste trabajo a mi hijo Lian Daniel, por quien cada día tiene sentido, la razón de enfrentar luchas cotidianas en busca de un mejor futuro. A él mi alegría, mi vida, la culminación de este trabajo y lo que representa.

A mis padres Eduardo y Rocío por ser mi fortaleza y apoyo incondicional en cada etapa de la vida, por el consejo sabio y oportuno que supieron brindarme.

Pamela Suárez

AGRADECIMIENTO

A Dios que me ha permitido vivir esta hermosa etapa universitaria y conocer personas de gran corazón e incondicionales como son mis amigas.

Mí sincero agradecimiento al Psc. Ind. Leonardo Carvajal, M.A., más que un tutor un compañero que con su paciencia y experiencia ha sido guía fundamental para la elaboración y culminación del presente trabajo de investigación.

A todos los docentes, queridos y respetados de la carrera de Psicología Industrial, por sus conocimientos y experiencia impartida, muchas gracias.

Pamela Suárez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii

CAPÍTULO I..... 1

El Problema 1

1.1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN:	1
1.2. CONTEXTUALIZACIÓN	1
1.3. ANÁLISIS CRÍTICO	5
1.4. PROGNOSIS	5
1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.6. PREGUNTAS DIRECTRICES	7
1.7. DELIMITACIÓN	7
1.7.1. Delimitación de Contenido	7
1.7.2. Delimitación Espacial	7
1.7.3. Delimitación Temporal	7
1.7.4. Unidades de Observación	7
1.8. JUSTIFICACIÓN	8
1.9. Objetivos:.....	9

1.9.1.	Objetivo General:.....	9
1.9.2.	Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II.....		10
Marco Teórico		10
2.1.	Antecedentes Investigativos.....	10
2.2.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12
2.2.1.	Fundamentación Axiológica	13
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL:.....	13
2.4.	Categorías Fundamentales	16
2.4.1.	Variable Independiente	19
2.4.2.	Variable Dependiente.....	34
2.5.	Hipótesis	47
2.6.	Señalamiento de Variables.....	47
CAPÍTULO III.....		48
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		48
3.1.	Enfoque de la Investigación.....	48
3.2.	Modalidad de la investigación	48
3.3.	Nivel o Tipo de Investigación.....	49
3.4.	Población y muestra	49
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	50
3.5.1.	Variable Independiente: Comunicación asertiva	50
3.5.2.	VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL.....	51
3.6.	Plan de Recolección de la Información	52
3.7.	Plan de Procesamiento y Análisis	53
CAPÍTULO IV		54
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		54
4.1.	Encuesta realizada al personal administrativo	54
4.2.	Verificación de la Hipótesis.....	64

4.2.1.	Planteamiento de la hipótesis.....	64
4.2.2.	Selección del nivel de significación.....	64
4.2.3.	Especificaciones de las Regiones de Aceptación y Rechazo.....	65
4.2.4.	Combinación de frecuencias.....	66
4.2.5.	Cálculo del chi-cuadrado.....	67
4.2.6.	Regla de Decisión.....	68
4.2.7.	Representación Gráfica.....	68
CAPÍTULO V.....		69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		69
5.1.	Conclusiones.....	69
5.2.	Recomendaciones.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....		71
ANEXOS.....		75
ENCUESTA.....		77
FOTOGRAFÍAS.....		79

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Población.....	49
Cuadro N° 2: Operacionalización de Variables: Variable Independiente	50
Cuadro N° 3: Operacionalización de Variables: Variable Dependiente	51
Cuadro N° 4: Recolección de la Información.....	52
Cuadro N° 5: Confianza y libertad para discutir problemas.....	54
Cuadro N° 6: Los superiores utilizan un lenguaje adecuado.....	55
Cuadro N° 7: Jefe claro al dar indicaciones	56
Cuadro N° 8: Atmosfera de confianza en la institución.....	57
Cuadro N° 9: Ayuda a la integración entre colaboradores.....	58
Cuadro N° 10: Clima organizacional en la institución.....	59
Cuadro N° 11: Existen incentivos al cumplimiento de objetivos.....	60
Cuadro N° 12: Clima organizacional motiva a cumplir funciones.....	61
Cuadro N° 13: Las relaciones laborales son saludables	62
Cuadro N° 14: Trabajo bien realizado es reconocido.....	63
Cuadro N° 15: Frecuencia Observada	66
Cuadro N° 16: Frecuencia Observada	66
Cuadro N° 17: Cálculo del chi-cuadrado.....	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de problema	4
Gráfico N° 2: Categorías Fundamentales	16
Gráfico N° 3: Constelación de Ideas – Variable Independiente.....	17
Gráfico N° 4: Constelación de Ideas – Variable Dependiente	18
Gráfico N° 5: Confianza y libertad para discutir problemas	54
Gráfico N° 6: Los superiores utilizan un lenguaje adecuado	55
Gráfico N° 7: Jefe claro al dar indicaciones	56
Gráfico N° 8: Atmosfera de confianza en la institución.....	57
Gráfico N° 9: Ayuda a la integración entre colaboradores	58
Gráfico N° 10: Clima organizacional en la institución	59
Gráfico N° 11: Existen incentivos al cumplimiento de objetivos	60
Gráfico N° 12: Clima organizacional motiva a cumplir funciones	61
Gráfico N° 13: Las relaciones laborales son saludables.....	62
Gráfico N° 14: Trabajo bien realizado es reconocido	63
Gráfico N° 15: Tabla de Distribución chi-cuadrado (x^2).....	65
Gráfico N° 16: Representación Gráfica de la regla de decisión.....	68

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL MODALIDAD PESENCIAL

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: “LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE TRÁNSITO, TRANSPORTE Y MOVILIDAD DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA CIUDAD DE AMBATO”

AUTORA: Suárez Villacís Evelyn Pamela

TUTOR: Psc. Ind. Leonardo Carvajal, M.A.

La Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GADMA al ser una dependencia recientemente creada, los colaboradores se encuentran en una etapa de adaptación a un nuevo ambiente de trabajo. Los procesos de comunicación dentro de la dirección son rígidos y nada efectivos. Esto trae conflictos y mal entendidos entre funcionarios. Este problema ha tenido repercusión en el clima organizacional de la dirección provocando que los colaboradores se sientan desmotivados, trabajen bajo presión y se vean obligados a tener actitudes ofensivas hacia sus compañeros. Cabe mencionar que la estructura de comunicación no está acorde con las necesidades de la dirección, porque no permite verificar si el personal se está adaptando a los cambios, para tomar las medidas necesarias y mejorar la interacción entre funcionarios.

Palabras claves: comunicación asertiva, clima organizacional, asertividad, procesos de comunicación, relaciones interpersonales.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como propósito desarrollar un informe de investigación sobre la Comunicación Asertiva y el Clima Organizacional, aportando a la mejora de los procesos comunicacionales dentro de la organización investigada.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

En éste capítulo se realizará una descripción previa de la empresa, se introduce al lector en la temática del problema, definiendo objetivos y justificación que sustentan la investigación.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Aquí se presentará algunos trabajos relacionados con el presente proyecto, se realiza un análisis y contraste de teorías e investigaciones, dando a conocer más a fondo cada variable del problema.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

En este capítulo se describe criterios para la clasificación de los estudios, se hace énfasis en los métodos de investigación de campo. Se produce una introducción a la teoría de muestreo.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Aquí se analiza e interpreta las encuestas aplicadas previamente, para luego establecer conclusiones concretas.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se determinan las conclusiones, luego de toda la investigación realizada. Además se mencionan sugerencias para futuras investigaciones a partir de la presente.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN:

“LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE TRÁNSITO, TRANSPORTE Y MOVILIDAD DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE AMBATO”.

1.2. CONTEXTUALIZACIÓN

A nivel Nacional, la comunicación asertiva es considerada como un aspecto fundamental para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia en las organizaciones debido a que influye directamente en el clima laboral y que se ve reflejado en el desempeño de los colaboradores.

Según Druker, P. “el 60% de los conflictos organizacionales son consecuencia de un mal manejo de la comunicación” (2010, p12). Todo tipo de organización se inicia a partir de una conversación y todo tiene un origen comunicacional, es decir, cuando hay un conflicto de comunicación la organización se ve afectada directa e indirectamente.

La comunicación asertiva entre los colaboradores y personal administrativo es fundamental para generar, afianzar e introducir cambios en el clima organizacional. Además, todo esto repercute directamente en el desempeño de sus colaboradores. Se debe tener en cuenta el perfil de cargos de los empleados, el entorno característico de la empresa y factores externos sociales, políticos y

económicos para elaborar planes de comunicación interna con resultados favorables.

La psicóloga Andrea Churba, experta en programación neurolingüística, metodología del lenguaje, gestión y liderazgo, comenta que es fundamental que el líder realice una evaluación del papel que tiene la comunicación en su gestión. Se debe determinar la situación actual de la comunicación en la organización. Luego se debe elaborar estratégicamente un plan de comunicación que contemple: objetivos, contenido, participantes, cuándo y dónde comunicar.

En la Provincia de Tungurahua existen varias empresas, que se han sumado a la tendencia de mejorar la comunicación organizacional y ha obtenido resultados favorable el clima de las mismas. En algunas organizaciones tradicionalistas se ha dado un vuelco favorable hacia el manejo de una comunicación asertiva, dejando a un lado el autoritarismo y creando un ambiente de satisfacción laboral y de relaciones laborales sanas.

Con el desarrollo económico y social en la provincia se ha creado un mercado competitivo que ha obligado a la mayoría de las empresas a mejorar su imagen corporativa. Siendo un factor importante a mejorar la comunicación asertiva. Se plantea la mejora mediante el uso de estrategias y canales de comunicación efectivos, para crear un clima organizacional agradable aportando así al buen desempeño de los colaboradores y el excelente servicio y atención a los clientes.

En la ciudad de Ambato aún se evidencia organizaciones con canales de comunicación rígidos, lo que dificulta la interacción de sus colaboradores, considerándolos además como un recurso laboral, más no como un talento humano, creando así un clima organizacional tenso. En la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GADMA los procesos de comunicación son rígidos y nada efectivos. Esto trae conflictos y mal entendidos entre funcionarios. Este problema ha tenido repercusión en el clima organizacional de la dirección

provocando que los colaboradores se sientan desmotivados, trabajen bajo presión y se vean obligados a tener actitudes ofensivas hacia sus compañeros. Cabe mencionar que la estructura de comunicación no está acorde con las necesidades de la dirección, porque no permite verificar si el personal se está adaptando a los cambios, para tomar las medidas necesarias y mejorar la interacción entre funcionarios.

Árbol del problema

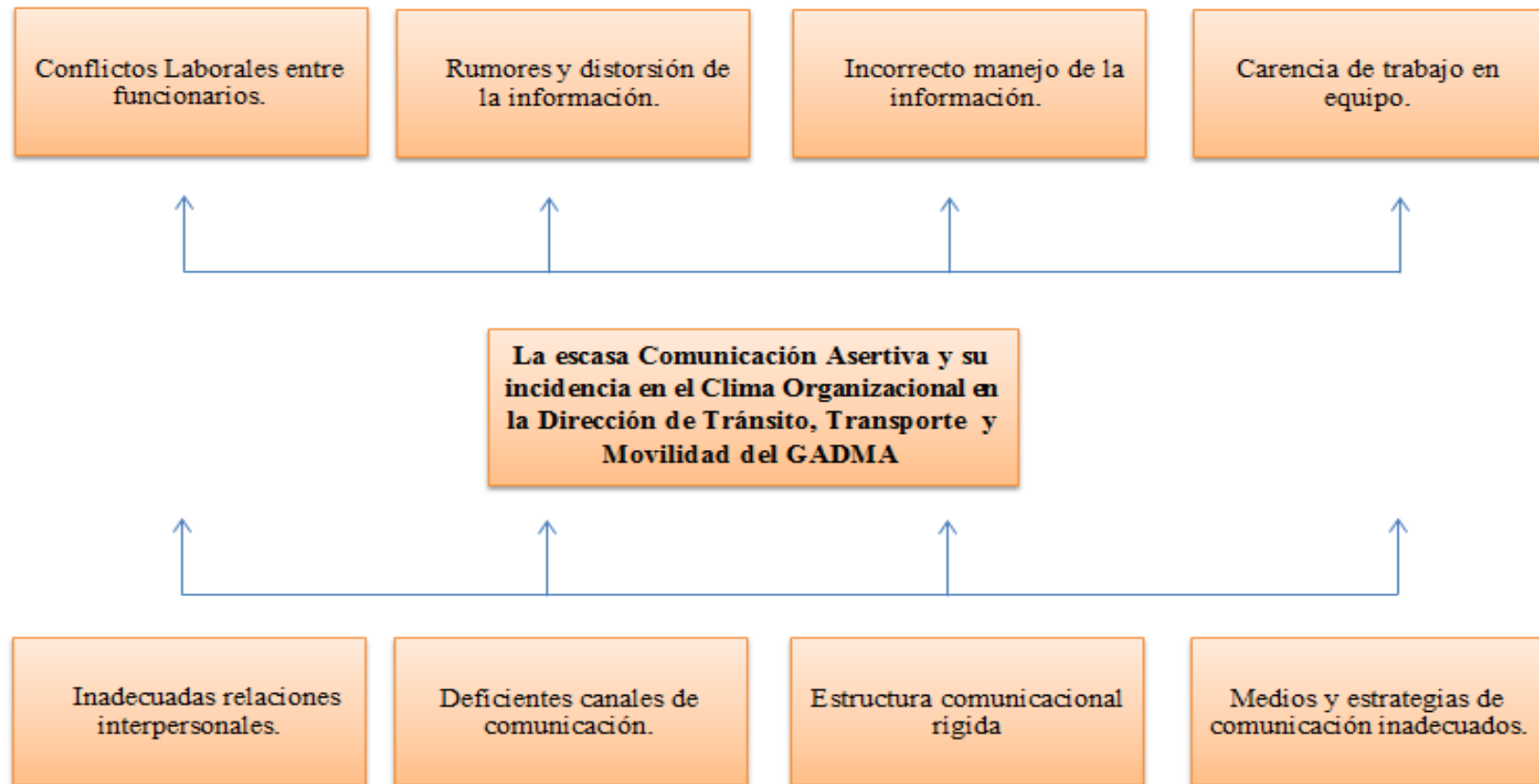


Gráfico N° 1: Árbol de problema

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

Fuente: Dirección de Tránsito Transporte y Movilidad del GADMA

1.3. ANÁLISIS CRÍTICO

Las inadecuadas relaciones interpersonales entre los funcionarios de la dirección se dan por varias razones como la desconfianza y la comunicación deficiente. Al ser una dependencia recientemente creada, los colaboradores se encuentran en una etapa de adaptación a un nuevo ambiente de trabajo. Todos los factores antes mencionados crean conflictos entre los funcionarios, causando un clima organizacional inapropiado, para el correcto desempeño laboral.

Al existir deficientes canales de comunicación los funcionarios tienden a distorsionar la información, creando rumores y mal interpretando actitudes entre compañeros. Es así como se va creando una barrera que impide el establecimiento de una cultura comunicativa sana y asertiva, manteniendo el tradicionalismo de comunicación jerárquica y descendente.

La estructura comunicacional rígida, que se maneja en la dirección, impide el manejo adecuado de la información tanto interpersonal como corporativa. Esto imposibilita la fluidez en los procesos internos y causa retrasos, problemas de productividad e incumplimiento de objetivos organizacionales.

Los medios y estrategias de comunicación que se manejan en la empresa no son los adecuados, para fomentar el trabajo en equipo y la sinergia entre colaboradores. Es necesario crear políticas de comunicación asertiva entre los funcionarios; igualmente, fomentar el logro de objetivos en común mediante relaciones interpersonales sanas y canales de comunicación flexibles.

1.4. PROGNOSIS

Al no realizarse la presente investigación dentro de la dirección, las relaciones interpersonales entre funcionarios se deteriorarían, llegando a crear conflictos cada vez más graves. De no existir prevención y control, el clima organizacional

se vería directamente afectado, causando deserción laboral y desmotivación del personal.

Al no implementar unos canales de información efectivos, los rumores y distorsión de la información se incrementarán y esto afectará la productividad de los funcionarios. Los directivos deberán comprometerse junto con los funcionarios para lograr el manejo de una comunicación asertiva, para el logro de las metas y objetivos de la dirección. La necesidad por parte de los funcionarios de sentirse empoderados, escuchados y tomados en cuenta en la toma de decisiones es fundamental, para crear un clima organizacional agradable. Al no dar la importancia requerida a las opiniones y pensamientos de los colaboradores se desarrollaría en ellos una conducta y actitud desinteresadas, por el bienestar de la dirección.

Si se continúa con la estructura comunicacional rígida, se produciría un mal manejo de la información, esto llevará a los funcionarios a buscar información de cualquier fuente sin cerciorarse de si ésta es verídica. Dependiendo del mensaje percibido, los colaboradores podrían tener conductas o actitudes negativas, falta de confianza con sus superiores o entre compañeros, retraso en los procesos internos y mala imagen institucional ante sus clientes.

Al no implementar estrategias y medios de comunicación adecuados, para la interacción entre directivos y funcionarios, se creará un clima organizacional egoísta, no existirá trabajo en equipo ni sinergia. Para fomentar unión laboral y un ambiente de trabajo sano se requiere una cultura comunicacional asertiva, ésta ayudara a que la información fluya dentro de la dirección y llegue a los colaboradores de manera oportuna.

1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la comunicación asertiva en el clima organizacional de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GADMA?

1.6. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿La comunicación que se maneja dentro de la dirección es asertiva?
- ¿El clima organizacional de la dirección es el adecuado para un correcto desempeño de sus funcionarios?
- ¿Existe alguna alternativa de solución a la problemática mencionada para establecer una comunicación asertiva y mejorar el clima organizacional en la dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GADMA?

1.7. DELIMITACIÓN

1.7.1. Delimitación de Contenido

Campo: Organizacional.

Área: Comunicación

Aspecto: Desarrollo Organizacional- Gestión de Talento Humano

1.7.2. Delimitación Espacial

La investigación se realizará en la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GADMA.

1.7.3. Delimitación Temporal

La presente investigación se realizará en el periodo de octubre 2015- marzo 2016.

1.7.4. Unidades de Observación

Funcionarios Administrativos de la dirección.

1.8. JUSTIFICACIÓN

El **interés** de la investigación radica en la importancia de concientizar al director y personal administrativo y operativo de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GADMA acerca de las ventajas de la comunicación asertiva en la organización. Mediante la comunicación asertiva, la información dentro de la dirección será clara, concisa y tendrá el efecto deseado en el receptor. De igual manera, disminuirá notablemente los conflictos y malos entendidos y se desarrollará la confianza suficiente entre los funcionarios, para que puedan expresar sus puntos de vista de forma respetuosa y tolerante.

El **impacto** de la comunicación asertiva en la dirección será notable en el comportamiento de los miembros de la institución. Un buen clima organizacional va a traer como consecuencia una mejor disposición de los funcionarios, para participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima organizacional malo, por otra parte, hará extremadamente difícil el funcionamiento de la organización y la coordinación de las labores.

La **importancia** radica en identificar las falencias que existen en la cultura comunicacional dentro de la dirección. Tomaremos en cuenta la relación entre la inadecuada utilización de estrategias de comunicación asertiva y el impacto en el trabajo en equipo. El análisis antes mencionado permitirá dar una solución al problema en cuanto a mejorar el trabajo en equipo, permitiendo que el desempeño de los funcionarios sea eficiente y efectivo, agilizando los procesos internos y dando fluidez a la información compartida.

La **utilidad** de esta investigación está en brindar una solución al problema planteado, que sirva para implementar una comunicación asertiva en los funcionarios y directivos. Además, la de mejorar el clima organizacional con el fin de aportar al desarrollo equilibrado de la institución y de sus colaboradores. De

esta manera, la comunicación asertiva se convierte en una herramienta de trabajo vital para la dirección.

Los **beneficiarios** son los colaboradores de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GADMA, por que se facilitará el proceso de capacitación en cuanto a comunicación asertiva para mejorar el clima organizacional.

1.9. Objetivos:

1.9.1. Objetivo General:

- Determinar la influencia de la comunicación asertiva en el clima organizacional de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GADMA.

1.9.2. Objetivos Específicos

- Identificar los niveles de comunicación asertiva en el personal para mejorar el clima organizacional
- Analizar el clima organizacional de los funcionarios de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GADMA
- Elaborar un artículo científico referente a la temática de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Una vez revisada la biblioteca de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, se han encontrado los siguientes trabajos de investigación con una temática similar al del presente proyecto:

Tema: “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA “COMUNIKT” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”

Autora: Andrea Paulina Garay Baño

Año: 2013

Conclusiones:

- La comunicación organizacional de la empresa Komunikt Latacunga, no tiene pilares fundamentales se ha ido construyendo espontáneamente sin tomar en cuenta la importancia que tiene la misma dentro de la empresa, lo cual esto poco a poco va generando mal estar en los colaboradores ya que los canales de comunicación no son lo suficientemente efectivos para que la información sea de integración y coordinación entre todas las áreas de la empresa.
- La falta de canales de comunicación instituidos genera lentitud en los procesos, retrasa las respuestas, produce insatisfacción laboral, y conflictos personales, lo cual se ve reflejado en el Clima Laboral, los niveles inferiores no tienen la confianza para dirigirse ante los directivos y a su vez estos centralizan la información, lo que ocasiona que no todos conozcan los cambios que se dan en la empresa.

Gran parte del personal no se siente identificado e integrado en la empresa, eso incide negativamente en clima laboral, de manera especial en la motivación del personal, además no se ha prestado mayor atención a la socialización que deben tener los colaboradores, gran parte de los mismos no sienten tener una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo, existen malos entendidos y se crean rumores.

Tema: “LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES DEL DECIMO AÑO PARALELO “D” DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO JUAN FRANCISCO MONTALVO DE LA PARROQUIA CELIANO MONGE, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

Autora: Cazares Castro, Isabel Beatriz

Año: 2014

Conclusiones:

- La comunicación asertiva en el estudiante es un factor indispensable en el desenvolvimiento y la toma de decisiones puesto que ha esto se debe el rendimiento académico, superar los niveles de comunicación nos ayuda a saber llevar los conflictos entre las personas lo que produce problemas en la personalidad y la autoestima.
- Los estudiantes se ven afectados por la falta de atención en sus hogares, lo que repercute en el momento de comunicarse asertivamente con los demás ya que no acepten sus criterios y se burlan de ellos, los estudiantes con las demás personas se sienten minimizados lo que conlleva a que el estudiante no participe con seguridad y en forma espontánea.

Los estudiantes son los más afectados ya que son víctimas del maltrato físico y verbal por parte de sus compañeros y de algunos maestros, reducen la ansiedad y permite que superen las habilidades sociales y ayuda a las relaciones interpersonales”.

Tema: “LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SU RELACIÓN EN EL DESARROLLO PSICOSOCIAL DE LOS/AS ESTUDIANTES DEL OCTAVO AÑO DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA LUIS A. MARTÍNEZ DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

Autora: Luis Enrique Villacís Guamán

Año: 2014

Conclusiones:

- Los indicadores expresivos verbales y no verbales de la asertividad son: mirar a los ojos, volumen, modulación y entonación de la voz adecuada, fluidez verbal, la postura, los gestos y contenido del mensaje apropiados. La escasa comunicación asertiva en el aula ha dificultado el establecimiento de dichos indicadores generando confusión en ideas y criterios evidenciados.
- Los/as estudiantes presentan un inapropiado desarrollo psicosocial reflejado en el deterioro de la relación entre los miembros de la comunidad educativa, generando inseguridad, impidiendo el desarrollo de los valores como el respeto, la comprensión, la tolerancia; limitando la potencialización de actitudes y comportamientos positivos que fortalezcan su personalidad.

Es significativo exponer que la insuficiente atención de los docentes en la realización de actividades que fomenten la comunicación asertiva ha limitado el desarrollo psicosocial, la creatividad, la motivación e imaginación; imposibilitando las buenas relaciones interpersonales.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se fundamenta en el Paradigma Crítico Propositivo, dicho paradigma permitirá analizar e interpretar la realidad de la organización con la intención de crear un cambio favorable en los funcionarios y mejorar la calidad del clima organizacional.

Dentro de la dirección se ha suscitado conflictos graves y esto ha traído desentendimientos entre los colaboradores, peleas, disgustos y demás. Esto ha ocasionado que el clima organizacional se verá afectado y poco a poco vaya deteriorando. Por medio de la presente investigación se recolectará información, se analizará y propondrá alternativas de solución al problema planteado, mejorando la situación actual de la dirección.

2.2.1. Fundamentación Axiológica

La dirección cuenta con valores y principios organizacionales establecidos, esto ayudará al correcto desarrollo de la investigación, ya que la comunicación asertiva se basa principalmente en valores como el respeto y la empatía. Se pretende fomentar los valores propuestos, dándoles la merecida importancia y concientizando a la práctica por parte de los colaboradores y directivos. Además el presente estudio se llevará a cabo con completa responsabilidad con la información recabada y con el manejo de la misma.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR:

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadores será bilateral y directo.

LEY ORGÁNICA DEL SECTOR PÚBLICO:

Art. 23.- derechos de las servidoras y los servidores públicos

- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- m) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada;
- n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
- ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;

Art. 24.- Prohibiciones a las servidoras y los servidores públicos.- Prohíbese a las servidoras y los servidores públicos lo siguiente:

- a) Abandonar injustificadamente su trabajo;
- b) Ejercer otro cargo o desempeñar actividades extrañas a sus funciones durante el tiempo fijado como horario de trabajo para el desempeño de sus labores, excepto quienes sean autorizados para realizar sus estudios o ejercer la docencia en las universidades e instituciones politécnicas del país, siempre y cuando esto no interrumpa el cumplimiento de la totalidad de la jornada de trabajo o en los casos establecidos en la presente Ley;
- c) Retardar o negar en forma injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su cargo;
- d) Privilegiar en la prestación de servicios a familiares y personas recomendadas por superiores, salvo los casos de personas inmersas en grupos de atención prioritaria, debidamente justificadas;

- e) Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político de cualquier naturaleza o utilizar, con este y otros fines, bienes del Estado;
- f) Abusar de la autoridad que le confiere el puesto para coartar la libertad de sufragio, asociación u otras garantías constitucionales;
- g) Ejercer actividades electorales, en uso de sus funciones o aprovecharse de ellas para esos fines;
- k) Solicitar, aceptar o recibir, de cualquier manera, dádivas, recompensas, regalos o contribuciones en especies, bienes o dinero, privilegios y ventajas en razón de sus funciones, para sí, sus superiores o de sus subalternos; sin perjuicio de que estos actos constituyan delitos tales como: peculado, cohecho, concusión, extorsión o enriquecimiento ilícito.

2.4. Categorías Fundamentales

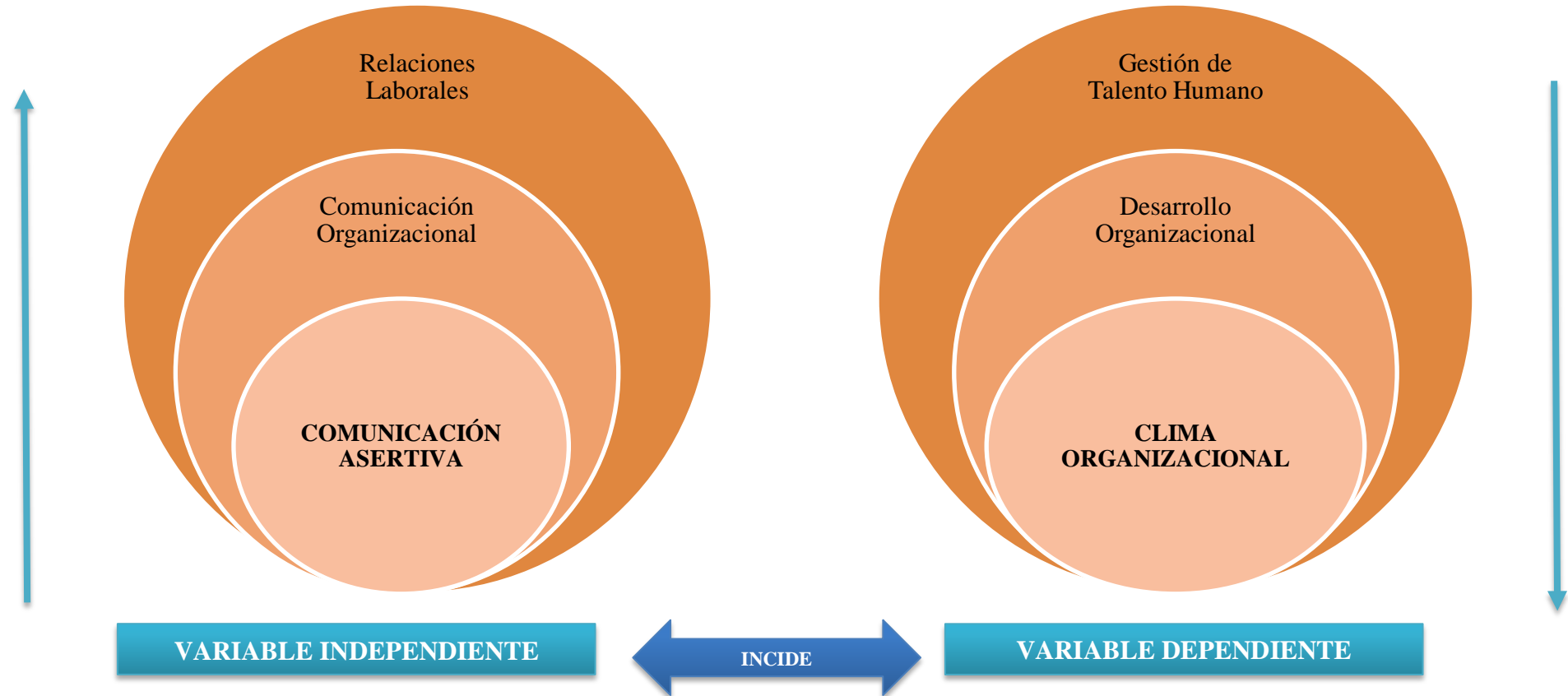


Gráfico N° 2: Categorías Fundamentales
Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís
Fuente: Investigación de campo

CONSTELACION DE IDEAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: COMUNICACIÓN ASERTIVA

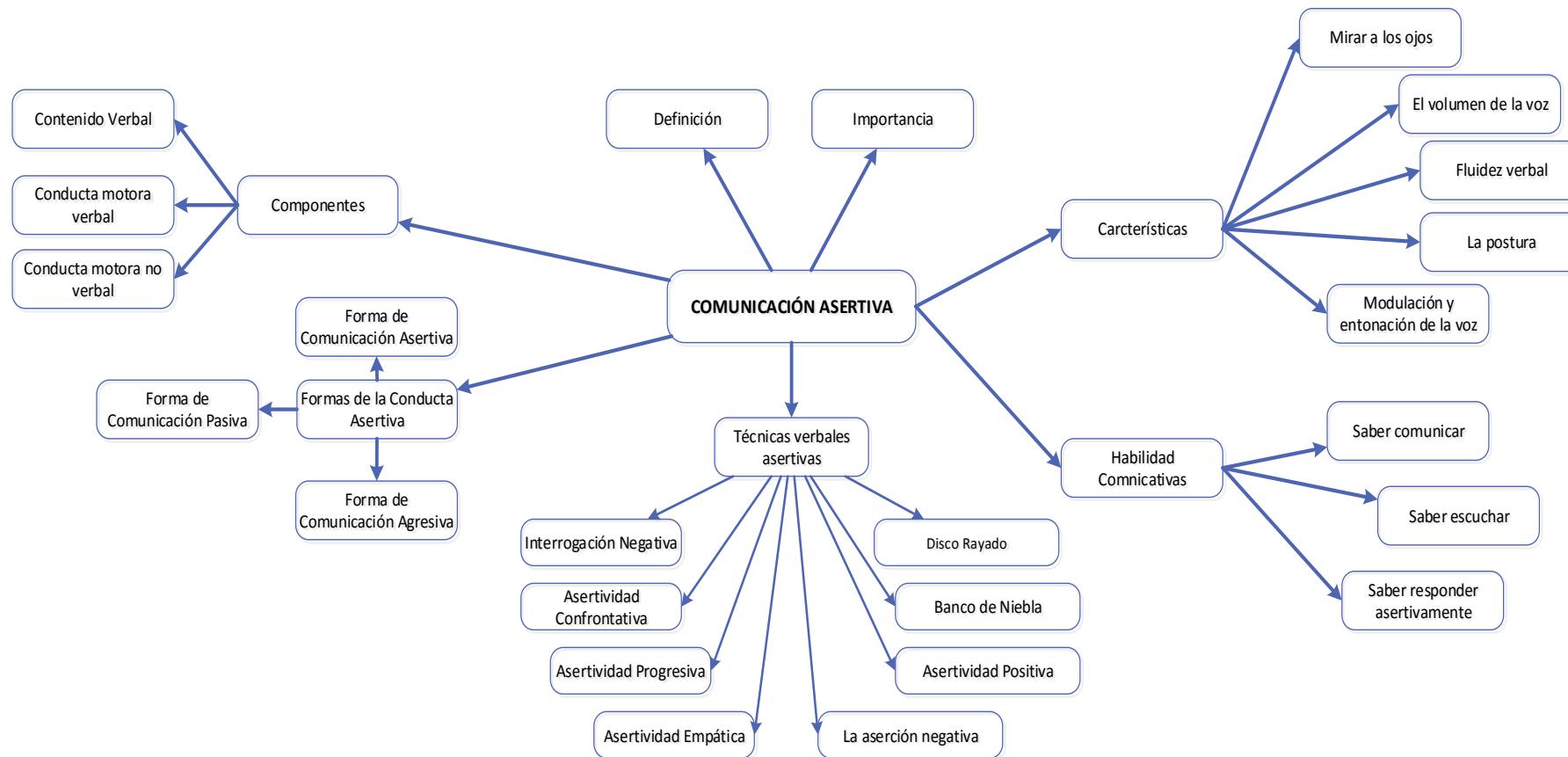


Gráfico N° 3: Constelación de Ideas – Variable Independiente
Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís
Fuente: Investigación

CONSTELACION DE IDEAS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

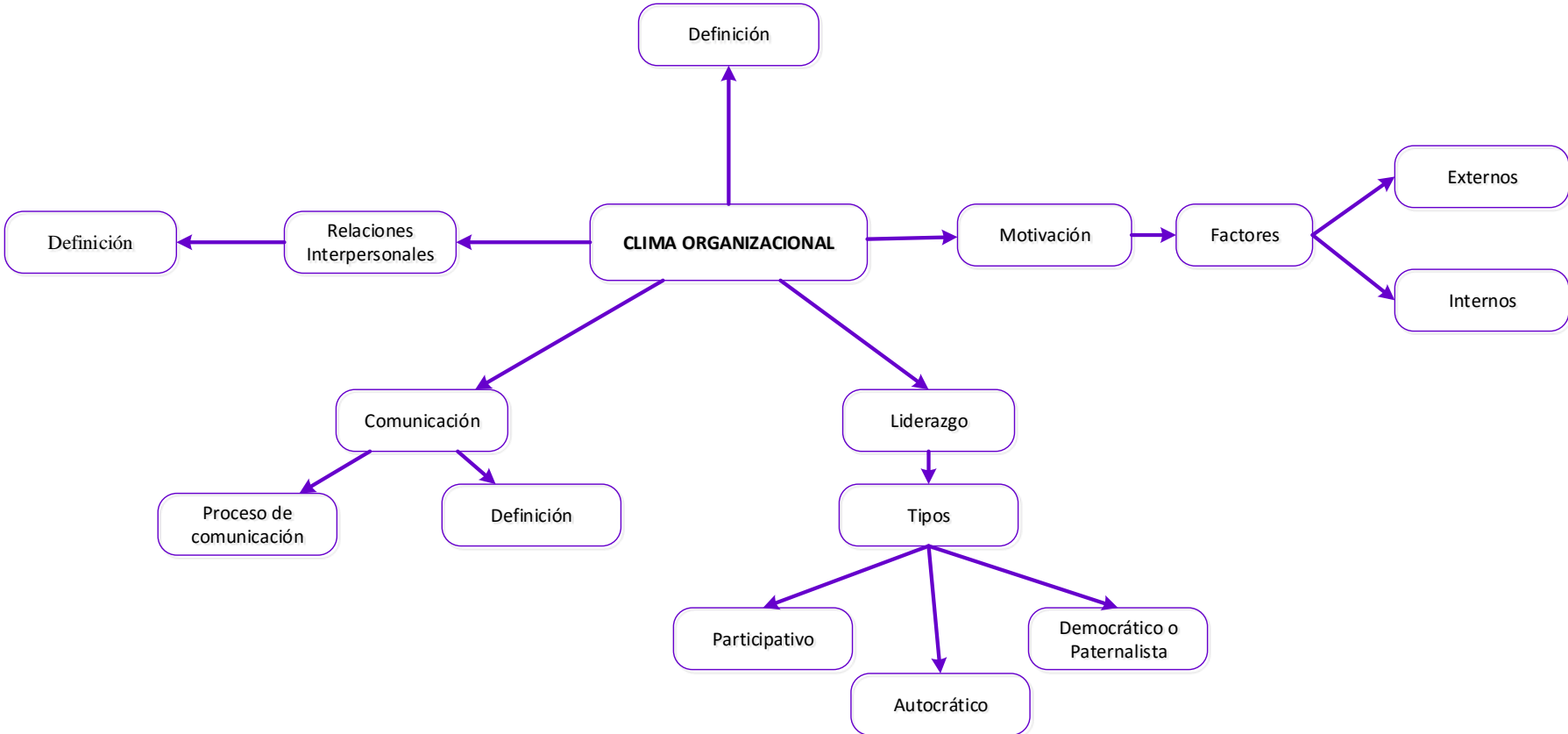


Gráfico N° 4: Constelación de Ideas – Variable Dependiente
Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís
Fuente: Investigación.

2.4.1. Variable Independiente

COMUNICACIÓN ASERTIVA

Definición

Pinillos y Fuster en su publicación *Guerreros de la mente*, manifiestan que “La Asertividad es un estilo de comunicación, abierto, directo y desenvuelto, desde el cual se expresan: pensamientos, opiniones, sentimientos, de una manera respetuosa para con uno y para con los demás” (2012, p. 53). La asertividad es la facultad de expresar los sentimientos y opiniones de forma clara y entendible para los demás, sin ofender o atacar a las personas con distintos puntos de vista. Mediante la asertividad, también, se obtiene el poder de expresarnos de forma adecuada, respecto a cómo nos sentimos ante el comportamiento de los demás y al contexto en que nos desenvolvemos.

Herrera, en su estudio *Vocalía de Psicología Clínica y de la Salud* asegura que la asertividad es “una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza” (2013, p. 33). Se puede decir que la asertividad es la habilidad que permite al individuo expresar sus propios sentimientos, pensamientos u opiniones, de una manera adecuada respetando los derechos de los demás, es decir expresar sentimientos y deseos positivos y/o negativos sin negar los derechos de nuestro entorno.

Respecto a la asertividad Naranjo, menciona en *La Comunicación Asertiva* a la relación de tres aspectos fundamentales. “Un aspecto psicológico que posibilita la disminución de la ansiedad; un aspecto sociológico porque se relaciona con la defensa de los derechos propios y de los demás y además un aspecto comunicacional” (2011, p. 3).

Importancia.

La persona que no tenga algún tipo de comunicación verbal o no verbal no se siente vivo, esta persona se siente vacía. La comunicación en sí misma no es válida, si no se comunica de una forma clara, concisa, eficaz, efectiva, donde aporte a su conocimiento y al de los demás. Ernesto Gómez en *La Comunicación Asertiva entre el Promotor social y las Familias*, manifiesta que “Donde haya comprensión, entendimiento, libre intercambio de ideas y respeto, la asertividad como habilidad comunicativa y como hábito conductual facilita la comunicación, potencializa la efectividad en la misma y ayuda a lograr obtener respeto, atención y colaboración de los demás” (2011, p. 31). Mediante la asertividad podemos entablar relaciones interpersonales saludables, guardando el sentido de identidad, de valor e integridad y respetando a los demás.

El ambiente que se origina alrededor de una persona asertiva atrae varias oportunidades de empleo, se obtienen mejores amigos, y relaciones familiares positivas que ayudan en su desarrollo personal. Cabe recordar que lo más importante de la asertividad es la autovaloración, autoestima y fortaleza que se adquieren en este tipo de comunicación, sobre todo se afianza a la identidad propia, autenticidad y libertad.

Características

La comunicación asertiva tiene diferentes formas de manifestarse tanto verbal como no verbal. Walter Riso, en su publicación *El entrenamiento asertivo*, nos puntualiza algunas características principales de la comunicación asertiva: mirar a los ojos, el volumen de la voz, modulación y entonación de la voz, fluidez verbal, la postura.

- **Mirar a los ojos:** una persona asertiva no baja la mirada ni la huye, la mantiene el tiempo necesario para establecer un buen contacto y confianza con

la otra persona, cuando la mirada es esquiva se transmite cierta desconfianza ya que se interpreta que la otra persona está escondiendo algo o no se siente cómodo con el interlocutor.

- **El volumen de la voz:** en ocasiones las personas se sienten intimidadas por figuras de autoridad y suelen bajar el volumen de su voz ante ellas. Si el tono de voz es muy alto, se interpretará como agresivo o autoritario; en cambio, si el tono de voz es muy bajo se minimiza ante los demás y se interpreta como sumisión. Es recomendable utilizar un tono de voz moderado y de acuerdo a la situación en la que se encuentra el individuo.
- **Modulación y entonación de la voz:** la entonación comunica e implica interés o desinterés al interlocutor. Si el interlocutor es parco, la persona se siente poco apreciada. Cuando alguien habla con una entonación pobre y sin modulación afectiva, se experimentan aburrimiento, desconexión y desinterés por responder o continuar escuchando.
- **Fluidez verbal:** se requiere ser espontáneo y seguro en lo que se requiere comunicar. Cuando se piensa demasiado al momento de dar respuesta, se genera angustia en el receptor; así mismo, las pausas al narrar o comunicar resultan tediosas y se pierde el interés del receptor. Para lograr una mayor fluidez se recomienda omitir el uso de muletillas, repeticiones, aclaraciones innecesarias e insinuar en vez de afirmar.
- **La postura:** es un factor esencial que comunica actitudes. Cuando una persona no es asertiva, únicamente con su presencia física, transmite la idea de que no desea molestar. Las personas que son sumisas o que no se aceptan a sí mismos generalmente producen rechazo y el querer acercarse a ellos o establecer algún tipo de dialogo resulta un tanto difícil.

Aspectos de la comunicación asertiva

En la práctica de la comunicación asertiva, los individuos son capaces de intercambiar pensamientos y opiniones con facilidad ante un conocido o extraño; en el manejo de la comunicación asertiva sus acciones son apropiadas, conoce y

acepta sus limitaciones, se respeta a sí mismo y a los demás. En una organización es de total importancia la efectividad comunicativa, porque mediante la misma los colaboradores se mantienen motivados en el desempeño de sus funciones, esto se sustenta en lo dicho por Erick Adler, en la *Comunicación Gerencial y Motivación Laboral*, donde manifiesta que “la importancia de la destreza para la comunicación entre ellas colaborar en equipo, enseñar a otros a dirigir, negociar, escuchar y resolver conflictos” (2010, p.5). Los factores antes mencionados llevan a considerar que, para que una persona sea asertiva, se debe tener competencias comunicativas como: hablar, escuchar y retroalimentar la información.

Habilidades comunicativas: Los directivos deben contar con suficientes habilidades comunicacionales, debido a que su ausencia puede causar distorsión en la información con la que se trabaje. Según Bateman y Snell en el libro *Las Habilidades Comunicativas*, expresan lo siguiente “son habilidades para tratar con las personas, es la capacidad de ser líder, motivar y de comunicarse eficientemente con los demás” (2010, p. 25). Debido a que los directivos tienen a su haber múltiples funciones, que los lleva a interactuar constantemente con sus colaboradores, deben ser hábiles comunicadores. Estas habilidades ayudan a mediar conflictos, orientar, negociar y liderar a sus seguidores.

Por otra parte, Fausto Urcola, en el libro *Habilidades comunicativas del gerente*, afirma que “las habilidades de comunicación son saber comunicar, saber preguntar, saber escuchar, saber usar el silencio, saber responder asertivamente” (2010, p. 36). Las capacidades comunicativas, no solo son saber transmitir información sino, tener destreza, aptitud y disposición para lograr el resultado esperado en el proceso de comunicar.

- **Saber comunicar:** Javier Rodríguez, en su libro *Decisiones Gerenciales Efectivas*, expresa que “para comunicar algo, se debe pensar en el contenido del mensaje y en cómo llegar a los interlocutores” (2011, p. 23). Se debe

tomar un tiempo para aclarar los objetivos al compartir la información y además tener en cuenta la importancia del tema.

- **Saber escuchar:** para los autores Ivancevich, Denelly y Conopaske en el libro *Administración de recursos humanos*, “la capacidad de escuchar tiene una responsabilidad definitiva. No absorben pasivamente las palabras, se trata de captar los hechos y sentimientos en los que oye, al escuchar se trata de ayudar al hablante a resolver sus problemas” (2010, p. 145), según lo citado las personas que tienen la capacidad de saber escuchar, llegan a conocer el contenido exacto de un mensaje, estableciendo así una comunicación asertiva.
- **Saber responder asertivamente:** Para Saul Trevithick, en su publicación *Comunicación Asertiva*, el saber responder asertivamente implica: “saber responder con flexibilidad y adaptabilidad ante las exigencias de las personas” (2011, p. 23). De esta manera, en lugar de responder agresivamente ante una crítica, se controlan las emociones y el individuo es capaz de responder con propiedad, sin alterarse y sin poner en juego su propia autoestima.

Estilos de Comunicación

Existen tres estilos básicos de comunicación diferenciados por la actitud que revelan hacia el interlocutor: pasivo, asertivo y agresivo según expresa Josep Laporta.

- **Pasividad o no – asertividad:** para Josep Laporta, en su publicación *La asertividad*, sostiene que “aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o incomprendidos o a ofender a otras personas” (2010), este tipo de personas minimizan sus propios comentarios, opiniones y necesidades, dando un valor superior a las opiniones de las otras personas, sin importar que su criterio tenga la razón.
- **Agresividad:** Lila y García en el *Manual de Intervención*, aseguran que “Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad,

caracterizándose por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás” (2012, p. 258). Este tipo de individuos hacen valer su opinión, y respetar su comentario, sin importar los criterios de las otras personas, siempre tiene una tonalidad de voz más alta.

- **Asertividad:** Lila, y García, manifiesta que la asertividad es: “el estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias” (2012, p. 258). Partiendo siempre del respeto a las personas que se encuentra en su entorno y a sí mismo, aceptando que las opiniones vertidas por las demás personas no necesariamente coincidan con las expuestas por el mismo, de esta manera se evitan conflictos.

Técnicas Verbales Asertivas

Son el conjunto de formas de aplicar verbalmente esta estrategia. Su elección dependerá de la situación a la que se enfrente, así como de nuestras intenciones y la de nuestros interlocutores. Paola Téllez menciona las siguientes técnicas: Disco rayado, banco de niebla, asertividad positiva, la aserción negativa, asertividad empática, asertividad progresiva, asertividad confrontativa.

- **Disco rayado:** para José Bonet, en su publicación del *Manual de Autoestima*, manifiesta que “Consiste en la repetición ecuánime de una frase que exprese claramente lo que se desea de la otra persona” (2010, p. 94). Este tipo de conducta asertiva trata de insistir en nuestros criterios, pretensiones o deseos sin exponernos a trampas verbales del interlocutor de igual forma sin desviarse del tema que se está tratando hasta conseguir el objetivo deseado.
- **Banco de niebla:** Según Paola Téllez, en su libro *Comunicación Asertiva* expresa “consiste en encontrar algún punto limitado de verdad en el que puedes estar de acuerdo con lo que tu antagonista está diciendo” (2014, p. 7). Esto sugiere que se puede estar de acuerdo en parte o en principio, de esta manera tiene una actitud razonable y respetuosa respetando a los demás, sin

pretender atacar a su postura, siendo indispensable este tipo de técnicas para afrontar críticas manipulativas.

- **Asertividad positiva:** Bonet, comenta que “esta forma de conducta asertiva consiste en expresar auténtico afecto y aprecio por otras personas” (2010, p. 95). Este tipo de asertividad tiene atención a lo importante o valioso que existe en el criterio o exposición de la otra persona.
- **La aserción negativa:** En el caso de Manuel Smith, en su publicación referente a *La Asertividad*, comenta que “La Aserción negativa se utiliza a la hora de afrontar una crítica cuando somos conscientes de que la persona que nos critica tiene razón” (2013, p. 5). Esta técnica consiste en expresar el criterio, o acuerdo propio con la crítica recibida ante los demás con la voluntad de corregir y demostrando así que no hay que darle a nuestra acción más importancia de la debida.
- **Asertividad empática:** de acuerdo a esta asertividad Téllez, en su publicación *Comunicación Asertiva*, señala que “la asertividad empática permite entender, comprender y actuar por las necesidades del interlocutor, consiguiendo a la vez que seamos entendidos y comprendidos” (2014, p.8). El individuo asertivo empático, actúa siempre pensando en el criterio de los demás, con el fin de obtener los mejores resultados mediante la opinión que ha expuesto y la que ha escuchado.
- **Asertividad progresiva:** José Bonet, en su publicación *Manual de Autoestima*, manifiesta que “Si el otro no responde satisfactoriamente a la asertividad empática y continúa violando nuestros derechos, uno insiste con mayor firmeza y sin agresividad” (2010, p. 96). Se puede utilizar este tipo de técnica para situar las preferencias propias en un entorno propenso a ser aceptado, a pesar de las críticas que esto conlleve, con el único propósito de seguir aumentando su aceptabilidad y forjando nuestra comunicación.
- **Asertividad confrontativa:** De acuerdo a Marta Guerri, en la publicación presentada *Técnicas de entrenamiento en asertividad*, manifiesta que “El comportamiento asertivo confrontativo resulta útil cuando percibimos una aparente contradicción entre las palabras y los hechos de nuestro interlocutor”.

(2012) En esta técnica la serenidad en la voz y en las palabras son la principal característica, limitándose a indagar y preguntar para poder expresarse directamente.

Formas de la conducta asertiva

Para una mejor comprensión de la comunicación asertiva, esta se puede comparar con la pasividad y la agresividad. De donde se toma en cuenta los siguientes aspectos de cada una de las formas de la conducta asertiva, referente a comunicación verbal y no verbal en el individuo:

Forma de comunicación asertiva: Según Tasso, y Luna, en la publicación *La Comunicación Eficaz*. Manifiestan que existe una comunicación asertiva “cuando las personas pronuncia sus propios deseos, sentimientos, pensamientos y defienden sus derechos sin violar los de las otras personas” (2009, p. 115). Cuando se está abierto a la negociación, al diálogo y al compromiso el tono de una respuesta asertiva es: Sincero; positivo; justo; considerado; directo; no defensivo; sensible; constructivo. Ésta se caracteriza por:

- **Conducta no verbal:** Contacto ocular directo (pero no intimidatorio); habla fluida; postura erguida; respuestas directas a la situación; voz relajada, bien regulada y firme.
- **Conducta verbal:** Mensajes en primera persona del tipo, yo..., a mí..., entre otros.; verbalizaciones positivas; utilización de palabras como pienso que..., quiero..., me gustaría.

Forma de comunicación pasiva: De acuerdo a los autores Aguilar y Ramírez en, *La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales*, describe a la comunicación pasiva “cuando las personas no expresan sus propios deseos, sentimientos y pensamientos, dejando a lado sus derechos y aceptando los de los demás, evitando de esta manera cualquier tipo de

conflicto” (2010, p. 116). Se confía en que los demás adivinen lo que queremos o lo que sentimos, la misma se caracteriza por:

- **Conducta no verbal:** los ojos miran fijamente para abajo; su voz es baja y vacilante; gestos desvalidos; postura hundida.
- **Conducta verbal:** No debe decir nunca no; o poner excusas y/o mentir; utilización de palabras del tipo: quizás, supongo, realmente no es importante, etc.

Forma de comunicación agresiva: Tasso y Luna, en *La Comunicación Eficaz* manifiestan que la comunicación agresiva es “muy contraria a la anterior, anteponiendo y defendiendo sus derechos de una manera ofensiva, manipuladora, deshonesto e inapropiada, pasando por encima de los derechos de los demás” (2009, p. 115). Las personas agresivas buscan fomentar la culpa y el resentimiento en los otros, más no la negociación ni el diálogo. La misma se caracteriza por:

- **Conducta no verbal:** Tono de voz agresivo, mandón y exigente; mirada fija; habla fluida y rápida; postura intimidatoria; gestos de amenaza.
- **Conducta verbal:** Mensajes interpersonales; se utilizan palabras y frases como: ten cuidado, si no lo haces..., harías mejor en..., etc.

Componentes de la conducta asertiva

Varios autores hablan de un nivel más amplio de conducta asertiva, que contiene componentes apropiados para lograr una efectividad en lo que se comunica y el resultado que se desea mediante este proceso. Se mencionan los siguientes componentes: Contenido verbal, conducta motora verbal, conducta motora no verbal.

Contenido verbal: Duración de la conversación, contacto visual, sonrisas, movimientos de brazos y piernas, expresión facial y corporal, gestos, entonación.

Según Carvajal, D. y Castro, D. en su publicación *Propuesta pedagógica basada en la asertividad*, “se han realizado algunas investigaciones referentes a la evaluación de habilidades sociales, las cuales muestran que se le da un mayor valor a los aspectos verbales”(2011, p. 33). Las respuestas activas a través del sistema motor pueden tener dos manifestaciones básicas: motora verbal y no verbal.

Conducta motora verbal: La expresión del sujeto puede analizarse en dos subgrupos de componentes: en la publicación presentada en *Liderazgo y Mercadeo* se menciona que “en primer lugar puede analizarse el contenido en sí, o sea, la que el sujeto dice, piensa y siente (aspectos lingüísticos). (2013), Dicho contenido define el tipo de respuesta expresando oposición, afecto o requerimiento. En segundo lugar, se puede analizar la entonación y el volumen de voz (componentes paralingüísticos).

Conducta motora no verbal: Sus indicadores son mirar a los ojos, expresión facial y expresión corporal. Para Campos, G., en su trabajo *Programa de tutoría para mejorar el nivel de asertividad*, señala que “igualmente pueden verse afectados por el sistema autonómico y cognitivo, aunque el autonómico parece inferir de manera más directa y frecuente, bien sea activando el sistema motor esquelético” (2015, p. 26). Produciendo la retirada física de la situación o simplemente distorsionando la expresión facial y corporal (temblores, rigidez y movimientos excesivos) y el contacto visual (evitación de miradas, intermitencia o bajas de vista).

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Definición

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambia entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio, para Paulina Emanuelli, en su revista *Comunicación en instituciones y organizaciones*, señala que la comunicación organizacional es “el proceso por medio del cual los

miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización” (2012, p. 4), al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización.

Se puede manifestar que la comunicación organizacional es el flujo de datos que sirve a los diferentes procesos de comunicación e intercomunicación dentro de la organización. Corroborando con lo enunciado Goldhaber, G. en su publicación *Comunicación Organizacional*, manifiesta que “dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones) reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones) y de mantenimiento / desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación) (2013, p.19). Este medio ejerce influencia sobre las personas para conseguir nuestros deseos o impartir órdenes, y por lo tanto es prioritario que la misma sea efectiva, tomando en cuenta la relación con los colaboradores tanto internos como externos en una organización.

Funciones de la comunicación

Tomando la contextualización de Aurys Pantoja, dentro de la comunicación en la gestión gerencial, en una organización se emplean las siguientes funciones principales dentro de un grupo o equipo, estas son: control, motivación, expresión emocional e información:

Control: Dicho con palabras de Pantoja, A. en la publicación *La comunicación en la gestión gerencial*, expresa que “la comunicación controla el comportamiento individual, las organizaciones poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados, esta función de control además se da en la comunicación informal” (2012, p.7). La función principal del control en una

organización está pendiente del comportamiento del colaborador, sin desmerecer que las personas están sometidas a jerarquías o niveles de poder en dicha organización

Motivación: Se realiza en el sentido de aclarar a los empleados, qué es lo que deben hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. Teniendo en cuenta a Eduardo Amorós, en su libro de *Comportamiento Organizacional*, ratifica lo siguiente, “en este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación” (2013, p. 132). La función de motivación se establece al realizar con optimismo y entusiasmo las actividades encomendadas en la organización, de esta manera irá mejorando su rendimiento y de la misma forma aprovechando su productividad, que se incrementara gracias al cumplimiento de sus metas.

Expresión emocional: Narcisa Jarama, en su investigación *Plan de Comunicación*, define que “gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones, es decir sentimientos” (2011, p. 47). Esta función de expresión emocional es muy importante ya que presenta el emparejamiento de emociones y sentimientos que demuestra el sujeto en la organización, ya sea sus metas y fracasos, satisfacciones y desaciertos en el cumplimiento de sus objetivos.

Información: Se debe tomar en cuenta que la información en una organización es muy importante para poder cumplir con las funciones descritas en el cargo, además de evitar o solucionar posibles conflictos, como lo manifiesta Ana Larrea, en la presentación *Funciones y Axiomas de la Comunicación*, exponiendo que “la comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan

presentar” (2015, p. 3). Esta función de la información ayuda a resolver los conflictos, crisis, problemas dentro de la organización ya que mientras más informados se encuentren los colaboradores, se incrementa el valor de la toma de decisiones que se aplique en la organización.

Tipos de Comunicación Organizacional

Comunicación Descendente: Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, según Andrea Garay, en su proyecto *La Comunicación Organizacional y su incidencia en el Clima Laboral*, manifiesta lo siguiente “estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales” (2013, p. 26). Este tipo de comunicación sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados, el objetivo principal, además es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo, es decir quién debe hacer, qué hacer, cuándo, cómo, dónde, por qué, etc.

Comunicación Ascendente: Garay expone que la comunicación ascendente “fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas”(2013, p. 26). Este tipo de comunicación es la que va desde el subordinado hacia los superiores, el objetivo principal es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados.

Comunicación Horizontal: Garay argumenta que “la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización” (2013, p. 26). Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico, la mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Comunicación Diagonal: Rigoberto Soria en *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional*, describe que la comunicación diagonal “es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación” (2011, p. 23). De acuerdo a lo citado, su función principal es el de transmitir la información en varios niveles sin importar la jerarquía, Esta clase de comunicación se emplea para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de objetivos.

Comunicación Informal: Este tipo de comunicación causa graves daños en la organización, debido a que se forman informaciones no infundadas que causan daño al personal, y a la misma empresa; como afirma Zapata, G. en su presentación, *Comunicación Organizacional*, describe que “es la que comprende toda la comunicación no formal entre los grupos de la organización, son la expresión de conducta natural de las personas al comunicarse y que algunas veces utilizan para complementar la información que reciben por canales formales” (2013, p. 39). El rumor y el chisme forman parte de la comunicación informal

Factores en el Proceso de la Comunicación.

Los diferentes factores que se encuentran en el proceso de comunicación se particularizan en cada situación, adquiriendo características propias, de acuerdo a la función de su naturaleza, a su contexto socio-cultural, contexto situacional o propósitos particulares.

Factores socio-culturales: Teniendo en cuenta a los autores Aguilarte y Ramírez en *La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales*, deduce que “un contexto socio-cultural, sugiere ante todo lo que su denominación indica, una sociedad y una cultura. Esto supone a la vez, un espacio geográfico, un tiempo histórico, una estructura socio-política y el uso de una lengua” (2010, p. 116). La existencia humana acontece en una dimensión

espacio-temporal determinada, que si bien es común a todos los individuos que coexisten en un determinado contexto, cada individuo posee a su vez su propio espacio (territorialidad), como su propio tiempo existencial.

Factores psico-fisiológicos: Santos Contreras, en *La Comunicación Asertiva* expresa que estos factores, “Están asociados a procesos particulares de la naturaleza del ser humano, cuerpo y mente, Dichos factores se presentan separados en dos subcategorías: fisiológicos y psicológicos” (2014, p. 34). Este factor se refiere a las condiciones y capacidades naturales, físicas y fisiológicas tanto del emisor como del perceptor, permitiendo codificar y expresar con el objetivo siempre de comprender los mensajes que se van generando en el proceso.

Factores situacionales. Teniendo en cuenta lo manifestado por los autores Aguilarte y Ramírez en su publicación, *La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales*, señala que “Comprenden un conjunto de factores intervinientes en el proceso de la comunicación, derivados especialmente del contexto situacional en que la comunicación ocurre, los cuales definen cuestiones tanto de ánimo como de atmósfera, de contenido como de relación” (2010, p. 80). Estos factores influyen sobre la forma en como cada individuo percibe la atmosfera psicológica, ésta refleja una acción recíproca entre lo psicológico y lo físico, de tal modo que la mayoría de los ambientes sean accesibles y prudentes en la organización.

RELACIONES LABORALES

Las relaciones existentes entre las personas se van estableciendo en las diferentes áreas o puestos de trabajo, en todo tipo de organizaciones. Estas se establecen al iniciar la etapa laboral, a pesar de la inseguridad que se tiene y el desconocimiento de saber cómo serán los compañeros o cómo se comportarán. El mantener buenas relaciones en el ambiente de trabajo es muy importante, ya que repercute en la

satisfacción personal del trabajador y también en la productividad de la organización.

Camacho, en su investigación publicada *Relaciones Laborales*, da a conocer, “que las relaciones laborales se refieren a las relaciones sociales en la producción, en el sentido más amplio de la expresión, que incluye a la industria, los servicios y la agricultura: tanto del sector público como del sector privado, en los regímenes capitalistas como en los comunistas o sea todas las formas de actividad económica y todas las formas de relaciones” (2011, p.23). Las relaciones laborales han estado presentes a lo largo del tiempo dentro de las organizaciones y han tomado importancia debido a su influencia en el ambiente laboral. Buenas relaciones laborales traen un buen clima laboral y un desempeño efectivo por parte de los empleados.

2.4.2. Variable Dependiente

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Definición

Idalberto Chiavenato, en su libro *Gestión de Talento Humano* manifiesta que “la gestión del talento humano se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionadas con las “personas”, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (2005, p. 45). Es la responsable de las actividades que tienen relación con el personal en la organización. Es decir, el reclutamiento, selección, inducción, evaluación, capacitación y mantenimiento del personal; además, proporcionar mecanismos y ambientes adecuados para la motivación y una productividad eficaz.

Como concepto personal se puede argumentar que la Gestión del Talento Humano es la función que permite la interacción y colaboración eficaz de todas las personas que forman parte de la organización, con el fin de alcanzar cada uno de los objetivos individuales y organizacionales. Chiavenato en su libro *Crecimiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*, menciona que “la Gestión del Talento Humano es un área muy sensible que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adopta las características del contexto ambiental, en el negocio de la organización” (2009, p. 6). Es un sistema social integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura.

Además, Chiavenato menciona que la gestión del talento humano puede enfocarse en uno o en todos los siguientes niveles de productividad que se encuentran inmersos en una organización, de los cuales puntualizamos los siguientes: resultados, programas, filosofía de la administración, teoría.

- **Resultados:** Incluyen las realizaciones concretas y la solución de problemas en la administración actual.
- **Programas:** Comprende prácticas y procedimientos de recursos humanos.
- **Filosofía de la administración:** Prioriza, valores, metas y objetivos.
- **Teoría:** Comprende relaciones y explicaciones que detallan y relacionan la filosofía, la política y las prácticas de personal.

Objetivos de la gestión del talento humano

Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crear, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

Chiavenato en su libro *Crecimiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*, menciona que “la Gestión del Talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales” (2009, p. 6). Nombres como Departamento de Personal, Relaciones Industriales, Recursos Humanos, Desarrollo de Talentos, Capital Humano o Capital Intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo relacionado con la gestión de las personas. A continuación detallamos objetivos que están inmersos en una empresa a través de la gestión de talento humano.

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y cumplir su misión; tener los objetivos organizacionales claros es de suma importancia para el cumplimiento de los mismos. Al tener objetivos claros se da cumplimiento a la misión y en un futuro a la visión institucional.

Proporciona a la organización competitividad; es conocer y saber emplear a cabalidad las habilidades y capacidades de la fuerza laboral, en este caso la función principal es lograr que el esfuerzo de los colaboradores sea más productivo con el fin de beneficiar a los empleados, socios y clientes.

Suministrar a la organización empleados bien motivados y entrenados; el tener a sus colaboradores motivados, bien remunerados y con todas sus prestaciones al día, es fundamental en la organización. Al ser bien tratados ellos se esforzarán para cumplir con las metas y objetivos planteados en la empresa demostrando entrega y sacrificio.

Permitir el aumento de la autorrelación y la satisfacción de los empleados en el trabajo; para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trate de manera equitativa. Las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo; se refiere a cómo los colaboradores son tratados, los beneficios de desarrollo profesional y personal que por su alto desempeño pueden obtener. Además de la autonomía que se deben

otorgar dentro del área de trabajo, el permitir dar puntos de vista, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y remuneraciones acordes al esfuerzo y productividad.

Establecer políticas éticas y desarrollar comportamiento socialmente responsable; toda actividad de gestión de talento humano tiene que ser abierta, confiable y ética. Los colaboradores no deben ser discriminados y tienen que garantizar sus derechos básicos.

Los seis procesos de la Gestión del Talento Humano

Los procesos que estableció Chiavenato en su libro *Gestión de talento humano*, se diseñan según las influencias ambientales externas e internas para lograr mayor compatibilidad entre sí y en beneficio de la organización. A continuación describimos cada uno de los procesos: Admisión de personas, aplicación de personas, compensación de las personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y evaluación de personas.

Admisión de personas: Este proceso sirve para reclutar nuevo personal acorde a las exigencias establecidas para el cargo, incluye reclutamiento y selección de personas.

Aplicación de personas: se utiliza para diseñar actividades que el empleado ejecutará en su puesto de trabajo, diseño de cargos, el análisis y descripción de cargos, inducción del personal, además de la evaluación de su desempeño.

Compensación de las personas: este proceso es utilizado para los incentivos y satisfacer las necesidades al personal, aquí se incluyen las recompensas, remuneraciones, beneficios y servicios sociales

Desarrollo de personas: En este proceso se capacita al empleado con el fin de incrementar el desarrollo profesional y personal, se incluye el entrenamiento de su cargo o puesto, desarrollo del empleado, programas de cambio, además de fortalecer la comunicación e integración.

Mantenimiento de personas: proceso en dónde se crean las condiciones ambientales y psicológicas adecuadas para las actividades del personal. Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.

Evaluación de personas: se emplea para controlar las diferentes actividades de los empleados e ir verificando los resultados, el saber cómo lo hacen y lo que son, incluye base de datos y sistemas de información gerencial

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Idalberto Chiavenato, en su publicación *Crecimiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*, define el desarrollo organizacional como “un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor” (2009, p. 35). Según el autor, el desarrollo organizacional trata el análisis completo de la organización, además de sus departamentos, servicios y productos, los procesos de fabricación, la infraestructura, incluyendo los recursos personales y financieros. De esta forma se hará frente a las necesidades y exigencias del mercado.

Byron Warren, en su libro *Desarrollo organizacional estrategias de cambio*, opina que, “la teoría del desarrollo organizacional es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos” (2008, p.63). En un criterio personal, el desarrollo organizacional se enfoca en los diferentes cambios planificados que se han realizado en la empresa, el agente de cambio, por lo general, es el directivo, pero por motivos de tener una toma de decisión eficiente, tiene asesoramiento u orientación de expertos o especialistas externos.

El Desarrollo Organizacional debe ser:

El Desarrollo Organizacional abordará varios factores de impacto dentro de la organización como, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación o empoderamiento y destino de la empresa, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional

Faria Mello en su publicación sobre *Desarrollo Organizacional*, manifiesta que es “un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas” (2013, p. 23). Los sistemas que se están enunciando son: técnico, económico, administrativo, de comportamiento; de tal manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus colaboradores.

El Desarrollo Organizacional requiere:

Gustavo Alonzo, en su investigación *Conceptualización del desarrollo organizacional* manifiesta que “una visión global de la empresa, un enfoque de sistemas abiertos, compatibilización con las condiciones de medio externo, conciencia y responsabilidad de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas), institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios” (2013, p. 21). Los directivos de la organización deben estar convencidos de que el crecimiento de la empresa depende mucho de sus empleados, por tal motivo debe existir una relación laboral excelente tanto interna como externa en la empresa. Los procesos que se desarrollen internamente deben tener aceptación por parte de los empleados y además el compromiso por parte de los mismos para dar cumplimiento a lo establecido.

El Desarrollo Organizacional implica:

A medida que el tiempo pasa, la sociedad, la tecnología y las industrias cambian, aportando nuevas tendencias en el mercado. Para Javier Quezada, en su publicación *Análisis de sostenibilidad y propuesta de desarrollo organizacional*, “los valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa), adaptación, evolución y/o renovación” (2014, p. 34). Estos son cambios aunque sean tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarían el análisis, modificaciones de hábitos o comportamientos del personal y además evaluar para mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores de la empresa, para de esta manera mantenerse a la vanguardia de las exigencias de la industria.

Etapas del desarrollo organizacional

Para lograr la implementación de un proceso de Desarrollo Organizacional dentro de una organización, se requiere un cambio total de paradigmas tradicionalistas en los directivos y en los colaboradores. El desarrollo organizacional propone una intervención en los procesos que se manejan, tanto interna como externamente en una organización. Bolívar Zúñiga, su publicación *Qué es el desarrollo organizacional y cuáles son sus etapas y técnica*, afirma que “La intervención también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento” (2010, p. 15). La intervención requiere según el autor Zúñiga las siguientes etapas: diagnóstico inicial, recopilación de datos, intervención.

Diagnóstico inicial: Esta primera etapa de diagnóstico sucede cuando los Consultores de Desarrollo Organizacional se ponen en contacto con los gerentes, para determinar si la productividad es baja o por qué los colaboradores se encuentran insatisfechos. Se debe enfatizar en esta etapa, que se mantienen

reuniones con los directivos y alta gerencia, además de las entrevistas con los gerentes de nivel medio con el único fin de establecer la situación actual de la empresa.

Recopilación de datos: Esta etapa incluye las encuestas empleando técnicas como cuestionarios y discusiones en grupo. Este tipo de encuestas incluyen características específicas de la organización, en este caso la satisfacción en el lugar de trabajo, el tipo de liderazgo, el ambiente en el que se encuentra, y sobre todo la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.

Intervención: En esta etapa se necesita capacitar con el fin de resolver aquellos problemas que han sido identificados por los consultores. En la intervención se necesita un lapso de tiempo para poder analizar cómo crear un ambiente estable en beneficio de la organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Definición

Se considera clima Organizacional a la percepción que tienen los empleados del ambiente en el que se desempeñan y a los factores que influyen en el mismo. Idalberto Chiavenato, en *Administración de recursos humanos*, deduce que el Clima Organizacional “constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización, involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados” (1992, p. 75). Según el autor el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones que tienen sus trabajadores con la organización, y que además influyen en la conducta de los colaboradores, de esta forma diferenciado una organización de otra.

Por último, Méndez, R. en su *Organización empresarial* se refiere al clima organizacional como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo” (2008, p. 18). En síntesis, el clima organizacional al igual que las percepciones que tienen los empleados de una organización, se incluyen los procesos organizacionales como las políticas, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, remuneraciones, etc.

La Motivación

Juan Montoya en su publicación *La Motivación*, manifiesta que “es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (2010, p. 157). De acuerdo al autor, la motivación tiene una dimensión de persistencia que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo, siendo un proceso donde se demuestra la intensidad, la persistencia y la dirección de una persona y de esta manera alcanzar los objetivos planteados.

Factores que intervienen en la Motivación

Muchos autores hablan sobre factores que hacen que una persona se sienta motivada, uno de ellos es Frederick Herzberg quien habla en su libro *La Motivación en el Trabajo* sobre su teoría de los dos factores: Factores Higiénicos y Motivacionales.

- Factores Higiénicos: Se refiere a las condiciones físicas y ambientales que rodean a una persona en el medio en el que desarrolla su trabajo. Idalberto Chiavenato en *Administración de recursos humanos*, manifiesta que los factores de higiénicos “comprenden: condiciones de trabajo y bienestar,

políticas de la organización, relaciones con el supervisor, salario y remuneración, seguridad en el puesto, relaciones con colegas” (2005, p.57) Estos factores evitan la insatisfacción de los empleados si son aplicados de manera óptima, pero no provocan un efecto sustancial y permanente de motivación.

- Factores Motivacionales: Se refiere a las tareas y obligaciones que requiere un puesto de trabajo, durante un aumento de la productividad, estos factores producen un efecto de satisfacción más duradero. Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos*, afirma que “el termino motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiesta por medio de la realización de tareas” (2005, p.57) Si los factores mencionados son óptimos, aumenta la satisfacción en los empleados y por ende la motivación al cumplir una tarea y el efecto de realización es permanente y duradero.

Liderazgo

Franklin y Krieger, en *Comportamiento organizacional: enfoque para América Latina*, enfatiza que “el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, un grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación. Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito” (2011, p. 217). El liderazgo es conocido como dirección en una organización, ya que puede modificar el comportamiento de otras personas y hacer que se adapten al reglamento o sistema de la organización. La persona que sea tomada como líder debe motivar a sus colaboradores de tal manera que contribuya a la obtención de sus metas y objetivos planteados tanto empresariales como personales.

Tipos de liderazgo

Existen muchos tipos de líderes y cada uno de ellos funciona de una forma diferente y tienen convicciones propias. Aquí se muestran y amplían aquellos tipos de liderazgo que son considerados más importantes.

Liderazgo democrático o participativo: Franklin y Krieger en *Comportamiento organizacional: enfoque para América Latina*, enfatizan que “el líder promueve la participación y los miembros del grupo trabajan en conjunto, gracias a lo cual alcanzan una elevada cohesión. El liderazgo participativo asigna la máxima importancia al crecimiento y desarrollo de todos los integrantes del grupo” (2011, p. 297). Además, los miembros del grupo muestran un alto grado de identificación con los objetivos comunes y se esfuerzan por igual para cumplirlos, siempre trabajan en el desarrollo de concretas relaciones interpersonales como una sólida base para la resolución de sus problemas.

Liderazgo autocrático: Para Franklin y Krieger manifiestan que éste tipo de liderazgo, “suele presentarse en los entornos en donde el líder es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad exterior, actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo. En consecuencia, no permite que los miembros de éste participen de manera alguna en las decisiones”. (2011, p. 295). Este tipo de liderazgo constituye una amenaza para la vida democrática y la participación organizacional, pues el grupo es sometido a un alto grado de control. Se caracteriza este estilo por radicar la autoridad única y exclusiva en el jefe, quien toma las decisiones excluyendo los criterios y opiniones de sus colaboradores.

Liderazgo paternalista: De acuerdo a Franklin, y Krieger, “En esta estructura el líder es amable, paternal, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre del grupo. Este tipo de liderazgo evita las discordias y produce una acción de grupo feliz y afectivo” (2011, p. 295). En este liderazgo paternalista, la autoridad sigue siendo el superior, pero los obreros, colaboradores

o trabajadores influyen sobre el jefe, el cual siempre sale en defensa de sus protegidos.

La Comunicación

Manuel Porret en *Gestión de personas*, manifiesta que “es una manera de establecer contactos con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas en busca de una relación del comunicado que se emite” (2014, p. 512). La comunicación es la vía para la información, ya que satisface el deseo del emisor, de informa a quienes lo rodean y al mismo tiempo de responder a las necesidades de los mismos, influyendo en los sentimientos, emociones e intereses de quienes reciben la comunicación. Cabe destacar que para poder dar respuesta se debe estar bien preparado respecto al tema que se esté tratando, para poder tener una interacción con los demás y no usar palabras muy técnicas, para que pueda ser entendido en su comunicado.

Franklin y Krieger manifiesta que la comunicación “es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Se da por interacciones mediante el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información por medio del habla, escritura u otro tipo de señales” (2011, p. 231). Se considera a la comunicación como un marco referencial donde se desarrollan los diversos procesos organizacionales. Es dónde interactúan dos o más personas de una forma verbal o no verbal, escrita u oral; con el único fin de transmitir algún tipo de información.

Proceso de la comunicación

Porret describe que “el proceso de la comunicación está compuesta por los mismos elementos que la conforman: E (emisor), R (receptor), un “canal” que los une (en el cual se supone un mensaje) y otro elemento que es el “código”, que tiene que ser común a los interlocutores” (2014, p. 512). La idea de la

retroalimentación o *feedback* implica que en el proceso de comunicación se obtiene una modificación del receptor, que dará lugar a una respuesta en la cual ese receptor se transforma en un emisor que, a su vez, transformará al anterior emisor en receptor. Es un continuo que marca un proceso de interacción.

El mensaje es el contenido de la comunicación y comprende el conjunto de signos perceptibles que van a estimular al receptor y darle información. El canal permite la transmisión entre emisor y receptor y es la vía de circulación del mensaje. El código corresponde a la transformación de una información de signos perceptibles.

Chiavenato en *Crecimiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*, afirma que “el punto de partida del proceso de la comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor. Para ello, el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolos) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje” (2009, p. 231). El mensaje se decodifica, se convierte en una forma simbólica y se transmite utilizando algún medio o canal al receptor, que vuelve a traducir o decodificar el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es la transferencia de un individuo a otro.

Relaciones Interpersonales

Tomando las palabras de Sánchez, S. en *Relaciones humanas dentro de una organización*, manifiesta que “es la relación que se crea entre los individuos para mantener relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos, fundamentalmente en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana” (2014, p. 3). Las relaciones humanas determinan, en gran medida, el buen funcionamiento de cualquier organización. El éxito o el fracaso de un proyecto tanto como el comportamiento brillante o mediocre de los

empleados, depende muchas veces de la actitud de los jefes y de su capacidad para crear un ambiente de comunicación y confianza.

2.5. Hipótesis

La comunicación asertiva incide en el clima organizacional de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato

2.6. Señalamiento de Variables

Variable independiente:

Comunicación Asertiva

Variable dependiente:

Clima Organizacional

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la Investigación

La investigación tiene un enfoque cualicuantitativo. Cualitativo porque nos permitirá identificar la naturaleza profunda de las realidades de la empresa, sus canales de comunicación y su estructura dinámica. Cuantitativo ya que es secuencial y práctico que permitirá explicar los propósitos fundamentales de la comprobación de la hipótesis con la finalidad de obtener resultados que se presentarán a través de tablas y gráficos recabados de la encuesta.

3.2. Modalidad de la investigación

El diseño de la investigación responde a las dos modalidades: bibliográfico-documental y de campo.

Bibliográfica- documental: Ésta modalidad nos permitirá conocer, comparar, ampliar y profundizar en diferentes aspectos del problema. Tiene diferentes enfoques, teorías conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada basándose en documentos, libros, revistas, periódicos e internet.

De campo: La investigación es de campo porque la misma se realizará en el lugar de los hechos; es decir, en contacto en forma directa con la realidad. Además se realizará un análisis del problema en la institución, la misma que nos permitirá conseguir información apreciable y verídica.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

Para la ejecución de la presente investigación se aplicarán los siguientes tipos de investigación

Exploratorio: La investigación es de tipo exploratorio ya que se realizará un diagnóstico de la situación problemática para conocer sus características.

Descriptivo: La investigación es de carácter descriptivo porque detallará las particularidades del problema estudiado señalando sus causas y consecuencias.

Correlación: Este nivel permite establecer la correlación entre las variables del problema estudiado, es decir hace posible evaluar las variaciones de comportamiento de una variable en función de variaciones de otra variable.

3.4. Población y muestra

En nuestra investigación se encuentran inmersos el director y personal administrativo de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato

Informantes	Cantidad	Porcentaje
Director	1	2%
Personal Administrativo	40	98%
Total	41	100%

Cuadro N° 1: Población

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

Fuente: Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GADMA

Muestra: Por ser una población muy pequeña se tomará en cuenta el total de la población para la investigación.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1. Variable Independiente: Comunicación asertiva

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas
Es un proceso que le permite al individuo expresarse de una manera adecuada, considerando su criterio y respetando las opiniones del entorno.	Expresión adecuada Respetar opiniones	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimientos • Pensamientos • Opiniones • Actitudes • Escucha activa • Focaliza la atención • Expresión facial • Tono de voz 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo. • ¿Cree usted que sus superiores utilizan un lenguaje adecuado cuando se dirigen a usted? • ¿Su jefe es claro al momento de brindar indicaciones? • ¿Cree usted que existe una atmósfera de confianza entre sus compañeros de trabajo? • ¿Ayuda a la integración entre colaboradores la comunicación que existe en la dirección? 	<p>Técnica Encuesta: Entrevista.</p> <p>Instrumento Cuestionario: Personal Administrativo</p> <p>Entrevista: Director</p>

Cuadro N° 2: Operacionalización de Variables: Variable Independiente

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

Fuente: Investigación

3.5.2. VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas
Es la relación entre el liderazgo, motivación, reciprocidad y las relaciones laborales, que influyen en el desempeño laboral.	Liderazgo Motivación laboral Reciprocidad Relaciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Autocrático • Participativo • Reconocimiento de logros • Retribución • Equidad • Compañerismo 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ¿El director brinda la orientación adecuada para llevar a cabo el trabajo? ❖ ¿Cómo considera que es el clima organizacional dentro de su área de trabajo? ❖ ¿Considera usted que el trabajo bien realizado es reconocido dentro de la Dirección de Tránsito? ❖ ¿Con qué frecuencia cree usted que el clima organizacional dentro de su área de trabajo lo motiva a cumplir con sus funciones? ❖ ¿Considera usted que el trabajo bien realizado es reconocido dentro de la dirección? 	<p>Técnica Encuesta: Entrevista.</p> <p>Instrumento Cuestionario: Personal Administrativo</p>

Cuadro N° 3: Operacionalización de Variables: Variable Dependiente

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

Fuente: Investigación

3.6. Plan de Recolección de la Información

Preguntas Básicas	Explicación
1.- ¿Para qué?	Para investigar el impacto que produce la comunicación asertiva en el clima organizacional de la dirección.
2.- ¿De qué personas?	Director y personal administrativo
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Sobre los indicadores traducidos a ÍTEMS
4.- ¿Quién?	Investigadora
5.- ¿A quiénes?	A los miembros del universo investigado
7.- ¿Cuándo?	Durante el periodo 2015 -2016
8.- ¿Dónde?	Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato
9.-¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias
10.- ¿Con qué?	Encuesta
11.- ¿En qué situación?	En un ambiente cómodo y tranquilo.

Cuadro N° 4: Recolección de la Información

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

Fuente: Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GADMA

3.7. Plan de Procesamiento y Análisis

Una vez culminada la etapa de recopilación de la información, se la procesa de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Recolección, clasificación y tabulación de la información.
2. Selección de la información.
3. Estudio Estadístico de los datos.
4. Presentación de los datos en cuadros estadísticos.
5. Análisis e interpretación de los resultados.

Para resolver y analizar la información de la presente investigación procederemos de la siguiente manera.

Se aplicarán los cuestionarios para la recolección de datos, se procederá a la revisión de la información para comprobar si las preguntas fueron realizadas de una manera clara y organizada.

Se detectarán errores, eliminando respuestas contrarias y organizando de la manera más clara posible para facilitar la tabulación, luego se procederá a realizar cuadros estadísticos con los resultados obtenidos. Se deberá analizar e interpretar los resultados estadísticos con cada una de las respuestas obtenidas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Encuesta realizada al personal administrativo

Pregunta N° 1: ¿Siente la suficiente confianza y la libertad para discutir problemas de trabajo con sus superiores?

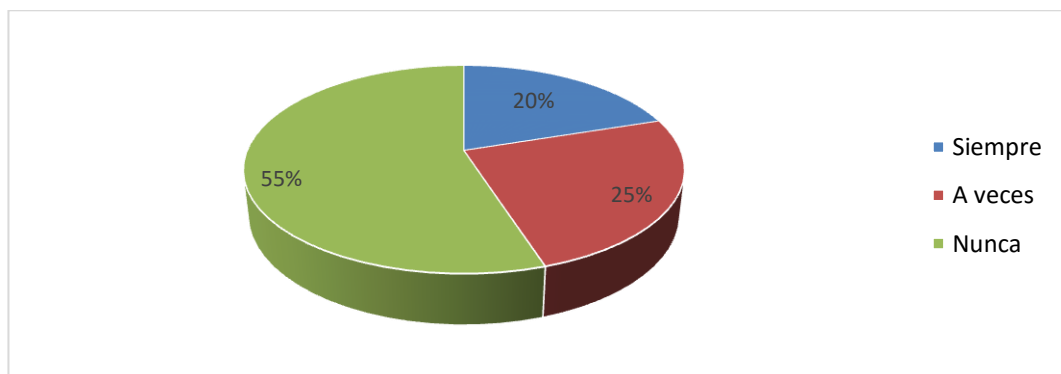
Cuadro N° 5: Confianza y libertad para discutir problemas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	20,00
A veces	10	25,50
Nunca	22	55,50
Total	40	100,00

Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

Gráfico N° 5: Confianza y libertad para discutir problemas



Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

ANÁLISIS: De los 40 Funcionarios encuestados el 55% ha respondido que “Nunca” sienten confianza y libertad ante sus superiores. El 25% de funcionarios entrevistados ha respondido que "A veces" se sienten identificados con esta situación y el 20% restante contestó con la opción de “Siempre”.

INTERPRETACIÓN: Se puede observar que casi la mayoría de funcionarios no sienten la confianza y libertad para poder discutir sus problemas laborales con sus superiores. Ésta situación sería causante de conflictos laborales y del mal manejo de procesos institucionales; además de que los funcionarios tengan que desempeñarse en un clima organizacional de constante tensión. Existe un porcentaje alto que contestó que siempre tienen la confianza y la libertad, pudiendo existir favoritismo en dicho personal por parte de sus superiores.

Pregunta N°2: ¿Cree que sus superiores utilizan un lenguaje adecuado cuando se dirigen a usted?

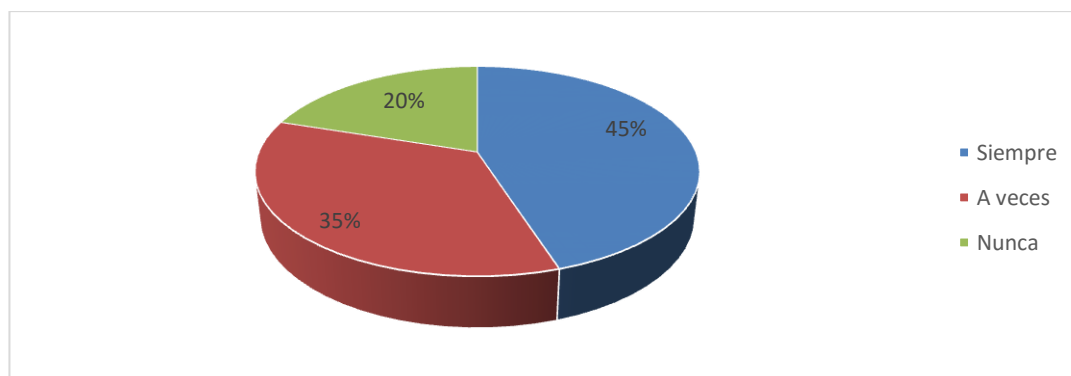
Cuadro N° 6: Los superiores utilizan un lenguaje adecuado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	45,00
A veces	14	35,00
Nunca	8	20,00
Total	40	100,00

Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

Gráfico N° 6: Los superiores utilizan un lenguaje adecuado



Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

ANÁLISIS: Se evidenció que 18 trabajadores, que representan el 45% de funcionarios, respondieron con la alternativa de “Siempre”, 14 funcionarios con el 35% de la población eligió la opción de “A veces”. Finalmente, se puede observar que 8 trabajadores, que representan el 20% escogieron la alternativa de “Nunca”.

INTERPRETACIÓN: Una mayoría del 45% de funcionarios manifestó que el lenguaje que usan sus superiores al momento de dirigirse hacia ellos es el adecuado, pero no precisamente todos los funcionarios consideran aquello. Esto deja en evidencia falencias en los procesos de comunicación dentro de la dirección y desmotivación por parte de los funcionarios al no tener una retroalimentación adecuada por parte de sus superiores.

Pregunta N°3 ¿Su jefe/a es claro al momento de brindar indicaciones?

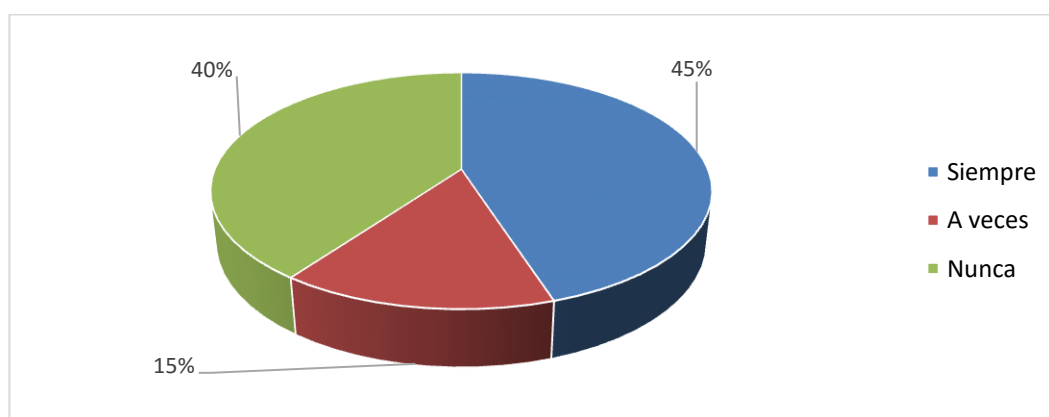
Cuadro N° 7: Jefe claro al dar indicaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	45,00
A veces	6	15,00
Nunca	16	40,00
Total	40	100,00

Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

Gráfico N° 7: Jefe claro al dar indicaciones



Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

ANÁLISIS: El 18% de los encuestados respondieron con la alternativa de que “Siempre” reciben indicaciones claras por parte de sus superiores, el 40% que representa a 16 empleados, contestó “Nunca”. Únicamente 6 funcionarios que equivalen al 15%, optaron por la alternativa de “A veces”.

INTERPRETACIÓN: Un poco menos de la mitad de los encuestados afirmaron que las indicaciones que reciben por parte de sus superiores son claras. La otra parte afirma que no, demostrando que existen conflictos comunicacionales entre empleados y superiores, esto se debería a la poca asertividad existente en la dirección y de las relaciones rígidas entre jefe y empleados.

Pregunta N°4: ¿Cree usted que existe una atmósfera de confianza entre sus compañeros de trabajo?

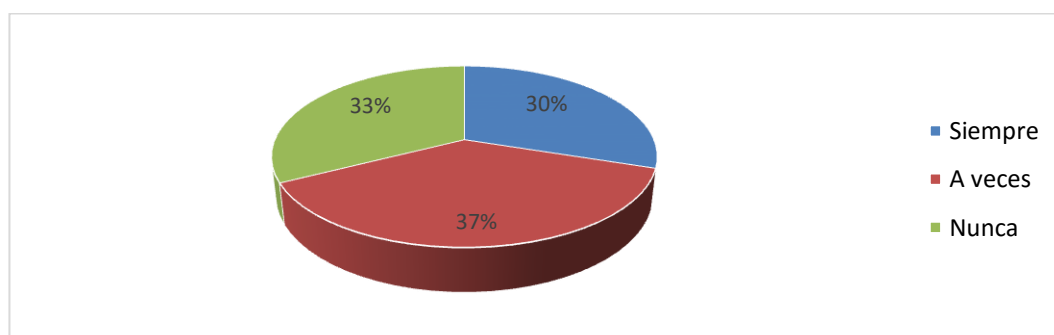
Cuadro N° 8: Atmosfera de confianza en la institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	30,00
A veces	15	37,50
Nunca	13	32,50
Total	40	100,00

Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

Gráfico N° 8: Atmosfera de confianza en la institución



Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

ANÁLISIS: De los 40 Funcionarios encuestados se puede establecer que el 33% de la población total ha respondido con la alternativa de “Nunca” en la interrogante número 4 de la encuesta realizada; el 30% de funcionarios entrevistados han respondido que "Siempre" se sienten identificados con esta situación y el 37% restante contestó con la opción de “A veces”.

INTERPRETACIÓN: Por medio del análisis realizado, se puede establecer que en su mayoría los funcionarios de este departamento no consideran que existe una atmósfera de confianza entre sus compañeros de trabajo, siendo únicamente el 30% quienes si mantienen un ambiente confiable entre ellos. De esta manera se puede evidenciar que no existe un clima adecuado que fomente la integración y las relaciones laborales sanas entre los miembros de la dirección.

Pregunta N°5: ¿Ayuda a la integración entre colaboradores la comunicación que existe en la Dirección?

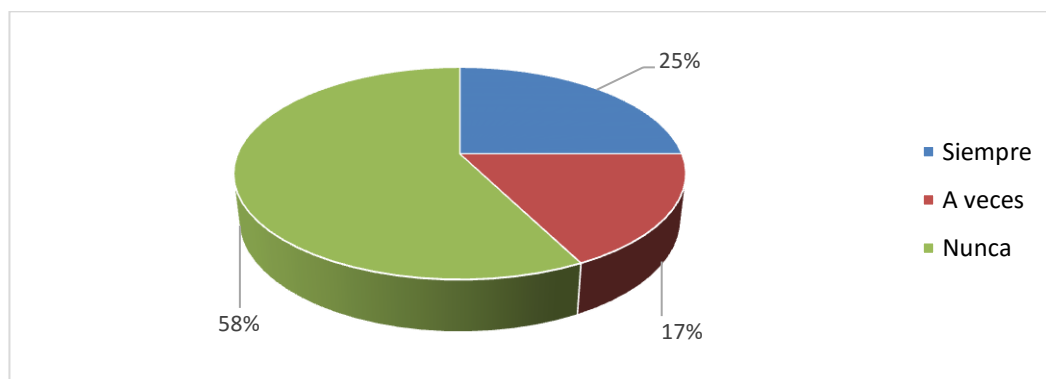
Cuadro N° 9: Ayuda a la integración entre colaboradores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	25,00
A veces	7	17,50
Nunca	23	57,50
Total	40	100,00

Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

Gráfico N° 9: Ayuda a la integración entre colaboradores



Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

ANÁLISIS: Se evidencia que 23 trabajadores, que representan el 58% de funcionarios, respondieron con la alternativa de “Nunca”. Mientras que 10 funcionarios con el 25% de la población, eligieron la opción de “Siempre”. Finalmente, se puede observar que 7 trabajadores, que representan el 17%, escogieron la alternativa de “A veces”.

INTERPRETACIÓN: Mediante el análisis se puede evidenciar que, poco más de la mitad de funcionarios públicos considera que la comunicación existente en la dirección no ayuda a la integración entre colaboradores. Al no existir integración entre el personal, no existe trabajo en equipo ni la coordinación adecuada para llevar a cabo los procesos dentro de la dirección.

Pregunta N°6 ¿Cómo considera que es el clima organizacional dentro de su área de trabajo?

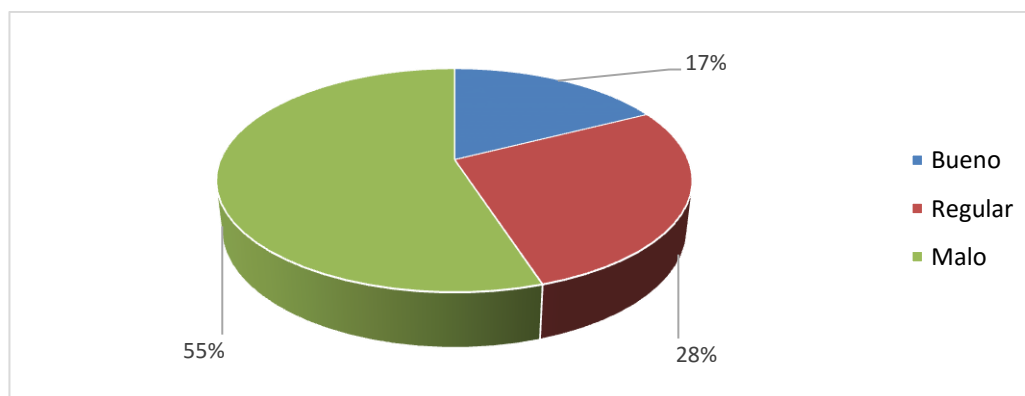
Cuadro N° 10: Clima organizacional en la institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	7	17,50
Regular	11	27,50
Malo	22	55,00
Total	40	100,00

Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

Gráfico N° 10: Clima organizacional en la institución



Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

ANÁLISIS: De los 40 funcionarios encuestados se puede establecer que el 55% de la población total concuerda que el clima organizacional dentro de la dirección es "Malo". El 28% de funcionarios manifiestan que el clima organizacional es "Regular" y el 17% restante contestó con la alternativa de "Bueno".

INTERPRETACIÓN: Al no tener un proceso de comunicación asertivo entre colaboradores y superiores el clima organizacional tiende a ser inadecuado para el correcto desempeño de labores. Los empleados consideran el trabajo como rutinario y poco a poco pierden el interés por cumplir con las metas organizacionales establecidas.

Pregunta N° 7: ¿Existe dentro de la Dirección algún sistema de incentivos que promueva el cumplimiento de objetivos organizacionales?

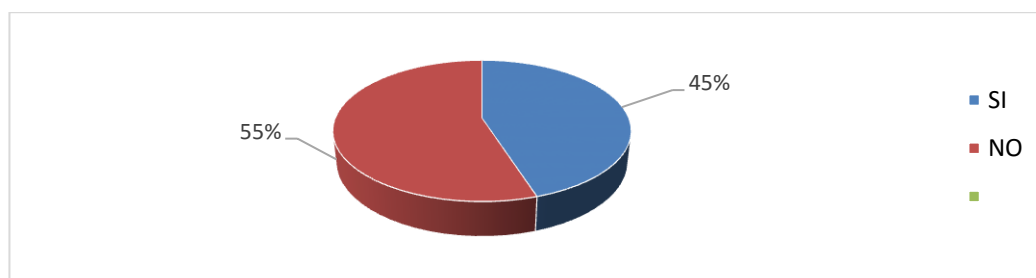
Cuadro N° 11: Existen incentivos al cumplimiento de objetivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	45,00
No	22	55,00
Total	40	100,00

Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

Gráfico N° 11: Existen incentivos al cumplimiento de objetivos



Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

ANÁLISIS: 22 trabajadores encuestados, que representan el 55% de funcionarios, respondieron que “NO”, y 18 funcionarios que son el 45%, eligieron la opción de “SI”.

INTERPRETACIÓN: Mediante el análisis realizado se puede establecer que poco más de la mitad del universo en estudio considera que dentro de la Dirección no existe un sistema de incentivos que promueva el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, sin embargo, un porcentaje importante de personal entrevistado mantiene que si existe un sistema de incentivos dentro de su Unidad. Esto expone un desconocimiento, por parte de los colaboradores, de los sistemas de incentivos existentes dentro de la dirección. Se observa además un mal manejo de la información o falencias en los canales de comunicación. Estas falencias causan el desconocimiento de políticas institucionales que incentivan al desarrollo profesional y motivación laboral.

Pregunta N°8: ¿Con qué frecuencia cree usted que el clima organizacional dentro de su área de trabajo lo motiva a cumplir con sus funciones?

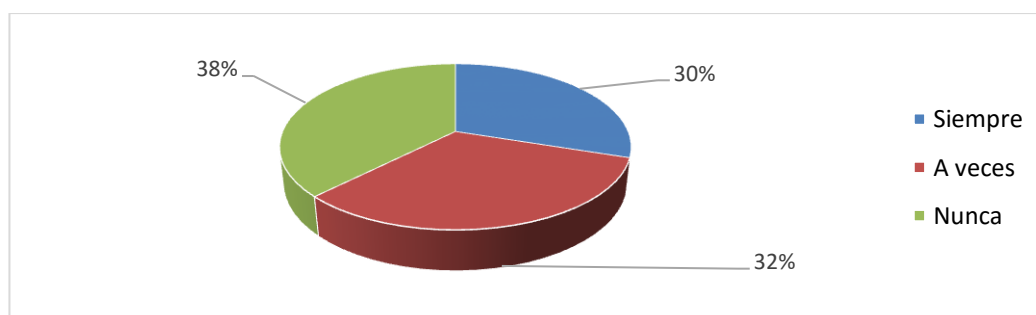
Cuadro N° 12: Clima organizacional motiva a cumplir funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	30,00
A veces	13	32,50
Nunca	15	37,50
Total	40	100,00

Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

Gráfico N° 12: Clima organizacional motiva a cumplir funciones



Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

ANÁLISIS: De los 40 Funcionarios encuestados se puede establecer que el 38% de la población total ha respondido que “Nunca”; el 32% de funcionarios entrevistados han respondido que "A veces" se sienten identificados con esta situación y el 30% restante contestó que “Siempre”.

INTERPRETACIÓN: Con un 60% entre las opciones “a veces” y “nunca”, se puede observar que los funcionarios no sienten la motivación constante y necesaria para cumplir con sus funciones. Los superiores se han dedicado a utilizar los canales de comunicación únicamente para compartir información. Con esto han dejado a un lado la parte humana de los colaboradores, olvidándose de la motivación y retroalimentación positiva que son factores determinantes en un buen desempeño laboral.

Pregunta N°9: ¿Piensa usted que las relaciones laborales que existen dentro de la dirección son saludables?

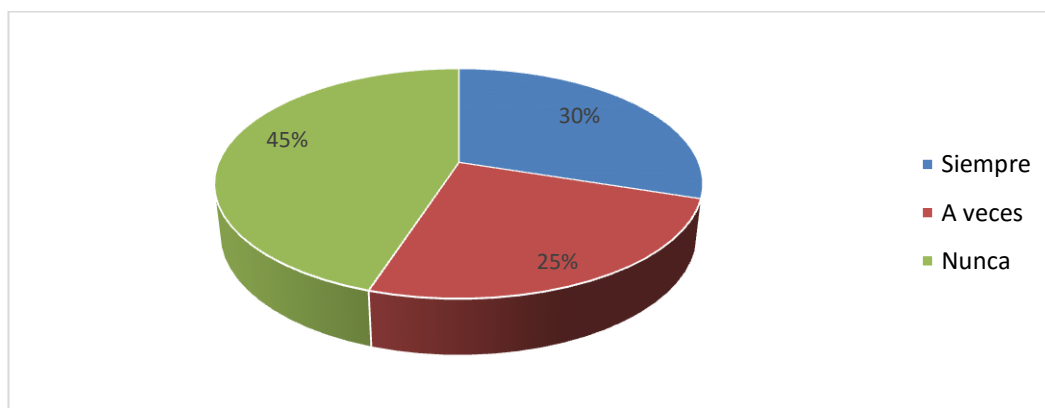
Cuadro N° 13: Las relaciones laborales son saludables

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	30,00
A veces	10	25,00
Nunca	18	45,00
Total	40	100,00

Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

Gráfico N° 13: Las relaciones laborales son saludables



Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

ANÁLISIS: 18 trabajadores, que representan el 45% de funcionarios, respondieron que “Nunca”, 12 funcionarios con el 30% de la población eligió la opción de Siempre, finalmente se puede observar que 10 trabajadores que representa el 25% escogieron la alternativa de “A veces” en esta interrogante.

INTERPRETACIÓN: La gran mayoría de los funcionarios encuestados concuerdan que las relaciones laborales dentro de la dirección no son saludables. Esto se debería a factores como el mal manejo de la información, el clima organizacional inadecuado, la poca motivación, entre otros, son los que generan malas relaciones laborales entre colaboradores.

Pregunta N°10: ¿Considera usted que el trabajo bien realizado es reconocido dentro de la dirección?

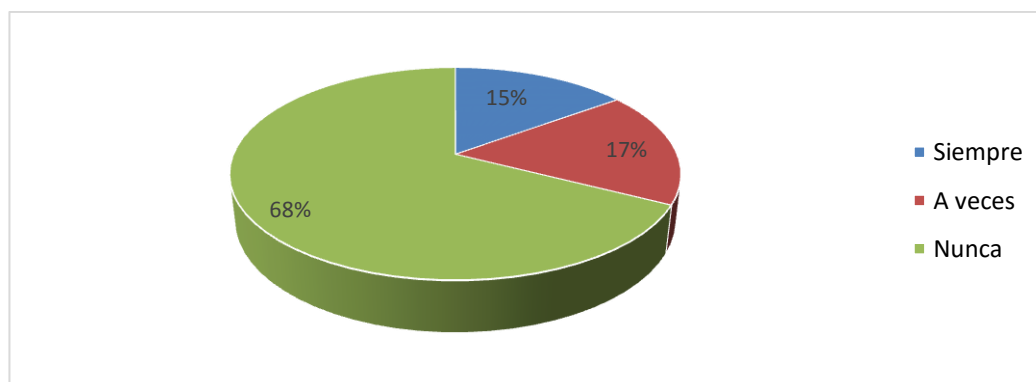
Cuadro N° 14: Trabajo bien realizado es reconocido

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	15,00
A veces	7	17,50
Nunca	27	67,50
Total	40	100,00

Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

Gráfico N° 14: Trabajo bien realizado es reconocido



Fuente: Personal Administrativo Dirección de Transporte y Movilidad GADMA

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

ANÁLISIS: De los 40 Funcionarios encuestados se puede establecer que el 67,50% de la población total ha respondido con la alternativa de “Nunca”. El 17,50% de funcionarios entrevistados han respondido que "A veces" se sienten identificados con esta situación y el 15% restante contestó con la opción de “Siempre”.

INTERPRETACIÓN: Debido a la desinformación que existe sobre el sistema de recompensas existente dentro de la dirección, los funcionarios sienten que su esfuerzo y dedicación no es reconocido ni valorado. Esto puede causar un bajo desempeño en sus funciones dentro de su área de trabajo y desmotivación laboral.

4.2. Verificación de la Hipótesis

Con el fin de realizar la prueba de nuestras hipótesis no paramétricas o libres de distribución, las mismas que utilizan datos de nivel nominal y ordinal, se emplea la prueba de bondad de ajuste o denominada chi cuadrado, que se expresa por (χ^2), siendo éste el método estadístico más utilizado para medir aspectos cualitativos y cuantitativos, y su relación entre las dos variables de las hipótesis en su correspondiente aceptación.

4.2.1. Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis Nula:

H₀: La comunicación asertiva incide en el clima organizacional de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.

Hipótesis Afirmativa:

H₁: La comunicación asertiva incide en el clima organizacional de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.

4.2.2. Selección del nivel de significación

El nivel de significancia seleccionado para la presente indagación es de 95% de confianza con un nivel de riesgo del 5%.

Para realizar la verificación de la hipótesis se eligió la prueba estadística del Chi cuadrado cuya fórmula es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(fo-fe)^2}{fe}$$

Simbología:

χ^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

f_e = Frecuencias esperadas

f_o = Frecuencias observadas

4.2.3. Especificaciones de las Regiones de Aceptación y Rechazo

Para decidir primero determinamos los grados de libertad (gl), con el cuadro formado por 4 filas y 3 columnas.

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos 1 por el número de las columnas menos 1 como se aprecia en la siguiente fórmula:

$\chi^2_t(\alpha, gl)$

χ^2_t = Chi cuadrado tabular o crítico

α = Nivel de Significancia de 0,05

$gl = (f - 1)(c - 1)$

$gl = (4-1)(3-1)$

$gl = (3)(2)$

$gl = 6$

Por lo tanto con 6 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 y en la tabla estadística se obtiene el chi cuadrado teórico $\chi^2_t = 12.592$

g	p										
	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75	0.9	0.95	0.975	0.999
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001	0
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575	0.211	0.103	0.051	0.002
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213	0.584	0.352	0.216	0.024
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923	1.064	0.711	0.484	0.091
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675	1.61	1.145	0.831	0.21
6	22.457	14.449	12.592	10.645	7.841	5.348	3.455	2.204	1.635	1.237	0.381
7	24.321	16.013	14.067	12.017	9.037	6.346	4.255	2.833	2.167	1.69	0.599
8	26.124	17.535	15.507	13.362	10.219	7.344	5.071	3.49	2.733	2.18	0.857
9	27.877	19.023	16.919	14.684	11.389	8.343	5.899	4.168	3.325	2.7	1.152
10	29.588	20.483	18.307	15.987	12.549	9.342	6.737	4.865	3.94	3.247	1.479

Gráfico N° 15: Tabla de Distribución chi-cuadrado (χ^2)

4.2.4. Combinación de frecuencias

Frecuencia Observada

Indicadores	Nivel de Logro			Total
	Siempre	A veces	Nunca	
¿Siente la suficiente confianza y la libertad para discutir problemas de trabajo con sus superiores?	8	10	22	40
¿Cree usted que sus superiores utilizan un lenguaje adecuado cuando se dirigen a usted?	18	14	8	40
¿Piensa usted que las relaciones laborales que existen dentro de la dirección son saludables?	12	10	18	40
¿Considera usted que el trabajo bien realizado es reconocido dentro de la dirección Siempre?	6	7	27	40
TOTAL	44	41	75	160

Cuadro N° 15: Frecuencia Observada

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

Frecuencia Esperada

Indicadores	Nivel de Logro			Total
	Siempre	A veces	Nunca	
¿Siente la suficiente confianza y la libertad para discutir problemas de trabajo con sus superiores?	11,00	10,25	18,75	40
¿Cree usted que sus superiores utilizan un lenguaje adecuado cuando se dirigen a usted?	11,00	10,25	18,75	40
¿Piensa usted que las relaciones laborales que existen dentro de la dirección son saludables?	11,00	10,25	18,75	40
¿Considera usted que el trabajo bien realizado es reconocido dentro de la dirección Siempre?	11,00	10,25	18,75	40
TOTAL	44	41	75	160

Cuadro N° 16: Frecuencia Esperada

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

4.2.5. Cálculo del chi-cuadrado

Observada	Esperada	O – E	(O – E) ²	(O – E) ² /E
8	11,00	-3	9,00	0,82
18	11,00	7	49,00	4,45
12	11,00	1	1,00	0,09
6	11,00	-5	25,00	2,27
10	10,25	-0,25	0,06	0,01
14	10,25	3,75	14,06	1,37
10	10,25	-0,25	0,06	0,01
7	10,25	-3,25	10,56	1,03
22	18,75	3,25	10,56	0,56
8	18,75	-10,75	115,56	6,16
18	18,75	-0,75	0,56	0,03
27	18,75	8,25	68,06	3,63
160	160	TOTAL		20,44

Cuadro N° 17: Cálculo del chi-cuadrado

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

Se rechaza **H1** si el valor calculado de Chi-Cuadrado es menor o igual que el de la tabla con sus respectivos grados de libertad.

Chi-Cuadrado Calculado (χ^2_c) : 20,44

Chi-Cuadrado tabulado (χ^2_t) : 12.592

Como observamos **no se rechaza H1 se la acepta** quedando de la siguiente manera:

Hipótesis Afirmativa =Alternativa (H1)

4.2.6. Regla de Decisión

Como $\chi^2_t = 12,592$ es menor a $\chi^2_c = 20,44$; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir que la “La comunicación asertiva incide en el clima organizacional de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.”

4.2.7. Representación Gráfica

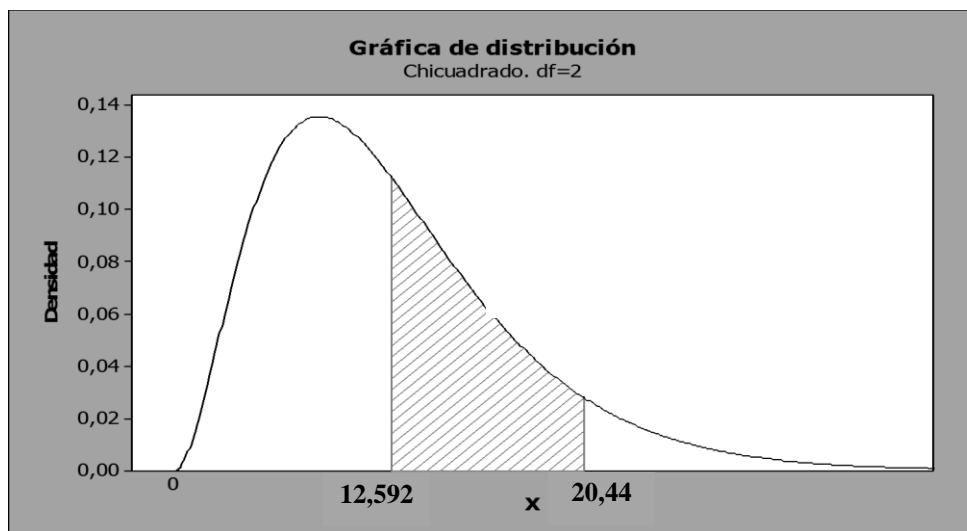


Gráfico N° 16: Representación Gráfica de la regla de decisión
Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La Dirección de Tránsito es una dependencia del Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato creada recientemente. Debido a esto, la comunicación organizacional se ha ido formando de una manera espontánea, sin tomar en cuenta el establecimiento de canales de comunicación efectivos. Poco a poco los funcionarios han sufrido las consecuencias del conflicto comunicacional existente, desempeñando sus labores en un clima organizacional inestable y poco saludable, que sólo ha generado desmotivación y malas relaciones laborales entre compañeros.

La relación que existe entre colaboradores y mandos superiores es limitada. Los colaboradores no sienten la confianza suficiente para discutir conflictos o inquietudes con sus jefes. Esto quiere decir que el liderazgo que se maneja en la Dirección de Tránsito no es el adecuado para generar motivación y empoderamiento en los funcionarios.

En la dirección existe un sistema de reconocimiento de logros, pero no todo el personal lo conoce. Los funcionarios sienten que su esfuerzo no es reconocido, por lo tanto consideran el desempeño de sus funciones como una rutina. No existe empoderamiento por parte de los colaboradores, ni identificación con los objetivos organizacionales establecidos y esto se ve reflejado en el bajo rendimiento de ellos.

El personal de la dirección de tránsito considera que el clima organizacional en el que se desempeñan es negativo. Esto se debe a los 4 factores con falencias, identificados en la investigación que son: comunicación asertiva, reconocimiento del trabajo, relaciones laborales, estilo de liderazgo.

De la investigación realizada, se concluye que es factible elaborar un paper referente a la influencia de la Comunicación Asertiva en el Clima Organizaconal.

5.2. Recomendaciones

Establecer un plan de comunicación eficaz y participativo, que permita a los colaboradores tener interacción con sus superiores para que la información sea receptada de forma equitativa y sin distorciones.

Mediante charlas, dar a conocer a los funcionarios los sistemas de recompensa y oportunidades de desarrollo profesional que existen en la dirección. De esta manera se fomenta la motivación y comprometimiento del personal.

Establecer una comunicación asertiva entre compañeros de trabajo y superiores mediante actividades que promuevan el trabajo en equipo y las buenas relaciones laborales como: reuniones formales, capacitaciones, actividades sociales, buzones de sugerencias, celebración de días festivos, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilarte, I., & Ramírez, Y. (2010, p. 116). *La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes*. Obtenido de <http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/2479/1/Tesis%20Completa.%20PDF..pdf>
- Alonzo, G. (2013, p. 21). *Conceptualización del Desarrollo Organizacional*. Obtenido de <http://www.geocities.ws/jaimegustavoalonzo/IITrimestre/OYC/oycinfoografia.htm>
- Álvarez, O. (2011). *¿Qué es el desarrollo organizacional?* Obtenido de <http://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional>
- Amorós, E. (2013, p. 132). *comportamiento Organizacional*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=uRfl1b44BjEC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Aquino, M. (2012). *Definición de Psicología Organizacional*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/social/psicologia-organizacional.php>
- Asociación Compostelana . (2013). *TDAH; Características y Tipo*. Obtenido de <http://www.acnhsantiago.org/TDAH/>
- Camacho, Z. (30 de Octubre de 2011, p.23). *Relaciones Laborales Conceptos Generales y Tipología Internacional*. Obtenido de <http://sistemaderelacionesdetrabajo.blogspot.com/>
- Campos, G. (2015, p. 26). *Programa de tutoría para mejorar el nivel de asertividad*. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1125/1/SICCHA_GLORIA_MEJORAR_NIVEL_ASERTIVIDAD.pdf
- Cazares, C. I. (Abril de 2013, p. 3). *La Comunicación Asertiva y su influencia en el Rendimiento Académico*. Obtenido de

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6200/1/FCHE-EBS-1110.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Crecimiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGrawHill.

Contreras, S. (2014, p. 34). *La Comunicación Asertiva*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/158051287/tesis-asertividad>

Emanuelli, P. (2012, p. 4). *Comunicación en instituciones y organizaciones*. Obtenido de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/16egidos.htm>

Ernesto, A. (2012, p. 21). *Axiología Organizacional*. Quito: Codeu.

Estrada, V. (2014). *Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales*. Obtenido de <https://www.academia.edu/4382323/METODOLOG%C3%8DA>

Franklin, E., & Krieger, M. (2011, p. 217). *Comportamiento organizacional: enfoque para América latina*. México: Pearson.

Garay, A. (2013, p. 26). *La comunicación organizacional y su incidencia en el clima laboral*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6822/1/FCHE-IFTGPI-41.pdf>

García, W. (2013, p. 19). *La Motivación empresarial*. Obtenido de <http://psicologiageneralmotivacion.blogspot.com/2015/02/motivacion.html>

Goldhaber, G. (2013, p.19). *Comunicación Organizacional*. Obtenido de <https://biogoldhaber.wordpress.com/2014/03/08/53/>

Gómez, E. (Enero de 2011, p. 31). *La comunicación asertiva entre el promotor social y las familias en los proyectos de desarrollo infantil*. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/645/1/TESIS%20GOMEZ%20ERNESTO%20XAVIER.pdf>

Guerri, M. (2012). *Técnicas de entrenamiento en asertividad*. Obtenido de <http://blog.psicoactiva.com/tecnicas-de-entrenamiento-en-asertividad/>

Gunnar, Z. (2013, p. 39). *Comunicacion Organizacional*. Obtenido de http://www.academia.edu/3131155/Comunicacion_Organizacional

- Jarama, N. (2011, p. 47). *Plan de Comunicación*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1601/12/UPS-CT002073.pdf>
- La Rioja. (2013, p. 3). *Asertividad*. Obtenido de <http://larioja.feteugt.es/data/images/RIOJA/SALUD%20LABORAL/noticias%20y%20novedades/documentos%20interesantes/Asertividad.pdf>
- Laporta, J. (2010). *La asertividad*. Obtenido de <http://vivirparavivir.blogspot.com/2010/03/la-asertividad.html>
- Larrea, A. (13 de Julio de 2015, p. 3). *Funciones y axiomas de la comunicación*. Obtenido de <https://prezi.com/ednzhjsd2jfn/funciones-y-axiomas-de-la-comunicacion/>
- Liderazgo y Mercadeo. (2013). *Asertividad*. Obtenido de http://www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo_tema.asp?id=36
- Llerena, M. (2012). *Psicología Organizacional*. Obtenido de http://www.ecured.cu/Psicolog%C3%ADa_Organizacional
- Mello, F. (2013). *Desarrollo Organizacional*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=YlebEiBx-swC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Morales, A. (2010, p. 15). *Gestión de la empresa*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13041/1/FCHE-PSIP-127.pdf>
- Niebles, E., & Oñoro, E. (2012, p. 29). *Procesos desarrollados por gerentes sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/226/9.3.htm>
- Pantoja, A. (2012, p.7). *La comunicación en la gestión gerencial*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos96/comunicacion-gestion-gerencial/comunicacion-gestion-gerencial.shtml#lacomunica>
- Psicodiagnosis. (2014). *Trastornos de la Conducta*. Obtenido de <http://www.psicodiagnosis.es/areaclinica/trastornosdeconducta/trastornosc onductainformaciongeneral/index.php#04f9119aee0b6cf06>

- Quezada, J. (2014). *Análisis de Sostenibilidad y Propuesta de Desarrollo Organizacional*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7549/1/UPS-CT004486.pdf>
- Rentería, F. (2011). *Niveles de la comunicación*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-organizacion-imagen/niveles-comunicacion>
- Retamal, G. (2014). *La importancia de la comunicacion*. Obtenido de <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST226.htm>
- Rivera, F. (2012). *“El Clima Laboral y el Desarrollo Organizacional*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2953/715%20ING.pdf?sequence=1>
- Sánchez, S. (2 de Marzo de 2014, p. 3). *Relaciones humanas dentro de una organizacion*. Obtenido de https://prezi.com/hmuvj_aulxve/relaciones-humanas-dentro-de-una-organizacion/
- Slim, C. (2012). *Tipos de Barreras de Comunicación*. Obtenido de http://www.ecured.cu/Barrera_de_la_Comunicaci%C3%B3n
- Smith, M. (2013). *La Asertividad*. Obtenido de <http://www.cpalsj.org/wp-content/uploads/2014/08/11CPM2T3-Asertividad-sf-Wikipedia.pdf>
- Tellez, P. (Abril de 2014). *Comunicacion Asertiva*. Obtenido de https://prezi.com/-zjeotgp52m_/comunicacion-asertiva/
- Villacis, L. (2014, p.98). *La comunicación asertiva y su relación en el desarrollo psicosocial*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6944/1/FCHE-IFGPEOV-81.pdf>
- Villacis, L. (2014, p. 31). *La comunicación asertiva y su relación en el desarrollo psicosocial de los/as estudiantes*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6944/1/FCHE-IFGPEOV-81.pdf>

ANEXOS

Fw 2015- 67465



DIRECCIÓN DE TRÁNSITO, TRANSPORTE Y MOVILIDAD

Ambato, 13 de Noviembre de 2015
Oficio DTTM-15-2482

Ingeniera
Paulina Naranjo
**DIRECTORA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
Y DEL TALENTO HUMANO DEL GADMA**
Presente.-

De mi consideración:

En atención al oficio SN, emitido por el señor Master Leonardo Carvajal, quien se encuentra como docente Tutor de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, carrera de Psicología Industrial y en respuesta a sumilla inserta N° 938, al respecto debo manifestar que se autoriza aplicar el Proyecto con la temática "La Comunicación Asertiva y el Clima Organizacional" en la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GADMA, el mismo que se encuentra bajo su supervisión y lo desarrollará la Srta. Estudiante Evelyn Pamela Suárez Villacís.

Por la atención a la presente, le quedo muy agradecido.

Mayord (SP) Edward Gaibor Delgado
DIRECTOR DE TRÁNSITO, TRANSPORTE Y MOVILIDAD DEL GADMA.

Adjunto oficio respectivo
C.C.: archivo
EGM



Dirección: Bolívar y 5 de Junio
Telfax: (03) 2425588 – Telf:(03)2 2423440
www.ambato.gob.ec

ENCUESTA

Objetivo:

La presente encuesta va dirigida a los funcionarios administrativos de la Dirección de Tránsito, Transporte y Movilidad del GADMA; con el objetivo de recolectar información sobre la comunicación asertiva y el clima organizacional que existen en la dirección. La información recolectada será utilizada para llevar a cabo una investigación sobre comunicación asertiva y el clima organizacional.

Instrucciones:

Estimado funcionario, valoramos mucho su opinión y aporte, ya que nos permitirá obtener información sobre la comunicación organizacional y el clima organizacional entre sus compañeros de trabajo.

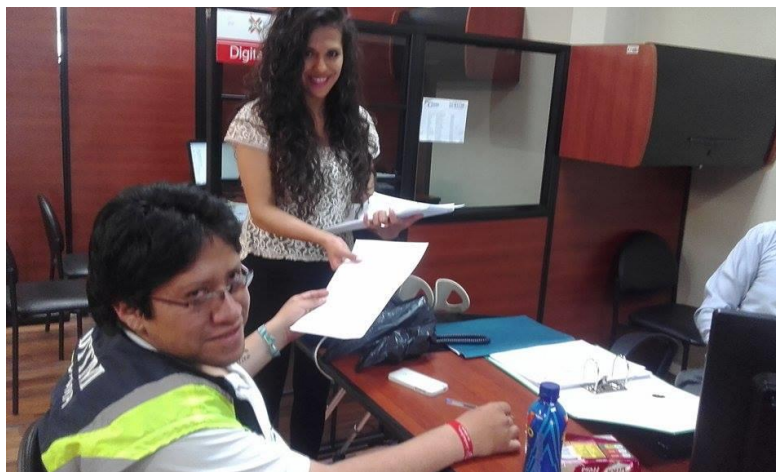
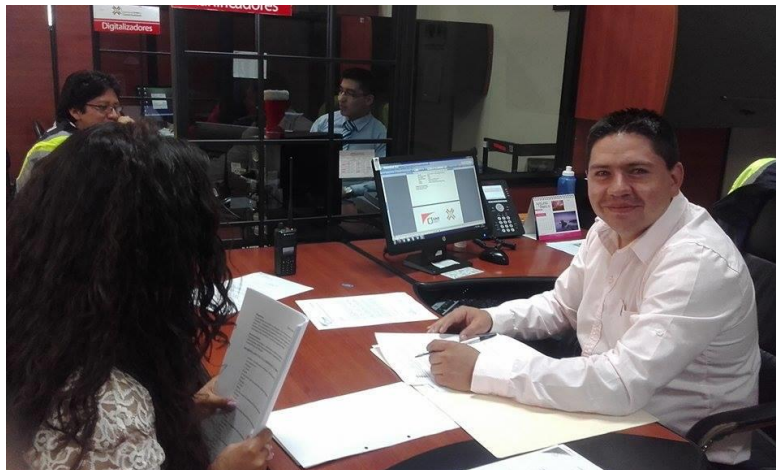
MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA CORRECTA

1. ¿Siente la suficiente confianza y libertad para discutir problemas de trabajo con sus superiores?
Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
2. ¿Cree usted que sus superiores utilizan un lenguaje adecuado cuando se dirigen a usted?
Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
3. ¿Su jefe es claro al momento de brindar indicaciones?
Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
4. ¿Cree usted que existe una atmósfera de confianza entre sus compañeros de trabajo?
Siempre ()
A veces ()
Nunca ()
5. ¿Ayuda a la integración entre colaboradores la comunicación que existe en la Dirección?
Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

6. ¿Cómo considera que es el clima organizacional dentro de su área de trabajo?
- Óptimo ()
 - Bueno ()
 - Regular ()
 - Malo ()
7. ¿Existe dentro de la Dirección algún sistema de incentivos que promueva el cumplimiento de objetivos organizacionales?
- Sí ()
 - No ()
- 7.1 Si su respuesta es sí, califique la calidad del sistema:
- Excelente ()
 - Bueno ()
 - Regular ()
 - Deficiente ()
8. ¿Con qué frecuencia cree usted que el clima organizacional dentro de su área de trabajo lo motiva a cumplir con sus funciones?
- Siempre ()
 - A veces ()
 - Nunca ()
9. ¿Piensa usted que las relaciones laborales que existen dentro de la dirección son saludables?
- Siempre ()
 - A veces ()
 - Nunca ()
10. ¿Considera usted que el trabajo bien realizado es reconocido dentro de la dirección?
- Siempre ()
 - A veces ()
 - Nunca ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

FOTOGRAFÍAS





PSICOLOGÍA DEL MIEDO EN EL TRABAJO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Evelyn Pamela Suárez Villacís

Ambato-Ecuador

2015

RESUMEN

Múltiples investigaciones han determinado la existencia del miedo en las organizaciones; sin embargo no se ha profundizado en estudiar los efectos negativos que ésta emoción tiene tanto en los trabajadores, como en la organización. Dentro de la organización, empleados y gerentes se ven afectados por la presencia del miedo tanto psicológica y físicamente en las diferentes dimensiones de trabajo como desempeño, productividad, clima y cultura labora, relaciones interpersonales, entre otras. En el presente artículo se realizó un análisis sobre las causas y consecuencias de la presencia del miedo en las organizaciones para determinar los efectos negativos en los funcionarios públicos de la Dirección de Tránsito Transporte y Movilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Ambato.

Palabras claves: miedo, psicología el miedo, efectos del miedo, servidores públicos,

ABSTRACT

Multiple investigations have determined the existence of fear in organizations; however not deepened in studying the negative effects that this excitement has workers, both in the organization. Within the organization, employees and managers are affected by the presence of fear psychologically and physically in the different dimensions of work as performance, productivity, climate and culture works, interpersonal relationships, among others. This article was an analysis of the causes and consequences of the presence of fear in organizations to determine the negative effects in the public officials of the Direction de Tránsito Transporte y Movilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Ambato.

Keywords: fear, fear psychology, effects of fear, public servants.

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de organizaciones, no se habla únicamente de productividad, políticas, relaciones laborales estables o un buen clima laboral, sino también de factores considerados como subjetivos como: la ética, los valores profesionales y el miedo. Este último ha sido un tema poco mencionado, ya que varios gerentes prefieren que los empleados realicen su trabajo por coerción que por compromiso y empoderamiento con la organización.

El miedo ha formado parte de la conducta humana desde hace mucho tiempo atrás hasta el día de hoy, incluso en el ámbito laboral. Muchas de las conductas que surgen como reacción al miedo, no están acordes ni con las condiciones físicas ni emocionales que se requieren para llevar a cabo actividades laborales (Kish-Gephart, 2009). Diversos estudios se han enfocado empíricamente en el miedo, el acoso y los efectos negativos del mismo, dentro de las organizaciones (Deter y Burris, 2007; Kish-Gephart, 2009; Lowe y McBean, 1989). Otros autores como Coget, Haag y Gibson; 2011, se han enfocado en cómo el miedo en los empresarios, afecta a la productividad y al desempeño de las organizaciones.

Dichos estudios han resaltado la presencia del miedo en las organizaciones y, por eso se ha visto la necesidad de comprender cómo el miedo incide negativamente en el desempeño de los colaboradores y en el desenvolvimiento de los mismos en todos los ámbitos organizacionales. El presente artículo tiene como objetivo determinar los efectos negativos del miedo, en los funcionarios públicos de la Dirección de Tránsito Transporte y Movilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Ambato. Estará estructurado de la siguiente

manera: se mencionarán algunos conceptos sobre el miedo y cómo éste incide tanto física como psicológicamente en los individuos. Posteriormente se analizarán algunas causas y consecuencias del miedo en individuos dentro del ambiente laboral. Seguido se expondrá la metodología utilizada, mencionaremos la población que ha participado como objeto de estudio para la investigación y también la modalidad y herramientas utilizadas. Luego tendremos una discusión de resultados en donde se expondrán las preguntas de mayor impacto de la encuesta realizada previamente, se realizará un análisis y se mencionarán las conclusiones a las que se ha llegado.

En el ámbito laboral, el miedo puede definirse como la aprehensión generalizada en el trabajo, ciertas condiciones como el miedo y la hostilidad pueden llegar a ser una fuerza negativa dominante en una organización, que a largo plazo afecta al funcionamiento y estructura de la misma (Ashkanasy, Nicholson 2003). El miedo se manifiesta en la conducta de los individuos mediante la evitación, aislamiento, enmudecimiento, estados de ánimo asociados a la irritabilidad, la ira y la agresividad (Frijga 1986; Izard 1993; Rachman 1990).

En resumen, el miedo es una emoción necesaria para que el individuo se adapte a su entorno, mediante la percepción de los peligros y las respuestas a los mismos. Esta emoción, llegada a cierto punto de tolerancia, presenta respuestas fisiológicas, psicológicas y conductuales negativas, las mismas que pueden afectar a la vida del individuo en todos sus ámbitos. En el laboral, el miedo afecta actividades que requieren esfuerzo físico, así como aquellas en las que trabaja la mente como la toma de decisiones, la creatividad, las relaciones laborales, etc.

Las causas del miedo en las organizaciones pueden ser múltiples, pero en determinadas investigaciones se evidencian las siguientes:

El liderazgo autoritario y opresivo puede provocar que los funcionarios sientan miedo a equivocarse en sus funciones, esto destruye su iniciativa y hasta puede ser el origen de comportamientos no éticos dentro de las organizaciones (Carrasco, 2016). En un estudio realizado por psicólogos españoles, publicado en *The Spanish Journal of Psychology* ha develado que la sensación de peligro a perder el empleo genera en los empleados insatisfacción en varios ámbitos cómo, laboral, familiar, salud, economía, tiempo de ocio y otros.

En estudios realizados sobre el miedo en el ámbito laboral es posible identificar diferentes efectos tanto en trabajadores como en la organización, que son:

Pérdida de la creatividad y la innovación: Como se ha mencionado antes, el miedo provoca reacciones a nivel psicológico, es así como la capacidad creativa e innovadora se limita. Cuando aparece el miedo, la mente no logra concentrarse en una actividad determinada y el pensamiento racional es imposible; por lo tanto el individuo se vuelve menos creativo (Jericó, 2006).

Aparición de enfermedades: Estudios de carácter empírico han demostrado que las enfermedades más comunes en empleados que se desenvuelven en un ambiente de presión y miedo a perder el trabajo, son de tipo cardiovascular (Scarnati, 1998). Además de dichos problemas, el miedo puede generar pánico, fobia, estrés postraumático, trastornos obsesivos, entre otros (Andrés, 2005; Jericó, 2006; Marina, 2006).

Bajo desempeño y productividad: El miedo tiene efectos en los índices de ausentismo y rotación de personal, reducción de la calidad del trabajo, aumento de quejas de clientes, pérdida de tiempo en sustitución de trabajadores ausentes y en su adiestramiento (OMS, 2008).

Problemas en el clima y cultura organizacional: La exposición al constante miedo y amenazas a un empleado, puede generar una cultura de miedo dentro de una organización. El miedo en las organizaciones genera culturas de silencio; es decir, los empleados tienen miedo a expresar su opinión (Kish- Gephart2009).

METODOLOGÍA

Para la presente investigación se aplicó una encuesta, que constó de 10 preguntas enfocadas a la comunicación, clima organizacional, motivación, relaciones laborales, sistemas de recompensas y equidad laboral. La población utilizada para recabar información, fue de 40 personas, esta población forma parte del personal administrativo de la institución pública. Se estableció contacto personal con cada uno de los funcionarios participantes en la investigación, se explicó el propósito de la encuesta y el carácter voluntario de su participación. Además se garantizó derechos de confidencialidad con la información recolectada. Una vez aplicada la encuesta, se procedió a verificar que toda la información requerida sea provista y finalmente se agradeció a los funcionarios por su colaboración. Posterior a ello se analizó los resultados de las encuestas mediante tabulación, análisis e interpretaciones de los porcentajes obtenidos.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Confianza

El grupo encuestado está conformado por 40 empleados que pertenecen al área Administrativa. Se puede observar que casi la mayoría de funcionarios no sienten la confianza y libertad para poder discutir sus problemas laborales con sus superiores. Ésta situación es causante de conflictos laborales y del mal manejo de procesos institucionales; además de que los funcionarios tengan que desempeñarse en un clima organizacional de constante tensión. En contraste a lo anterior, existe un 20% que considera que siempre tienen la confianza y la libertad para con sus superiores, pero en la observación realizada durante la aplicación de la encuesta, se evidenció temor en los empleados; ya que muchos prefirieron tener una respuesta positiva a manifestar su desconfianza. En ocasiones los empleados por miedo a represalias por parte de sus jefes o por miedo a fallar, falsifican datos y muestran buenos resultados en la medición de procesos, en este caso la encuesta aplicada. Esto lleva a que se tomen malas decisiones y que se cree una falsa imagen sobre la organización. Es por eso, que donde hay miedos se presentan cifras erróneas, debido a que los trabajadores prefieren falsificar resultados y que se muestren a su favor en lugar de mostrar cifras reales.

Comunicación

Una mayoría del 45% de funcionarios manifestó que el lenguaje que usan sus superiores al momento de dirigirse hacia ellos es el adecuado, en tanto el 20% manifestó lo contrario, que nunca sus superiores usan un lenguaje adecuado, esto deja en evidencia falencias en los procesos de comunicación dentro de la

dirección y desmotivación por parte de los funcionarios al no tener una retroalimentación adecuada por parte de sus superiores. Es este aspecto se observó que los trabajadores prefieren no señalar las falencias de sus superiores, ya que estos pueden sentirse amenazados y desquitarse con su puesto de trabajo. Los empleados piensan que sugerir puede resultar arriesgado y prefieren mantenerse al margen por el miedo al que se encuentran sometidos. Este miedo a comunicar falencias o errores dentro de la organización resulta negativo, ya que se convierte en una barrera para el cambio y el desarrollo organizacional cayendo en entropía.

Relaciones laborales

En la pregunta 3 del anexo 1, se observa que 18 funcionarios que representan el 45% afirmaron que las relaciones laborales nunca son saludables. En contraste con los 12 funcionarios que representan el 30% que afirmaron que las relaciones laborales dentro de la dirección siempre son saludables. Las reacciones que produce el miedo en la conducta de los trabajadores, conlleva a que existan conflictos entre colegas. Se presentan enfrentamientos territoriales entre departamentos, se observa falta de cooperación, tensión por no cometer errores y la competencia se transforma en batallas por ganar la voluntad de los superiores.

Clima Organizacional

Con un porcentaje de 55%, 22 funcionarios consideran que el clima Organizacional dentro de su área de trabajo es malo. Los empleados al tener una percepción negativa sobre su ambiente laboral, sienten miedo a perder el empleo, a equivocarse y a opinar, lo que afecta el clima y la cultura organizacional, ya que los mismos no quieren tomar riesgos que afecten a su estabilidad en el puesto de

trabajo. Además la participación de los empleados en la mejora continua de procesos y la innovación es escasa. Los funcionarios no tienen confianza como para aportar nuevas ideas y creen que estas ideas no son aceptadas ni valoradas, además se sienten insatisfechos laboralmente. En un ambiente de miedo y clima laboral deteriorado, la moral de los empleados se deteriora, no se sienten valorados y es así como el trabajo se convierte en rutinario y hasta tedioso.

CONCLUSIONES

El miedo afecta directamente al trabajador, quien experimenta esta emoción y todas sus consecuencias, las que condicionan su comportamiento, desempeño y manera de relacionarse en la organización. Así la organización se ve afectada, no solo en su funcionamiento, sino también en su clima y cultura organizacional, la productividad, innovación, comunicación, entre los que se evidenciaron en la investigación.

Mediante el análisis de la encuesta aplicada, se observó que el miedo en los funcionarios de la Dirección, afecta en los siguientes factores: confianza, comunicación, relaciones laborales y clima organizacional. Dichos factores pueden llegar afectar el desarrollo de la dirección a largo plazo.

Los empleados dentro de la dirección no sienten la suficiente confianza con sus jefes para tratar diferentes temas o conflictos laborales, de ésta manera se crea barreras de comunicación entre compañeras y equipo de trabajo. Las relaciones laborales se ven afectadas por la mala comunicación, creando un clima

organizacional desfavorable para que los empleados desarrollen sus funciones adecuadamente.

Los empleados al estar bajo efectos de miedo constante, llegan a sufrir enfermedades de tipo cardiovascular y alteraciones en la conducta como déficit de atención, desmotivación, ansiedad, estrés, depresión, entre las mencionadas. Dichas enfermedades impiden el óptimo desempeño de los empleados en el cumplimiento de funciones, además se verá reflejado en la calidad de trabajo de los mismos.

Después de haber realizado el análisis de datos recabados por la encuesta y de los antecedentes investigativos; el presente artículo concuerda con los autores al determinar que el miedo en los empleados tiene un efecto negativo en el desempeño de los mismos. El miedo es una emoción normal en todas las personas, pero si se trata del ámbito laboral, estar expuestos al miedo constante, provoca el deterioro del ambiente laboral y de los diferentes factores que lo componen.

FACTIBILIDAD

Este artículo deja abierto un gran campo de investigaciones futuras, en dónde se puede tomar en cuenta el miedo en el ámbito laboral como un tema relevante para un buen funcionamiento organizacional. A partir de estudios empíricos se podría medir la incidencia del miedo, de acuerdo a los factores encontrados en ésta investigación y dependiendo del contexto en que se realice. Adicional a ello, no se ha realizado un estudio sobre el miedo netamente en el ámbito del

comportamiento de las personas y como éstas reaccionan a los diferentes tipos de miedo que se presentan en el ámbito laboral.

REFERENCIAS

Ashkanasy, N. y Nicholson, G. (2003). Climate of fear in organisational settings: Construct definition, measurement and a test of theory. *Australian Journal of Psychology*, 55, 24–29

Bedoya Dorado, C., y García Solarte, M. Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios Gerenciales* (2015), <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.10.002>

Coget, J., Haag, C. y Gibson, D. E. (2011). Anger and fear in decision-making: The case of film directors on set. *European Management Journal*, 29, 476–490.

Detert, J. R. y Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *The Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.

Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. New York: Cambridge University Press.

Jericó, P. (2006). *No Miedo: En la empresa y en la vida*. Barcelona: Alianza Editorial.

Kish-Gephart, J. J., Trevino, L. K., Detert, J. R. y Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193.

Lowe, T. A. y McBean, G. M. (1989). Honesty with fear. *Quality Progress*, 22(11), 30–34.

OMS. (2008). Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo: un riesgo moderno en un ambiente de trabajo tradicional, consejos para empleadores y representantes de los trabajadores. Francia: Organización Mundial de la Salud

ANEXOS

Anexo 1

Indicadores	Nivel de Logro			Total
	Siempre	A veces	Nunca	
¿Siente la suficiente confianza y la libertad para discutir problemas de trabajo con sus superiores?	8	10	22	40
¿Cree usted que sus superiores utilizan un lenguaje adecuado cuando se dirigen a usted?	18	14	8	40
¿Piensa usted que las relaciones laborales que existen dentro de la dirección son saludables?	12	10	18	40
	Bueno	Regular	Malo	
¿Cómo considera que es el clima organizacional dentro de su área de trabajo?	7	11	22	40

Gráfico N° 1: Preguntas relevantes

Elaborado por: Evelyn Pamela Suárez Villacís