



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

**Proyecto de Investigación previo a la obtención de Título de  
Psicólogo Industrial**

**TEMA:**

---

LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO, UBICADA EN EL CANTON AMBATO, EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

---

**Autor:** Edwin Marcelo Sánchez Merino

**Tutor:** Ing. Mg. Omar Damián Caveró Álvarez


**Ambato – Ecuador**

**2017**

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

CERTIFICA:

Yo, Omar Damián Cavero Álvarez con C.I.: 1802432268, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO UBICADA EN EL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, desarrollado por el señor Sánchez Merino Edwin Marcelo, estudiante de la Carrera de PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, de la Facultad de CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios; por lo que, autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

  
.....  
Ing. Mg. Omar Damián Cavero Álvarez  
C.I.: 1802432268  
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.




Edwin Marcelo Sánchez Merino

C.I.: 180393005-4

**AUTOR**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Sánchez Merino Edwin Marcelo, con C.I.: 180393005-4, cedo los derechos de autoría del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, autorizo su reproducción total o parte del mismo, 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.



---

**Edwin Marcelo Sánchez Merino**  
**C.I.: 180393005-4**  
**AUTOR**

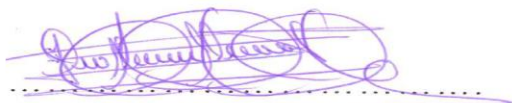
**AL CONSEJO DIRECTIVO**

**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 en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo”**, presentada por el Sr. Edwin Marcelo Sánchez Merino, egresado de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, Promoción Marzo 2017 – Agosto 2017, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente,

**La comisión:**



Mg. Verónica Llerena Poveda  
C.I: 1802913874  
Miembro del Tribunal



Mg. Antonio Lara Satán  
C.I:0601878531  
Miembro del Tribunal

## **DEDICATORIA**

La presente investigación va dedicada a cada una de las personas que han formado parte de este largo camino de vida universitaria, amigos, amigas, y en especial a mi hija y a mi madre que me han impulsado siempre a seguir adelante y conseguir mis anhelos, siendo un pilar fundamental para culminar esta etapa de mi vida y a ellas en gran medida les corresponde este trabajo, fruto de la paciencia, perseverancia y amor, sin olvidar las ganas siempre de crecer y conocer más sobre los maravillosos detalles que nos brinda la vida.

Edwin Marcelo Sánchez Merino

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
A. PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AL CONSEJO DIRECTIVO.....	iv
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización del Problema.....	3
1.2.2. Árbol de Problemas.....	6
1.2.3. Análisis Crítico.....	7
1.2.4. Prognosis.....	8

1.2.5. Formulación del problema .....	9
1.2.6. Preguntas directrices .....	9
1.2.7. Delimitación del objeto de Investigación.....	9
1.2.7.1. Delimitación del contenido .....	9
1.2.7.2. Delimitación Espacial .....	9
1.2.7.3. Delimitación temporal.....	10
1.2.7.4. Unidad de observación:.....	10
1.3. Justificación.....	10
1.4 Objetivos .....	11
1.4.1. Objetivo General .....	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO II .....	12
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Antecedentes investigativos .....	12
2.2. Fundamentación Filosófica .....	15
2.3. Fundamentación Legal .....	15
2.4. Categorías Fundamentales .....	18
2.4.1. Constelación de Ideas de la Variable Independiente.....	19
2.4.2. Constelación de Ideas de la Variable Dependiente .....	20
2.5. Fundamentación Teórica de la Variable Independiente.....	21
2.6. Hipótesis.....	63
2.7. Señalamiento de las variables de la hipótesis .....	63
CAPÍTULO III.....	64
METODOLOGÍA .....	64
3. Enfoque de la Investigación .....	64



3.1. Modalidad básica de la Investigación Bibliográfica – Documental.....	64
3.2. Niveles o Tipos de Investigación .....	65
3.3. Asociación de variables correlacional.....	65
3.4. Población y Muestra.....	66
3.4.1. Población.....	66
3.4.2. Muestra.....	66
3.5. Operacionalización de Variables.....	67
3.5.1. Variable Independiente: Comunicación Asertiva .....	67
3.6. Operacionalización de Variables.....	68
3.6.1. Variable Dependiente: Desempeño Laboral .....	68
3.7. Recolección de Información .....	69
3.7.1. Procesamiento y Análisis .....	70
3.7.2. Técnicas e Instrumentos de Evaluación .....	70
CAPÍTULO IV.....	71
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	71
4.1. Análisis e interpretación.....	71
4.2 Verificación de la hipótesis.....	91
4.3 Planteamiento de la hipótesis .....	91
4.4 Selección del nivel de significación.....	92
4.5 Preguntas seleccionadas:.....	92
4.5.1 Frecuencia Observada .....	93
4.5.2 Frecuencia esperada .....	93
4.5.3 Cálculo Chi cuadrado (Sumatoria).....	94
4.5.4 Grados de Libertad.....	94
4.5.5 Distribución del Chi cuadrado (Valor teórico).....	95

4.6 Comprobación de la hipótesis .....	95
4.7 Conclusión: .....	96
CAPÍTULO V .....	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
5.1 Conclusiones .....	97
5.2 Recomendaciones.....	98
BIBLIOGRAFÍA .....	99
ARTÍCULO CIENTÍFICO .....	102
RESUMEN EJECUTIVO .....	102
ABSTRACT.....	103
INTRODUCCIÓN .....	104
METODOLOGÍA .....	108
CONCLUSIONES .....	115
BIBLIOGRAFÍA .....	116
ANEXOS .....	117
Anexo 1 .....	118
Anexo 2 .....	120
Anexo 2.3 .....	121
Anexo 3 .....	124

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Cuadro N°3.1 Población.....	66
Cuadro N° 3.2 Operacionalización de la Variable Independiente.....	67
Cuadro N° 3.3 Operacionalización de la Variable Dependiente .....	68
Cuadro N°3.4 Técnicas e instrumentos de Evaluación .....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Gráfico N° 1.1 Árbol de Problemas .....	6
Gráfico N° 2.1 Categorías fundamentales .....	18
Gráfico N° 2.24 Constelación de ideas Variable Independiente. ....	19
Gráfico N° 2.34 Constelación de ideas Variable Dependiente. ....	20
Gráfico N°4.1 5 Mantiene una buena comunicación entre compañeros .....	71
Gráfico N°4.2 6Una empresa tiene que ver con la comunicación.....	73
Gráfico N°4.3 7 Promueva una forma diferente de comunicación .....	75
Gráfico N°4.4 8 Presentan problemas, utiliza una comunicación adecuada .....	77
Gráfico N°4.5 9 Una buena comunicación mejora la satisfacción laboral.....	79
Gráfico N°4.610 Entiendo de manera clara las metas de la institución .....	81
Gráfico N°4.711Cuándo las cosas salen mal, son rápidas en culpar a otras .....	83
Gráfico N°4.812El trabajo en equipo es bueno .....	85
Gráfico N°4.913Mi trabajo ha permitido desarrollar capacidades como persona. 87	
Gráfico N°4.1014 Mi entorno dificulta mi labor de desarrollo .....	89
Gráfico N°4.1115Comprobación de hipótesis.....	95

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Tabla N° 3.1 Recolección de información .....	69
Tabla N°4.2 Mantiene una buena comunicación entre compañeros .....	71
Tabla N°4.3 Una empresa tiene que ver con la comunicación.....	73
Tabla N° 4.4 Promueve una forma diferente de comunicación.....	75
Tabla N° 4.5 Presentan problemas, utiliza una comunicación adecuada .....	77
Tabla N°4.6 Una buena comunicación mejora la satisfacción laboral.....	79
Tabla N°4.7 Entiendo de manera clara las metas de la institución .....	81
Tabla N°4.8 Cuando las cosas salen mal, son rápidas en culpar a otras .....	83
Tabla N°4.9 El trabajo en equipo es bueno .....	85
Tabla N°4.10 Mi trabajo ha permitido desarrollar capacidades como persona.....	87
Tabla N°4.11 Mi entorno dificulta mi labor de desarrollo .....	89
Tabla N° 4.12 Frecuencia observada.....	93
Tabla N° 4.13 Frecuencia esperada .....	93
Tabla N° 4.14 Sumatoria Chi cuadrado.....	94
Tabla N° 4.15 Valor teórico .....	95

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

**TEMA: “LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EL DESEMPEÑO LABORAL”**

Autor: Edwin Marcelo Sánchez Merino

Tutor: Omar Damián Cavero Álvarez

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de investigación se enfocó en determinar la incidencia que tiene la Comunicación Asertiva en el Desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo. Y de esta manera contribuir al logro de objetivos que se han planteado en la Institución Financiera, la comunicación asertiva es sumamente interesante dentro de una empresa o institución ya que al existir una correcta comunicación se fortalecen las relaciones interpersonales y se crean lazos de amistad que perduran. La comunicación asertiva hoy en día debe ser tomada como una pieza clave para el éxito de las organizaciones, ya que mediante la ejecución de una correcta comunicación se podrán generar alianzas estratégicas que faciliten el camino al logro de metas y objetivos que se ha planteado la Institución. El desempeño laboral va ligado a una buena comunicación generando mayor satisfacción de trabajo entre colaboradores y usuarios. El presente Trabajo de Investigación se desarrolló en base al método de investigación cualitativo y cuantitativo, utilizando en la investigación de campo cuestionarios, observaciones en la Institución y encuestas dirigidas a los colaboradores de la Institución, los niveles de investigación utilizados son el exploratorio que nos permite analizar la situación real de la institución y el explicativo en donde se desarrolló el comportamiento de las variables. Con el objetivo de conocer cuan viable será nuestra investigación se ejecutó el denominado Chi X mediante el cual se pudo determinar la hipótesis, los resultados obtenidos de las encuestas nos permiten llegar a conclusiones y emitir recomendaciones para un funcionamiento más acorde y direccionado a las necesidades de la institución.

**Palabras Clave:** Comunicación Asertiva, Desempeño Laboral, Relaciones Interpersonales, Logro de Objetivos, Alianzas Estratégicas.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO  
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION  
CAREER INDUSTRIAL PSYCHOLOGY  
EXECUTIVE SUMMARY**

**TOPIC:** “LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EL DESEMPEÑO LABORAL”

**Author:** Edwin Marcelo Sánchez Merino

**Tutor:** Omar Damián Cavero Álvarez

**EXECUTIVE SUMMARY**

The present research project focused on determining the impact that Assertive Communication has on the Work Performance of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo employees. And in this way contribute to the achievement of objectives that have been raised in the Financial Institution, assertive communication is extremely interesting within a company or institution because the existence of a correct communication strengthens interpersonal relationships and creates bonds of friendship that last . Assertive communication nowadays should be taken as a key element for the success of organizations, since through the execution of a correct communication strategic alliances can be generated that facilitate the way to the achievement of goals and objectives that the Institution has set . The work performance is linked to good communication, generating greater job satisfaction among collaborators and users. The present Research Work was developed based on the qualitative and quantitative research method, using questionnaires, observations in the Institution and surveys directed to the co-workers of the Institution, the research levels used are the exploratory that allows us to analyze the real situation of the institution and the explanatory one where the behavior of the variables was developed. With the aim of knowing how viable our research will be, the so-called Chi X was executed through which the hypothesis could be determined, the results obtained from the surveys allow us to reach conclusions and issue recommendations for a more appropriate and targeted operation to the needs of the institution.

**Keywords:** Assertive Communication, Work Performance, Interpersonal Relations, Objective Achievement, Strategic Alliances.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se enfoca en resolver los conflictos producidos por la inadecuada comunicación asertiva presente en las Instituciones del Ecuador, que afecta en mayor y menor medida al desempeño laboral, por lo cual los colaboradores, trabajadores y empleados muestran distintas situaciones de inconformidad, repercutiendo en las diferentes áreas laborales y en la labor de alcanzar los objetivos planteados por la institución.

La investigación fomenta a la utilización de diferentes canales comunicativos dentro de la institución, teniendo como objetivo mejorar y no solo transmitir información por medio de las establecidas como: comunicación formal y comunicación electrónica, sino instruir a que todos los colaboradores puedan intervenir en el desarrollo de la misma, incurriendo en las relaciones laborales el trabajo en equipo y un mejor desempeño laboral.

El presente trabajo investigativo consta de cinco capítulos, desarrollados de acuerdo a la norma establecida en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de tesis.

**El primer capítulo.** El Problema, trata sobre la contextualización del problema con sus enfoques: macro, meso y micro, el análisis crítico, desarrollado en base a estudios de las causas y consecuencias, estableciendo la prognosis y formulación del problema con sus respectivas interrogantes; las delimitaciones del problema en su contenido, espacio, tiempo, temporal; finalmente se concluirá con la justificación y objetivos de la investigación.

**En el segundo capítulo.** El Marco Teórico, se realiza un estudio minucioso sobre los antecedentes investigativos y la fundamentación Filosófica y Legal, abarcando las categorías fundamentales con una constelación de ideas con sus respectivas variables para dar lugar a la hipótesis y señalamiento de variables.



**En el tercer capítulo.** Engloba la metodología, enfoques: cualitativo, cuantitativo; la modalidad y tipos de la investigación, población y muestra, planteándose las técnicas e instrumentos y la operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación, el plan de recolección de la muestra y el plan para el procesamiento y análisis de la información.

**El cuarto capítulo.** Análisis e interpretación de resultados incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación, la verificación de la hipótesis, su planteamiento, la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

**El quinto capítulo.** Conclusiones y recomendaciones, en este capítulo se detallan los puntos claves en las conclusiones y recomendaciones a plantear en la propuesta.

El artículo científico detallando la introducción, metodología, discusión de resultados, conclusiones y bibliografía.

Finalmente se concluirá con la bibliografía y anexos respectivos; especificando el fundamento documental haciéndose referencia a sitios webs, blogs o portales de Internet, en los anexos se presentará documentos referentes al trabajo realizado.

## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Tema

“LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO EN EL CANTON AMBATO, EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

#### 1.2. Planteamiento del Problema

La inadecuada comunicación asertiva incide en el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

##### 1.2.1. Contextualización del Problema

La revista **ALAIC** da a entender que a nivel mundial, y con mayor razón en Colombia, “Aplicar procesos de comunicación en las organizaciones de manera paralela a los de producción y de forma transversal a las áreas que conforman una empresa no sólo mejora la productividad, sino que vuelven los ambientes laborales más transparentes y eleva el nivel de calidad de vida de los miembros de una empresa.” (Fuentes, 2016), manifestó que más del 50% de empresas ha señalado lo beneficioso de integrar una comunicación asertiva, directa y eficaz, capaz de alcanzar mayores niveles de desempeño laboral volviéndose entes más competitivos y dinámicos.

Según (Kröhling, 2016), realizó un comentario en la revista Alaic, dio a conocer principios y procesos en la gestión integral de la comunicación y de que manera ésta debe ser vista como una área estratégica de resultados, la comunicación en más de un 70% está directamente relacionada con gran parte de los procesos generados por el personal laboral quienes se miden en eficacia y eficiencia esto quiere decir que la comunicación debe ser considerada como una de las prioridades

organizacionales, frente a las transformaciones mundiales y a la revolución tecnológica de la información y debe ejercer un poder expresivo en el día a día de la vida organizacional y en los procesos de gestión participativa.

Además hoy en día la comunicación dentro de las organizaciones es uno de los ejes fundamentales para enfrentar retos conexos con la expansión de mercados estrechamente relacionado con la calidad y competitividad, mostrando a la comunicación como un factor de gran magnitud e importancia para con cada uno de los procesos en los que es necesariamente participe una comunicación asertiva dando como muestra un mayor desarrollo externo.

Estados Unidos un país netamente evolutivo y más aún si hablamos de comunicación, centro poli cultural, aprecia la evolución de la comunicación ya que consideran que con ella se logra enfrentar a la globalización obteniendo un mayor desarrollo organizacional, con una adecuada comunicación la forma de pensar provoca un cambio actitudinal tanto interno como externo, generando actitudes positivas, decisiones acertadas, mejora en el clima laboral dando paso a la disposición de solución de problemas y aumentando el trabajo productivo entre sus pares, aportando conjuntamente para un mayor aprendizaje, desarrollo y satisfacción laboral.

En el **Ecuador** la gestión de la comunicación en sus organizaciones está cambiando de hecho, el 54% de las empresas ecuatorianas dedica gran parte de su tiempo a la adecuada práctica de la comunicación.

Hoy en día, las nuevas tecnologías de la información (TIC) y las nuevas plataformas de comunicación disponibles amplían el campo de visibilidad de las organizaciones y esto influye directamente en la reputación de las mismas. Por lo

que el modo de comunicarse de las organizaciones cobra, aún, más relevancia. (Buevas, 2014).

Según, (García, 2014) las instituciones, empresas y organizaciones, se ven peculiarmente afectadas por un bajo desempeño laboral por parte de sus colaboradores, generando por consiguiente factores negativos como son la desmotivación, ansiedad y estrés. (García, 2014).

Sin embargo un 50% de las empresas ecuatorianas ha llevado a cabo el desarrollo de una cultura digital entre sus colaboradores, por otro lado, gracias a la comunicación digital, las organizaciones analizadas afirman haber logrado optimizar la comunicación de marca, el marketing y servicio al cliente.

Según la Directora de Gestión de Talento Humano de la **Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo**, institución ambateña que se dedica a brindar servicios de intermediación financiera, se puede evidenciar una deficiente calidad en la comunicación que maneja su personal laboral, perjudicando de manera directa al correcto desempeño de sus funciones y actividades diarias, afectando la calidad de servicio interno y externo, viéndose afectada la reputación de la institución generándole pérdidas económicas como también con futuros accionistas.

### 1.2.2. Árbol de Problemas



Gráfico N° 1.1 Árbol de Problemas

Fuente: Bibliográfica

Elaborado por: Marcelo Sánchez Merino

### 1.2.3. Análisis Crítico

La incorrecta comunicación asertiva en el área de trabajo Institucional presenta **inadecuados canales de comunicación**, produciendo de esta forma **distorsión del mensaje** generando barreras semánticas, físicas y psicológicas impidiendo así la correcta interpretación del mensaje, las barreras psicológicas impiden la correcta comunicación asertiva, debido el estado emocional de los colaboradores, dentro de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo lo que origina una desfavorable interpretación de ideas por parte de los colaboradores que realizan sus actividades laborales.

En la Institución existe una jerarquía, donde la persona con mayor rango toma las decisiones que posteriormente evidenciarán resultados positivos o negativos dentro de la organización, conllevando con esto al **autoritarismo** que proviene de personas con mayor rango dentro de la institución, emitiendo frases poco amables y con un dialecto a veces incomprensible para el personal; como consecuencia de ello los colaboradores presentan una **limitada libertad de expresión de ideas**, lo cual dificulta el óptimo desempeño de los colaboradores.

Un **ambiente laboral negativo**, la intolerancia que una persona puede presentar al no estar de acuerdo con las diferentes ideas u opiniones de sus compañeros, genera **insatisfacción general** entre compañeros de trabajo o en el ámbito institucional, político o conflictos de ego y prepotencia lo cual esta netamente relacionado al desempeño de los colaboradores y por ende el desarrollo de la institución.

Al no utilizar una **motivación intrínseca** para con los colaboradores de la institución financiera el personal laboral tiende a sentirse poco valorado y desatienden sus funciones y tareas perjudicando directamente a la institución y obteniendo por su parte **falta de compromiso** con su trabajo, con la institución y con sus compañeros, por eso la comunicación asertiva es un tema de suma

importancia, ya que de ello depende que una institución surja y obtenga un desarrollo cada día mejor y que a futuro sea una de las mejores a nivel nacional, sin dejar de lado que el desempeño de los trabajadores será pieza clave para alcanzar las metas y objetivos que se han planteado dentro de la institución.

#### **1.2.4. Prognosis**

Al no generar una solución a la problemática como es la inadecuada **comunicación asertiva** y diseñar una estrategia de la misma, la institución perdería credibilidad ya que no satisfacer las necesidades en cuanto a la información organizacional, hoy en día se pone en riesgo la actual imagen organizacional y el posicionamiento.

El **desempeño laboral** de los empleados es un punto tan importante para el bienestar y desarrollo de la organización pero no se podrían obtener resultados positivos de desempeño, si en la institución no se maneja una cultura de comunicación que deberá ser sólida y fuerte para enfrentar posibles adversidades dentro de la misma.

Al no existir una adecuada comunicación asertiva, evidenciará la falta de expresión de ideas de los empleados, su enfoque en el desempeño laboral disminuirá significativamente, propiciando deficientes relaciones interpersonales, esto no permitirá alcanzar los objetivos planteados por la organización que son necesarios como el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Tomando en cuenta la realidad que viven los colaboradores en la institución financiera en cuanto a su desmotivación, esta puede producir inestabilidad laboral, podemos notar que esto afectará de forma directa en cuanto a la producción y desempeño que ofrece dicha institución, en este mismo sentido, podremos saber qué consecuencia traerá este tipo de problema a la institución; es de suma importancia conocer si el bajo desempeño de los colaboradores, será por la

insatisfacción laboral generada por una incorrecta comunicación asertiva dentro de la cooperativa.

### **1.2.5. Formulación del problema**

¿De qué manera incide la inadecuada comunicación asertiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, ubicado en la provincia de Tungurahua?

### **1.2.6. Preguntas directrices**

- 1.- ¿Qué tipo de comunicación aplica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo?
- 2.- ¿Qué nivel de desempeño laboral ejercen los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo?
- 3.- ¿Existe algún artículo académico que compruebe y compare la problemática de la escasa comunicación asertiva en el desempeño laboral?

### **1.2.7. Delimitación del objeto de Investigación**

#### **1.2.7.1. Delimitación del contenido**

**De campo:** Psicología Industrial

**De área:** Recursos Humanos

**De aspecto:** Comunicación Asertiva - Desempeño laboral

#### **1.2.7.2. Delimitación Espacial**

**Provincia:** Tungurahua

**Ciudad:** Ambato

**Dirección:** Sector la Matriz

**Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo



### **1.2.7.3. Delimitación temporal**

**Fecha de inicio:** 1 de octubre del 2016

**Fecha de finalización:** 15 de marzo del 2017.

### **1.2.7.4. Unidad de observación:**

Departamento de Talento Humano.

Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

## **1.3. Justificación**

La presente investigación es de **importancia** porque permite detectar a través de los instrumentos de investigación las causas y efectos del problema y a la vez aportar al desarrollo de la Institución Financiera Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo que presenta un problema de comunicación asertiva con efectos en el desempeño laboral.

La comunicación asertiva es de **interés** dentro de la empresa, ya que al observar sus múltiples ventajas, tanto para la institución como para los colaboradores, le permite mantener la coordinación entre sus distintas áreas y trabajar en equipo para alcanzar objetivos.

Las Instituciones y sus líderes necesitan **utilizar** una adecuada comunicación para poder transmitir claramente sus ideas y proyectos. Esto que parece tan sencillo, muchas veces, es difícil alcanzar. Hay que tener claro que a mayor comunicación, mayor claridad, y a mayor claridad, mayor seguridad de lograr los objetivos.

La investigación es **factible** de realizar ya que cuento con la accesibilidad a la Institución Financiera, Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo e información necesaria que me permitirá analizar e investigar sobre el problema detectado dentro

de la empresa para así poder tener las mejores alternativas y tomar una óptima solución.

Con la presente investigación se quiere demostrar el **impacto** y relación entre la comunicación y el desarrollo institucional, la comunicación debe ser considerada como un vector estratégico y un aspecto integral, cuyos efectos y causas puedan verse reflejadas en el clima laboral, la cultura, liderazgo, toma de decisiones, relaciones personales, estándares de producción y en el desarrollo de la Institución, teniendo en cuenta que en cada efecto mencionado se mantiene una relación directa con las personas, colegas, usuarios y demás personas que resultan beneficiadas.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar de qué manera incide la comunicación asertiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, ubicada en el cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar el tipo de comunicación que se aplica dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.
- Establecer el nivel de Desempeño Laboral que poseen los Colaboradores de la Cooperativa.
- Elaborar un artículo académico que compruebe y compare la problemática de la institución, constituyéndose en un aporte para la entidad financiera.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes investigativos

Después de haber realizado una minuciosa indagación sobre temas de tesis relacionados con el trabajo de investigación actual, en el país se han encontrado los siguientes trabajos que servirán como aporte para la misma:

**Tema:** “La comunicación influye en la satisfacción laboral en la empresa de calzado Pavis del cantón Cevallos de la provincia de Tungurahua”.

**Autor:** (Mesa, 2014)

**Objetivo:** Determinar como la comunicación influye en la satisfacción laboral en la empresa de calzado PAVIS del cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua.

**Resumen:** El tema de investigación antes mencionado hace referencia a la influencia que tiene la comunicación sobre la satisfacción laboral de los empleados de dicha empresa, manifestando que la comunicación es uno de los temas más importantes y que hay que destacar y prestarle mucha atención en una organización

**Conclusiones:** La comunicación es un eje estratégico dentro de las organizaciones. El desempeño laboral paralelamente con la comunicación genera mayor satisfacción en el personal.

**Comentario personal:** La satisfacción laboral va ligada a una serie de factores humanos intrínsecos y extrínsecos en los cuales forma parte fundamental la comunicación ya que por medio de la misma es por donde manifestamos nuestro agrado o desagrado para con los demás incurriendo de manera directa en la satisfacción laboral de cada persona.

**Tema:** “Comunicación efectiva factor determinante en el desempeño laboral del personal de la dirección de recursos humanos de la policía del estado de Carabobo”.

**Autor:** (Gonzales, 2014)

**Objetivo:** Analizar la comunicación efectiva como factor determinante en el desempeño laboral del personal de la dirección de recursos humanos de la policía del estado de Carabobo.

**Resumen:** El tema de investigación mencionado se encuentra orientado a analizar la comunicación efectiva como factor determinante en el desempeño laboral, en este sentido la comunicación y liderazgo a nivel gerencial, es la respuesta a las necesidades que tienen las empresas tanto públicas como privadas de contar con un personal calificado y productivo.

**Conclusiones:** Una comunicación efectiva, adecuada y asertiva siempre dará a lugar un buen enfoque entre las partes lo que facilitará técnicas, procesos y métodos para conseguir complementarse entre sí evitando roces inapropiados e innecesarios.

**Comentario personal:** Dentro de las instituciones existe un bajo desempeño laboral con problemas de comunicación, lo que conlleva en ocasiones a inconformidad entre los funcionarios, por lo que se recomienda una mayor comunicación para lograr la eficiencia dentro de las instituciones.

**Tema:** “La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa en el Gobierno Municipal del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua”.

**Autor:** (Cujano, 2013)

**Objetivo:** Determinar como la motivación incide en el desempeño laboral en el área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de Píllaro en la Provincia del Tungurahua.

**Resumen:** La motivación es una de los factores determinantes del desempeño óptimo o deficiente que puede tener una persona en su lugar de trabajo, por ello el desempeño de los colaboradores casi siempre dependerá de cuan motivado o desmotivados se encuentre el colaborador al realizar sus actividades diarias.

**Conclusiones:** Un óptimo desempeño laboral data de buenas relaciones interpersonales y comunicacionales. La cultura institucional influye en un correcto uso y manejo de la comunicación para que de la misma lleve al desempeño óptimo de los colaboradores.

**Comentario personal:** Mantener unas adecuadas relaciones laborales es de suma importancia porque evita los cuellos de botella que se producen entre departamentos, personas y procesos afectando especialmente al desempeño general de la empresa.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

El enfoque de esta investigación se ubica en el paradigma Crítico-Propositivo; **crítico** por cuanto se analizó la deficiente comunicación asertiva entre el talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la institución financiera, y **propositivo** porque se buscó plantear una alternativa de solución a esta problemática.

La fundamentación ontológica es un eje importante de esta investigación, al considerar que la realidad es dinámica, en constante cambio, y el trabajador es constructor de ella. La comunicación asertiva y el desempeño laboral varían dependiendo de situaciones internas y externas que a medida que se vayan determinando sus causas y efectos se pueden ir corrigiendo o mejorando sus resultados.

## **2.3. Fundamentación Legal**

De igual manera es necesario afianzarnos en poderes legales como es la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, (2008) en la cual se menciona lo siguiente:

### **TITULO II DERECHOS**

Capítulo segundo Derechos del buen vivir.

Art. 16.- Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

Numeral 1. Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.

Numeral 2. El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación.

Numeral 4. El acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial y a otras que permitan la inclusión de personas con discapacidad.

La presente investigación se fundamentará en el Código de Trabajo con los siguientes artículos:

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.

- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

Art. 42.- Obligaciones del empleador.

- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los instrumentos y necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.

## Capítulo V

De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones.

Parágrafo 1ro.

De las jornadas y descansos

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias. Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

Art. 65.- Días de descanso obligatorio.- Además de los sábados y domingos, son días de descanso obligatorio los siguientes: 1 de enero, viernes santo, 1 y 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y 25 de diciembre.

Art. 69.- Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes



## 2.4. Categorías Fundamentales

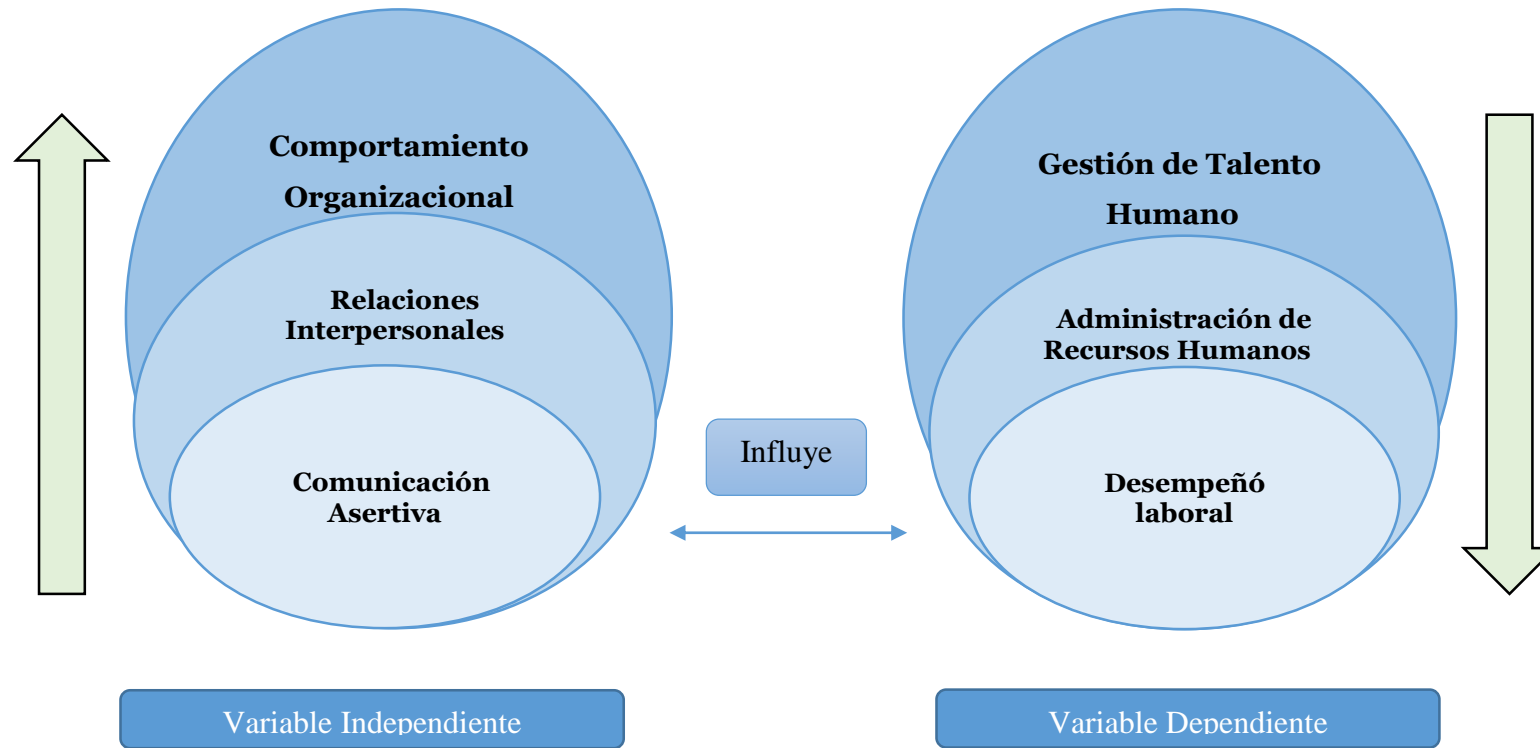
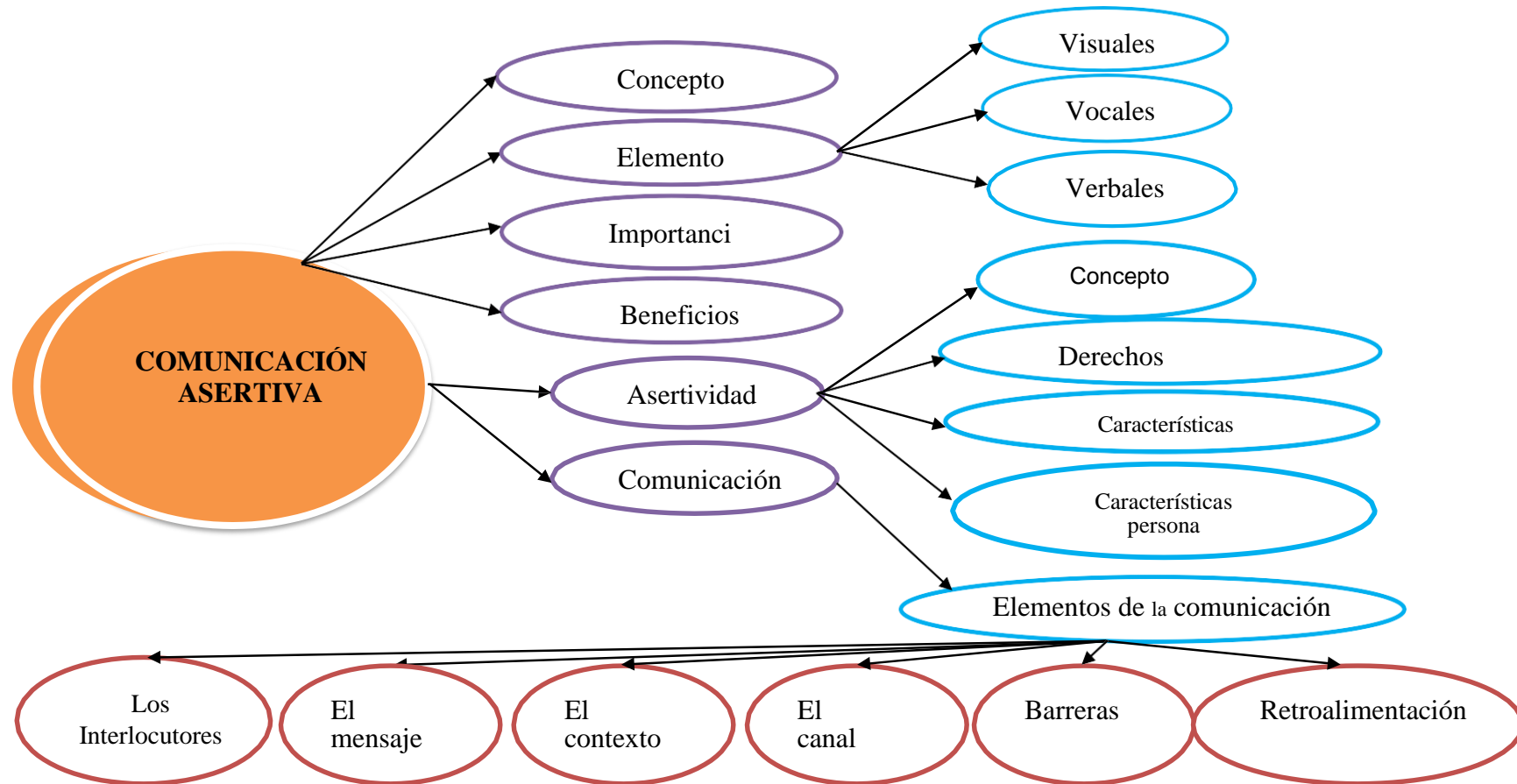


Gráfico N° 2.1 Categorías fundamentales

Fuente: Bibliográfica

Elaborado por: Marcelo Sánchez Merino

### 2.4.1. Constelación de Ideas de la Variable Independiente



**Gráfico N° 2.2** Constelación de ideas Variable Independiente.  
**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino

### 2.4.2. Constelación de Ideas de la Variable Dependiente

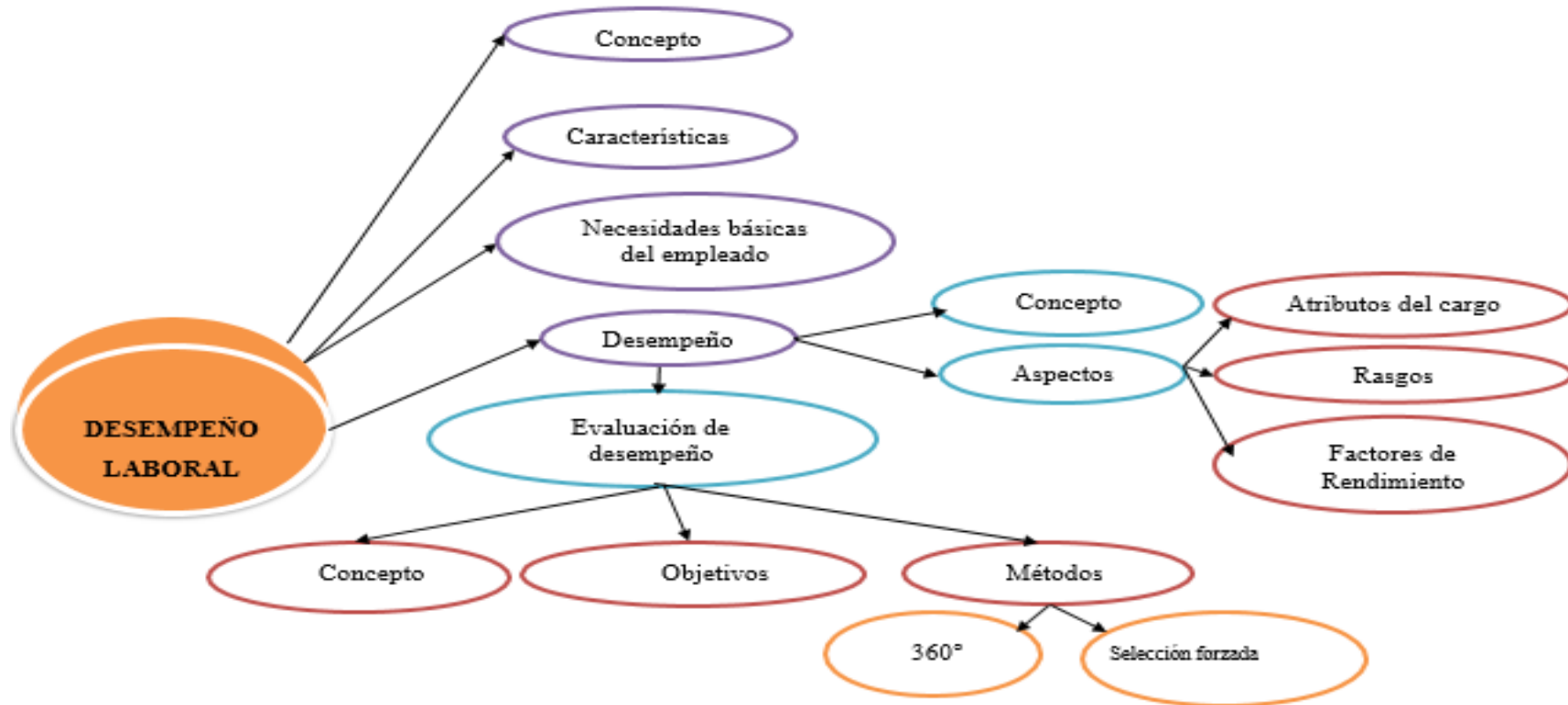


Gráfico N° 2.3 Constelación de ideas Variable Dependiente.  
Elaborado por: Marcelo Sánchez Merino

## **2.5. Fundamentación Teórica de la Variable Independiente**

### **LA COMUNICACIÓN ASERTIVA**

“La comunicación asertiva es la habilidad de expresar ideas positivas y los sentimientos de una manera abierta, honesta y directa. Que reconoce nuestros derechos al mismo tiempo respeta los derechos de otros”. GUEVARA, H. (2011)

La comunicación asertiva no implica únicamente emitir comentarios, va más allá, ya que es el hecho de tener la noción de cómo comunicarnos eficientemente y que al emitir una idea esta sea clara y directa, siempre con el debido respeto que se merecen cada una de las personas a las cuales se dirige nuestro mensaje.

De acuerdo con SABOGAL, O. (2012) se puede interpretar que la comunicación asertiva es muy importante tanto en el ámbito personal como profesional y empresarial, ya que el equipo de trabajo debe manejarse de una manera correcta y coordinada en donde la comunicación asertiva entre en juego y las relaciones interpersonales sean óptimas. Muchos directivos de las organizaciones se preguntan por qué generar una comunicación asertiva si lo primordial es producir, e incrementar el capital de la empresa, pero no se preguntan que para ello es necesario una correcta comunicación y que mejor si es asertiva.

De acuerdo con AGUILAR, J. VARGAS, J. (2011) se puede entender que para fortalecer las relaciones con diferentes personas es necesario conocer y aprender algunas habilidades tales como:

- Reconocer y analizar los estilos de comunicación que utilizamos al transmitir información.
- Conocer los derechos asertivos que poseemos.

- Recomendar cambios de conducta de las personas con las cuales nos comunicamos.
- Solicitar ayuda.
- Saber decir no.
- Hacer conocer tus inquietudes y quejas.
- Manejar correctamente tus gesticulaciones.
- Entablar diálogos.
- Saber negociar.
- Actuar y orientar hacia la solución de conflictos.
- Saber tomar decisiones.

La presencia de la comunicación asertiva en una organización es de suma importancia ya que es necesario que exista una comunicación de calidad entre los empleados, mediante la cual se pueda ejecutar un dialogo entre las dos partes aplicando la escucha activa, la comprensión, el interés acerca de tema de conversación y como dejar de lado la pieza clave para una correcta y optima comunicación asertiva, que es la confianza o el llamado rapport que debe existir en una plática.

De acuerdo con PASCUAL, C. (2013) se puede descifrar que la comunicación en las organizaciones es uno de los temas más importantes y difíciles de tratar, ya que de este depende la ejecución y desarrollo de las actividades. Si no se ejecuta correctamente la comunicación se corre el riesgo de que se generen malos entendidos, distorsión del mensaje hacia los demás departamentos, por ende se creará un clima laboral tenso en el cual no será nada agradable desempeñarse y el desarrollo de la organización se verá limitado.

Cabe recalcar que si existe una comunicación inadecuada dentro de ya sea una empresa, organización o institución, ésta se verá afectada ya que se pueden generar conflictos entre las personas que allí laboran y por consiguiente el clima

laboral se tornara denso y las condiciones en las que los empleados realicen sus actividades serán sumamente deficientes.

Una correcta comunicación asertiva involucra transmitir un mensaje de una forma clara, concisa, responsable y en los mejores términos posibles. En una organización en la cual se pretenda crear una cultura de comunicación óptima es necesario entender la manera adecuada de cómo comunicarse con los compañeros de trabajo, es decir al solicitar un favor, al emitir los respectivos agradecimientos hacia otra persona etc.

“La comunicación asertiva siempre expresa honesta, directa y respetuosamente lo que se desea decir y además tener una escucha activamente al compañero”.  
JARAMILLO, N. (2009)

El hecho de que debemos comunicarnos es ya una pauta para la ejecución de nuestros valores ya que al comunicarnos expresamos nuestras ideas, pensamientos y emociones, por ello empleados el debido respeto para los demás, el respectivo léxico y la manera o la forma en la que emitimos nuestros comentarios con el fin de que la persona o personas con las cuales estamos comunicándonos recepten la información eficazmente y el dialogo que se tiene no se preste para malas interpretaciones y malos entendidos, más bien , se genere un ambiente de confianza entre las personas para crear lazos de amistad y un excelente clima laboral en las organizaciones.

Elementos de la comunicación asertiva

De acuerdo con ELIZONDO, M. (1990) se puede interpretar que los:

Elementos visuales

Para que se pueda ejecutar verdaderamente una comunicación asertiva, los elementos visuales son pieza clave para ello, ya que mediante el contacto visual, tendremos el conocimiento de cuan interesada esta la persona con quien estamos

entablado un diálogo, debido q que podremos darnos cuenta de sus gestos, movimientos y expresión facial.

#### Elementos vocales

Los elementos vocales se refieren más a la forma en cómo se dicen las cosas, mas no al contenido de lo que se expresa, es decir el empleo o la expresión de su voz debe ser sutil, que se entienda lo que se quiere decir, con decisión y gentileza.

#### Elementos Verbales

Los elementos verbales son muy importantes para que se genere una buena comunicación asertiva ya que depende de la selección de palabras que elijamos para transmitir un mensaje y el éxito de respuesta del mismo.

La comunicación asertiva implica una serie de elementos los cuales son necesarios para que dicha comunicación sea lo más óptima posible es por ello que se debe aplicar correctamente los elementos visuales, vocales y verbales, para que de esta manera el mensaje se pueda entender, analizar e interpretar de la mejor manera posible.

#### Importancia de la comunicación asertiva

De acuerdo con CHINEA, A. (2012) se puede entender que la comunicación es muy importante y fundamental para alcanzar el éxito personal y profesional, ya que en los dos ámbitos necesitamos comunicarnos y de la manera como lo hagamos dependerá el éxito de nuestras relaciones interpersonales o el fracaso de las mismas.

Es por eso que cuando se trata el tema de la comunicación asertiva, nos enfocamos en la habilidad y capacidad de expresión de ideas, sentimientos y necesidades, pero siempre con la noción de no herir susceptibilidades y ofender a los demás.

Por lo tanto una persona asertiva es aquella que se manifiesta respetuosamente, no ofende ni agrede, no manipula a los demás para complacer sus necesidades.

Es por ello la necesidad de aprender a comunicarnos asertivamente dentro y fuera de una organización, ya que esto fortalece nuestra confianza, nuestra seguridad y sobre todo nuestras relaciones interpersonales y profesionales.

La importancia de que se genere una óptima comunicación asertiva en una organización es sumamente grande ya que de la comunicación depende el desarrollo de la organización, debido a que si los empleados se comunican eficientemente entre ellos su desempeño será mucho mejor y se evitara retrasos en las actividades de los empleados.

#### Beneficios de la comunicación asertiva

De acuerdo con SÁNCHEZ, M. (2013) se puede entender que pocas son las personas que de manera innata poseen esta habilidad para comunicarse asertivamente, son sociales, no tienen dificultad para relacionarse y entablar diálogos creando de esta manera lazos de amistad, sin embargo la mayoría de las personas desarrollan esta habilidad a lo largo de sus vidas en determinados grupos sociales y a otra parte de las personas les cuesta comunicarse asertivamente, ya sea por baja autoestima, inseguridad en sí mismos, falta de confianza en un grupo social, por miedo o por complejos. En realidad para las personas que están dispuestas a generar y aprender a comunicarse asertivamente, esto puede ser un proceso sin dificultad pero para aquellas personas inseguras y con miedos, esto puede ser algo complicado, es por ello que se debe conocer los maravillosos beneficios de comunicarse asertivamente y el éxito que esto trae.

- Fortalece la confianza en sí mismos y su capacidad de expresión.
- Favorece el sentido de autoimagen
- Promueve a ser personas eficaces
- Promueve el respeto para sí mismo y para los demás



Son innumerables los beneficios que puede generar una correcta comunicación asertiva ya que de ello depende que una organización vaya encaminada hacia el éxito. Y por ende los empleados también creen en sus mentes la superación tanto en el ámbito profesional como personal.

Es muy alentador para las personas que trabajan en ciertas empresas, instituciones y organizaciones, que hoy en día se tome muy en cuenta el recurso humano, porque debido a esto los empleados se sienten motivados, identificados con la organización y sobretodo que en realidad si son tomados en cuenta por los directivos que rigen dichas organizaciones.

#### Asertividad

“La palabra proviene del latín *asserere*, *asser tum* (Aserción) que significa afirmar”  
EGÚSQUIZA, O. (2000)

Según EGÚSQUIZA, O. (2000) se puede interpretar que la asertividad aporta mucho a la gestión de la comunicación ya que nos permite relacionarnos con facilidad con otras personas. La asertividad es una conducta que nos permite defender nuestros derechos y respetar los derechos de los demás, pero con la firme certeza de no lastimas, herir y agredir a las demás personas.

En si una persona con conducta asertiva defiende sus derechos, los respeta y respeta los derechos de las otras personas, una persona asertiva expresa sus ideas, sus opiniones, sus sentimientos, directamente, con firmeza, seguridad, habla de sí mismo sin vergüenza, es de mente abierta y está abierto al dialogo, y sabe decir no a cosas que no son de su agrado.

La asertividad nos permite respetarnos a nosotros mismos, sin minimizar a los demás, teniendo en cuenta que todas las personas tenemos derechos los cuales debemos respetar.

El ser una persona asertiva fortalece nuestra autoestima ya que al relacionarnos con los demás y entablar diálogos, podemos despejar nuestra mente y compartir ideas, conocimientos, criterios y opiniones. Comunicándonos de una manera clara, concisa en la cual las personas con las que nos comunicamos puedan entender el mensaje e interpretarlo, sin olvidar que debemos ser firmes en nuestras decisiones ya que la asertividad es sinónimo de seguridad y en el caso de que nuestro propósito sea dirigir un grupo lo ideal es tomar en cuenta todas las habilidades y características q pose un verdadero líder.

El tema de la asertividad es tan interesante e importante a la vez, ya que nos muestra la necesidad de ser personas asertivas, personas que en realidad podamos transmitir lo que queremos decir sin reprimir lo que sentimos, expresarnos sin miedo de lo que nuestros mensajes puedan generar ya que serán mensajes de personas seguras, con una autoestima alta, pero sobretodo mensajes responsables y respetuosos que no hieran susceptibilidades y mucho menos afecten o agredan los derechos de las personas con quienes nos comunicamos.

Que importante es que las personas que laboran en las organizaciones desarrollen la asertividad ya que mientras más empleados asertivos y motivados existan en las organizaciones, mejor será el clima que allí se genere y por lo tanto el desarrollo y logro de objetivos y metas que se haya planteado por la organización serán óptimos y de calidad.

## Derechos Asertivos

De acuerdo con MARTÍNEZ, L. (2012) se puede descifrar que las personas que han desarrollado la habilidad o aquellas que se encuentran en ese proceso,

deben conocer sus derechos, defenderlos, sin herir, agredir o incomodar o los demás. Las personas asertivas se expresan claramente y con decisión, es por ello que es necesario darles a conocer cuáles son sus derechos.

- Derecho a ser respetado
- Derecho a expresarse con libertad sus ideas, sentimientos y opiniones
- Derecho a ser escuchado
- Derecho a tomar sus propias decisiones
- Derecho a decir no, cuando algo nos disguste.
- Derecho a dar, pedir, y recibir, teniendo en cuenta que las demás personas pueden decir “no” también
- Derecho a equivocarse
- Derecho a informarse
- Derecho a actuar por cuenta propia
- Derecho a disponer del recurso tiempo
- Derecho a superarse
- Derecho a distraerse
- Derecho a descansar.

Todos los seres humanos tenemos derechos, que deben ser respetados por los demás, a pesar de que no sean compartidos, ya que cada persona tiene ideologías y opiniones diferentes. Es por ello que en este trabajo de investigación se ha tomado en cuenta los derechos asertivos, los cuales son de mucha importancia e interés para aquellas personas que quieren alcanzar el éxito de una organización y de la cual son líderes, ya que deben tener conocimiento de los derechos que poseen para poder ejercer sus actividades y sobretodo liderar un equipo de trabajo.

Características de la asertividad

- No es una característica de la persona, sino de la conducta

- Esta conducta asertiva caracteriza a la persona que lo desarrollo, no a todas las personas en general
- Se basa en la capacidad que tiene el individuo para generar en si mismo dicha característica de la conducta

#### Características de una persona asertiva

De acuerdo con SUAZA, C. (2014) se puede entender que:

- Las personas asertivas tienen conocimiento de sus derechos y los defienden.
- Se expresa con claridad para que sus interlocutores lo entiendan e interpreten sus mensajes.
- Las personas asertivas no se sienten culpables de la interpretación que tienen las otras personas con respecto a sus mensajes ya que dicen lo que sienten y piensan, siempre con el debido respeto a los demás individuos.

Una de las características de la asertividad más importantes que he podido notar a lo largo de esta investigación, es el conocer nuestros derechos y respetar los derechos de los demás, lo cual nos permite manifestar nuestros valores ante las personas con quienes nos comunicamos, expresarnos con claridad y defender nuestra posición ante las distintas circunstancias a las que nos enfrentemos.

#### Comunicación

De acuerdo con COSTUMERO, I. (2007) se puede interpretar que a la comunicación se la interpreta como el proceso mediante el cual las personas pueden dialogar y expresar sus ideas. La comunicación es un elemento fundamental que no se presenta en la información. También en la comunicación entra en juego la

retroalimentación o feedback, ya que es la respuesta que emite el receptor de lo que ha entendido con respecto al mensaje que ha sido recibido por el emisor. Por otra parte en la información este proceso no se puede dar ya que solo se envía la información y la respuesta directa e instantánea se limita.

La comunicación es muy importante para el desarrollo del ser humano en un entorno social ya que siente la necesidad de relacionarse y comunicarse con diferentes personas dentro de un grupo social, intercambiar ideas, opiniones, sugerencias que aporten a su desarrollo dentro del ámbito de la comunicación. Todas las personas en algún momento de nuestras vidas hemos sentido la necesidad de hablar, de ser escuchados y entendidos por otras personas, es por ello que la comunicación es un tema sumamente importante en cualquier ámbito ya sea personal o profesional.

Elementos de la comunicación Los interlocutores

Son aquellas personas que ejercen la comunicación. Pueden desarrollar los papeles de emisor y receptor, los cuales los aplican en determinado momento. Tienen, alternativamente, los papeles de emisor y receptor, los cuales intercambian durante el diálogo que mantengan en dicho momento.

El mensaje

Es el conjunto de símbolos y significados que codificados apropiadamente se utilizaran para transmitir la información que se necesite, el significado trata sobre la idea que tenemos en mente y la cual queremos transmitir en forma de mensaje y con los símbolos adecuados.

Los símbolos se entienden por las palabras o sonidos que se emiten de un significado específico.

Las palabras se acompañan de las gesticulaciones, completando de esta manera la transmisión del mensaje hacia otra persona o personas para las cuales va dirigida.

## El contexto

Es el entorno en donde se da la comunicación.

Dentro del entorno se consideran los siguientes aspectos:

- Entorno físico: lugar, la noche, el día etc.
- Entorno social: nivel de relación que existe entre los interlocutores.
- Entorno psicológico: estado de ánimo, autoestima, predisposición para entablar una plática.
- Entorno cultural: conjunto de creencias y valores de las personas que se encuentran dialogando sobre un tema determinado.

## El canal

Se refiere al medio físico que es utilizado para transmitir el mensaje, es decir, comunicación oral, comunicación escrita (papel), mediante la tecnología.

## Ruido

Se trata de todo elemento perturbador que impide la transmisión de un mensaje y por ende que la comunicación sea deficiente entre las personas involucradas.

## Retroalimentación

Es la respuesta que emite el receptor después de haber escuchado o haber recibido el mensaje enviado por el emisor. Esta respuesta depende de la calidad de la transmisión del mensaje ya que el mensaje no puede ser interpretado de la mejor manera por el receptor o por el contrario la respuesta puede ser la esperada por el emisor.

## **RELACIONES INTERPERSONALES**

### **Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que se dan entre las personas durante la realización de cualquier actividad. Según RODRIGUEZ, M (1983) en su libro manifiesta que: El estudio de la conducta Humana se hace cada vez más ostensible, dada la inmensa complejidad de la relación interpersonal y de grupo. La problemática de la relación del hombre con su congénere es tan acuciante y difícil, que podría afirmarse, que la casi totalidad de los hombres no tienen una clara conciencia de ella.

A lo largo del tiempo organizacional se ha creado conocimiento claro acerca, entre los gerentes, de que el factor que más influye en el desarrollo eficiente de sus organizaciones es la calidad de las relaciones interpersonales de sus colaboradores. La única forma de lograr performances sobresalientes en la empresa es a través de conseguir una conexión positiva entre sus integrantes.

La existencia de toda industria alrededor de ayudar a la gerencia a conseguir un círculo de asistencia dentro de la organización conformada por consultores, instructores empapados en el tema junto con material de auto superación del individuo buscando orientar la forma de dirigir apropiadamente las relaciones humanas en el área de trabajo. Sin embargo, no existe suficiente evidencia científica sobre qué es lo que hace o deshace las buenas relaciones dentro de la empresa. Cuando una relación se desvanece o se vuelve tensa, no se encuentra suficiente orientación sobre lo que hay que hacer para reformar tal conexión y es obvio que, mientras la tensión continúe, la productividad de la organización estará afectada de una u otra forma.

Dentro de una organización, es esencial que los colaboradores vean a los otros como seres humanos con vidas íntimas dispuestos a compartir momentos más allá

de la vida diaria trabajo, para ello se espera que las relaciones sociales sólidas forjen un ambiente que permita obtener niveles de desempeño sobresalientes.

### **Importancia de las Relaciones Interpersonales**

La persona a lo largo de su vida experimenta diferentes relaciones, allí podemos tomar como ejemplo la vida de nuestros familiares, amistades o con compañeros de trabajo o estudio. Junto a ellos logramos intercambiar formas de sentir y de ver la vida de una forma diferente, también compartimos necesidades, intereses y afectos. Las relaciones se les conocen como relaciones interpersonales. El hombre en si es sorprendente, ya que día a día puede relacionarse con tantas personas como pueda y como dice el dicho, cada individuo es multidimensional. Precisamente, en esa diferencia, habita la gran riqueza de las relaciones humanas, ya que al estar junto a individuos intercambiamos y construimos nuevas experiencias y conocimientos; pero en esa diferencia está también la dificultad para relacionarnos, pues tenemos que esforzarnos en todo aspecto y así llegar a una conclusión y observar resultados.

Esto puede llegar hacer complejo, ya que la mayoría de individuos pueden llegar a tenerlas mismas ideas, pensamientos, costumbres, necesidades e intereses.

En ciertos momentos, la forma de pensar, actuar y sentir puede ocasionar que las personas actúen con desconfianza o a vivir conflictos entre ellos, pero hay aprender que cada ser humano es un mundo completamente diferente y tenemos que respetar el criterio de ellos, esto sería un buen comienzo para tener unas buenas relaciones interpersonales con las personas que interactuamos sea esta dentro de una organización o en las diferentes áreas donde este se desenvuelve.

Una relación interpersonal es una interacción mutua entre dos o más personas. En toda relación interpersonal hablamos de la comunicación como un medio que ayuda a intercambiar ideas, pensamientos de este modo logra que las personas obtengan información respecto a su ambiente y compartirla con gente a su alrededor. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales sean estas a través de sonidos, gestos, señales con el objetivo de emitir un mensaje.



## **Tipos de Relaciones Interpersonales**

Desde su inicio como especie, casi todos los desarrollos que ha tenido el ser humano los ha conseguido gracias a su vida en sociedad: el tecnológico, el cultural, la civilización y el conocimiento. Sin embargo, también ha sucedido que este desarrollo le ha creado al hombre una necesidad de vivir de este modo social, lo que se ve demostrado cuando la mayoría de las alegrías y las tristezas de todo ser humano tienen que ver con sus relaciones interpersonales. En ese sentido, es inherente al ser humano tener necesidades de contacto físico, de pertenencia, de intimidad y sobre todo, necesidades afectivas. Esas necesidades van mutando a lo largo del ciclo de vida de los individuos, por lo que sus relaciones interpersonales también lo harán. No se puede poner en el mismo lugar la relación que mantendrá un bebé, cuya relación se centrará en adquirir niveles básicos de confianza, con la que tendrá un adolescente, quien se encuentra definiendo su identidad y por lo tanto realizándose muchas preguntas.

### **La Clasificación de los tipos de relaciones interpersonales.**

Relaciones íntimas/relaciones superficiales: las primeras aparecen cuando se busca satisfacer una necesidad afectiva o una necesidad básica a partir del vínculo con otra persona. Pueden producirse asimetrías, como se da en la relación entre un paciente y su médico, ya que mientras para el paciente esta será posiblemente una relación íntima, para el médico tal vez sea, por obvias razones.

Relaciones personales/relaciones sociales: la identidad personal suele perder peso ante los modelos que la sociedad a menudo impone sobre el sujeto. El ejemplo antes mencionado, del conflicto que puede surgir entre el médico y el paciente, aplica también en este sentido, ya que el paciente necesita de una atención personalizada y espera ese tipo de atención, pero suele suceder que el médico se comporta como un trabajador que sólo está allí por un vínculo social y no personal.

Es decir, los enfermos componen un grupo social y los médicos, otro, y entre ellos predomina la identidad social por sobre la individual. Relaciones amorosas: los componentes de intimidad, pasión y compromiso se agrupan para dar con el tipo de relación que se tendrá: podrá ser formal, de amistad, romántica, de apego o plena, si se equilibran perfectamente. Si vamos al mismo ejemplo que antes, puede decirse que la relación que busca el paciente con el médico es de apego, mientras que la que puede ofrecer el médico es formal, dado que debe estar en contacto con muchos pacientes.

### **Necesidades básicas de las relaciones interpersonales**

Más allá de que el vivir en grupo sea una ventaja evolutiva, el hombre como individuo necesita desde el principio de las relaciones interpersonales. La mayoría de las alegrías y de las penas de los humanos provienen de sus relaciones interpersonales. Aún desde un punto de vista negativo, en que las relaciones no sean más que fuente de malestar y sufrimiento, la necesidad de relacionarse se ha demostrado como una de las necesidades básicas del hombre y las relaciones una vía importante de recobrar el bienestar. Por lo tanto, vivir en grupo y relacionarse con los semejantes no es solo ventajoso, sino que es necesario.

Entre las necesidades básicas del ser humano cabe destacar:

- Necesidades fisiológicas: respirar, comer, beber, dormir.
- Necesidades afectivas.
- Necesidad de intimidad.
- Necesidad de pertenencia a grupo.

### **Las necesidades fisiológicas**

Las necesidades fisiológicas han de satisfacerse desde el comienzo de la vida. Si no se cubren, puede haber consecuencias negativas para la persona. Cuanto antes sea el déficit en el curso de la vida, mayor es el efecto del mismo sobre la persona. El efecto es afectivo y repercute en la personalidad. No obstante, en los

niños pequeños puede costarles la vida. El déficit afectivo es el causante así mismo de patología a lo largo de la vida (tanto patología mental como física).

Todos tenemos que afrontar una serie de retos y dificultades a lo largo de la vida. El apoyo social es un recurso más, muy importante, del que disponemos para afrontar esos retos y dificultades.

### **Necesidades afectivas.**

Las necesidades afectivas son tres: necesidad de contacto físico, necesidad de intimidad y necesidad de pertenencia a grupo. No satisfacer esas necesidades genera enfermedad mental y aislamiento.

#### **Necesidad de contacto físico**

Un niño pequeño satisface las necesidades de contacto físico con las caricias y abrazos de sus padres y familiares. Al comienzo de la vida lo táctil tiene mayor peso que la intimidad y que la pertenencia a grupo. Los niños pequeños tienen necesidad de ser tocados porque:

- Es una manera de satisfacer las necesidades afectivas.
- Porque los tranquiliza.
- Porque es fuente de estimulación sensorial.

### **Necesidad de intimidad.**

Las relaciones íntimas son fuente importante de apoyo, nos ayudan mucho y nos dan seguridad. Gracias a ellas, no nos sentimos solos.

La familia es el primer grupo en la vida de las personas y uno de los grupos hacia los que mayor pertenencia se desarrolla. Puesto que es el primer grupo de nuestra vida, tiene mucha influencia en nuestra forma de relacionarnos. Es en el seno de la misma donde adquirimos el primer rol en este teatro que es la vida. El rol adquirido, el estilo de comunicación aprendido allí, el estilo de relación aprendido allí, en

definitiva, las habilidades relacionales desarrolladas en nuestra familia, son repetidas en el seno de los nuevos grupos a los que nos incorporamos.

### **Necesidad de pertenencia a grupo**

La pertenencia a grupo es fundamental desde la infancia, puesto que nos da identidad (identidad social). Primero somos de nuestra familia, luego de un grupo de amigos y luego de varios grupos. El sentimiento de pertenencia a grupo es muy importante a lo largo de toda la vida. Ser miembro de un grupo nos da seguridad. Además, es fuente importante de apoyo. Se ha visto que las personas con más apoyo social viven mejor, son más felices, se enfrentan mejor a los retos, y evolucionan mejor cuando están enfermos. El no pertenecer a un grupo social, supone el aislamiento social.

### **Competencias de las relaciones interpersonales**

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente.

### **Comportamiento Organizacional**

Chiavenato Idalberto (2009:6).

“El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones”.....”Es una

disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”.

En relación con las definiciones expuestas, la autora indica que se puede observar semejanzas entre las definiciones al declarar que el CO es la interacción, relación entre personas, grupos individuos y la organización, asimismo todos los autores de una u otra forma indican que es un campo de estudio, aplicación de conocimiento, disciplina, entre otros, utilizada para aumentar la efectividad de la organización o mejorarla. Concluyendo en base a dichas definiciones y a criterio propio considerando que este es el objeto práctico de estudio en esta investigación se define al CO como: el estudio de lo que las personas hacen en una organización, que distingue a las organizaciones unas de otras y que el objeto de dicho estudio es aplicar dicho conocimiento a mejorar la organización. Por lo que se debe tener en cuenta que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas y de estas depende el comportamiento humano.

### **Metas y objetivos del comportamiento organizacional**

Como objetivos y metas del CO Eduardo Amorós (2007:6) en su libro Comportamiento Organizacional en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas indica que son:

Describir: Sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.

Comprender: Por qué las personas se comportan como lo hacen.

Predecir: El comportamiento futuro de los empleados

Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo.

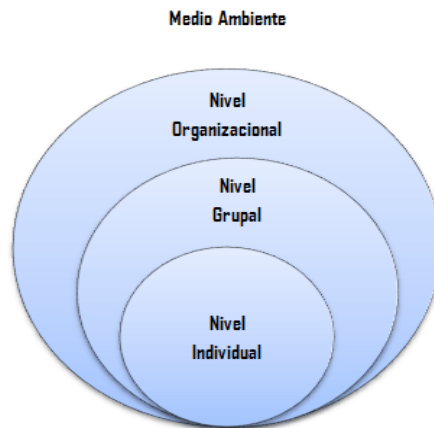
Con el primer objetivo describir al lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo. Con el segundo objetivo comprender: entienden las razones del porqué de

su comportamiento y pueden entre otros lograr explicaciones, mejorar métodos. Con el tercer objetivo predecir, es consecuencia del primero y el segundo, ya que al describir y comprender los gerentes, directivos, administradores, conocerán al personal, sus habilidades, relaciones intergrupales, tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados son dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos u otra conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar, los supervisores, gerentes, administradores, por ser responsables de los resultados de rendimiento, les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo, coordinación de esfuerzos y la productividad de los empleados.

### **Variables del Comportamiento Organizacional**

Para el estudio del CO, la literatura especializada y algunos autores entre ellos Robbins (2004:23) y Chiavenato (2009:11), coinciden en recomendar el siguiente modelo básico, que atiende a tres niveles de análisis: individual, el cual consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual. De grupo atiende a la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales y el organizacional radica en la comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos. Figura 1.1.



### Niveles del Comportamiento Organizacional

Figura 1.1 Niveles del Comportamiento Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.

Estos tres niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro, bajo la consideración de la organización como sistema abierto, es decir insertos en un medio externo todo esto nos lleva al conocimiento de cómo actúan para entender el comportamiento de la organización.

Al pasar del nivel individual al nivel grupal y de allí a los sistemas de organización, se observa sistemáticamente el comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles básicos son análogos a los bloques de construcción; cada uno se construye sobre el anterior y cada nivel es una consecuencia del anterior. Primeramente los individuos con sus características propias, luego el grupo y al final llegaremos al nivel del sistema organizacional donde se unirán los niveles anteriores como un sistema único.

Es una herramienta sumamente útil en los estudios de comportamiento organizacional, la gran virtud de dicho modelo radica, en que en la medida que se logra interrelacionar el conjunto de las variables en cada uno de los niveles se tiene certeza de la manifestación de estas en los resultados humanos, que es lo que persigue toda organización sea esta pública o privada.

A continuación algunos aspectos más relevantes de estos niveles:

### **Nivel individual**

A lo largo de la historia las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas en especial los conceptos relativos a la manera que actúan o se desempeñan dentro de las organizaciones. En el CO se basa en enfoques orientados al desempeño dentro de las organizaciones, según la conducta como resultado de un proceso consciente mental del individuo.

Según Chiavenato (2009:186), el comportamiento de las personas presenta una serie de características, las cuales no depende solo de las características individuales, también influyen las organizaciones, teniendo como principios básicos las siguientes:

El hombre posee capacidad limitada de respuesta, pero a su vez son diferentes unos de otros: la capacidad de respuesta está dada por la función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Sin embargo la capacidad humana es un continuo. En un extremo los comportamientos que difícilmente responden al entrenamiento o a la experiencia ejemplo tiempo de reacción y por el otro los que si responden a la capacitación o la experiencia como las habilidades.

Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas. El hombre está orientado hacia la actividad, es decir, que el comportamiento de las personas se orienta al logro de sus aspiraciones y a la satisfacción de sus necesidades. Cada individuo puede tener más de una necesidad prioritaria al mismo tiempo.

El hombre percibe y evalúa: las experiencias del ambiente acumuladas por el hombre, sirven como datos para evaluar y seleccionar las que más se adecuen a sus valores y necesidades. La teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base a su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar.



El hombre social: para que las personas se desarrollen, es necesario que exista una interacción con otros individuos, grupos u organizaciones, con el fin de mantener su identidad y bienestar psicológico.

Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento. El individuo tiene necesidades diversas: los seres humanos presentan una serie de necesidades ante diferentes situaciones, las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas, ya que se pueden presentar como un factor motivador.

Las personas reaccionan de forma emocional: No son neutrales ante lo que perciben o experimentan. Esta respuesta evaluativa influye en su comportamiento. Evalúan lo que le gusta o disgusta, define la importancia de las acciones y sus resultados.

El hombre piensa y elige: el comportamiento humano puede analizarse según los planes que se eligen, desarrollando y ejecutando la lucha con los estímulos, los cuales se enfrentan para alcanzar los objetivos personales.

En relación a estas características del comportamiento humano, nace el concepto de ver al hombre como un modelo complejo. Su orientación es claramente psicológica. No sólo se considera complejo con relación a su naturaleza, a sus características y a sus múltiples necesidades.

### **Nivel Grupal**

El concepto de grupo difiere según la perspectiva que se utilice. Para Chiavenato (2009:272) “Un grupo está formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño de una este vinculado a lo que haga los demás.

Es un conjunto de personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo, el número de integrantes es suficientemente pequeño para que cada persona se puede comunicar con los demás frente a frente”.

Los conceptos antes expuestos no son limitantes unos a otros sino por el contrario se complementan dando una definición ajustada a lo que se requiere en esta investigación.

Una de las notas características de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno, cuya composición, funciones y demás propiedades difieren notablemente. Se pueden tener en cuenta distintos criterios para establecer una clasificación de los mismos. Chiavenato (2009:273) indica que pueden ser formales e informales.

Formales: Son aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. Dentro de estos grupos formales se encuentran:

Grupo de Mando: Se determina por las relaciones formales de autoridad y definidos por el organigrama. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado.

Grupo de Tareas: Están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada o funciones. Sin embargo, las fronteras del grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía. Puede cruzar relaciones de mando. Por ejemplo, ejecutivos de una aseguradora, recursos humanos de una empresa, mantenimiento y otros empleados, que en el momento de un incendio u otro percance constituirían un grupo de tarea.

Grupos temporales o creados “ad hoc”: se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. El grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función o alcanzado su objetivo. Se puede tratar de un grupo de investigación y desarrollo, una comisión de estudio, un comité asesor, etc.

Informales: En contraste con los formales, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a las necesidades de un contacto social, entre estos podemos encontrar:

Grupo de Interés: La gente que pudiera estar o no alineada con grupos de mando común o de tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Esto es un grupo de interés. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.

Grupos de Amistad: los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones grupos de amistad. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse o no en edad similar o en herencia étnica, aficiones, preferencias políticas y otros.

El comportamiento de un Grupo

Todo grupo humano se concibe como un sistema social, constituido por las actividades, interacciones y los sentimientos que se dan entre los miembros del grupo. Los sistemas sociales poseen dos componentes:

El sistema externo, constituido por las actividades, las interacciones y los sentimientos requeridos, así como los sentimientos dados, y por la relación existente entre estos elementos.

El sistema interno, constituido por las actividades, las interacciones y los sentimientos que emergen espontáneamente entre los miembros del grupo a partir de lo que es requerido y de lo que es dado.

En consecuencia, estos sistemas explican la relación entre el sistema externo, que es lo que establece y pone la dirección y el sistema interno que es lo que emerge espontáneamente, todo esto con el fin de explicar los procesos sociales más cercanos a las organizaciones.

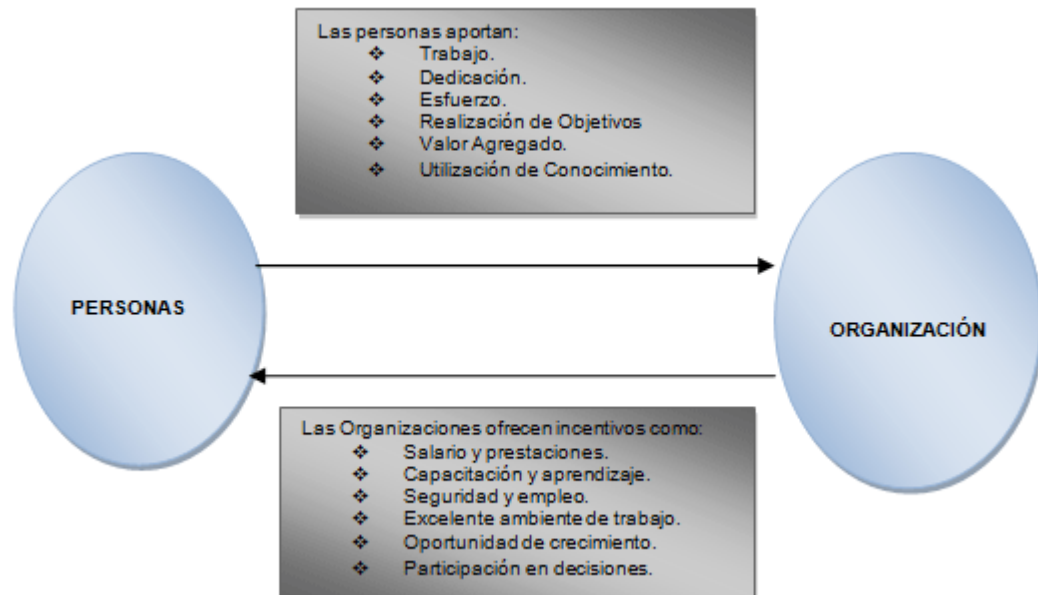
### **Nivel Organizacional**

“Una Organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades de forma adecuada para alcanzar un propósito en común dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento. Los recursos humanos están constituidos por individuos y grupos”. Chiavenato (2009:24). El estudio de CO debe comenzar por las Organizaciones, pues en ella se desarrolla el comportamiento. Estas agrupaciones funcionan como sistemas abiertos, pues está continuamente en interacción con su entorno”. Chiavenato (2009:25).

### **Relaciones de reciprocidad en las Organizaciones**

Entre los grupos de interés de la organización se encuentran: directores, gerentes, empleados, obreros, sindicatos, entre otros y la organización existe fuerte relación de reciprocidad, es decir, la organización espera que los grupos de interés hagan aportaciones y les otorga incentivos, recompensas para que aporten más.

Por otra parte los grupos de interés hacen aportaciones y a cambio de ello esperan obtener incentivos y recompensas. “Cada una de las partes toma decisiones sobre continuar con sus inversiones.... Este proceso es importante para comprender los intercambios que ocurren dentro y fuera de la organización”. Chiavenato (2009:28). Estas relaciones de intercambio se visualizan en la figura.



Robbins Stephen. (2004:8)

“Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”.

### **Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente**

#### **Gestión de talento humano**

Las organizaciones en el transcurrir del tiempo han evolucionado; estos cambios han incluido modificaciones en las estructuras organizacionales, lo cual a su vez, ha ocasionado la adopción de nuevos estilos de administración, siendo habitual encontrar en las empresas combinaciones de estilos de administración clásica acompañada de enfoque administrativo estratégico. (Cabarcas)

Son precisamente estos cambios los que han motivado diversas formas de concebir y administrar a las personas al interior de las organizaciones. La gran connotación de estos cambios radica en la forma como se concibe a las

personas, considerándose éstas en la actualidad, el capital más “valioso” que pueden tener las organizaciones. (Cabarcas)

Es cierto que las organizaciones para funcionar necesitan de recursos económicos, físicos y logísticos; pero son las personas constituidas en el capital intelectual activo e intangible, quienes con habilidades, experiencias, conocimientos e información, las que permiten los logros de la organización y por tanto, deben ser consideradas el mayor activo organizacional. Se puede tener toda la infraestructura física necesaria disponible, al igual que los recursos económicos, pero esto no garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones. El logro de éstos se encuentra en las personas, quienes en el día a día aportan su capital intelectual para el alcance del éxito organizacional. (Cabarcas)

En las organizaciones la gente se encarga de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; “sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos”. (Cabarcas).

Las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas “recursos humanos”; la antigua administración de recursos humanos dio lugar al nuevo enfoque “gestión del talento humano”. En la nueva concepción, las personas han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos “socios de las organizaciones”, constituyéndose en el “capital intelectual de la organización” y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional. (Cabarcas)

.La Gestión del Talento Humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. (Chivenato, 2009)

En cualquiera de los escenarios la Gestión del Talento Humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

Es imposible establecer una separación entre las personas y las organizaciones. Estas operan a través de las personas que hacen parte de ellas, son quienes deciden y actúan en su nombre, dependiendo de estas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones; de igual manera las organizaciones constituyen para las personas el medio de alcanzar varios objetivos en el menor tiempo y esfuerzo posible.

La Gestión del Talento Humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia. (Chivenato, 2008)

Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones, la gestión del talento humano es relativamente reciente, a pesar de que la administración de personas tiene sus orígenes en la Revolución Industrial. La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización o la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chivenato, 2008); Gestión del Talento Humano es el proceso continuo de análisis, desarrollo y utilizar con eficiencia el talento, sus valiosos conocimientos, habilidades y competencias para satisfacer las necesidades institucionales.

### **Administración de recursos humanos**

Según Chiavenato (2009, pág. 3) “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.”

Es decir, la administración es una ciencia social aplicada a las organizaciones para el manejo de recursos sean estos físicos o intangibles, además está encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales, etc. de una organización, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en la organización, obteniendo adecuados rendimientos empresariales.

Según Dessler y Valera (2011) “La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- Evaluar el desempeño.
- Administrar los sueldos y salarios (remunerar)
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores.

### **Importancia de administración de recursos humanos**



La administración de recursos humanos es importante hoy en día dado que es dar importancia al manejo adecuado del talento humano que permite a las organizaciones mejorar el ambiente de trabajo, la productividad y ser más competitivos a nivel local e internacional de ser el caso. En tanto una correcta administración de recursos humanos permite una mejor comunicación organizacional eliminando pérdidas dentro de las empresas.

### **Objetivos de administración de recursos humanos**

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2008) clasifican los objetivos en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo o de balance final.

#### **Objetivos explícitos**

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2008) “Existen cuatro objetivos explícitos a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.
- Es por eso que estos objetivos explícitos son importantes en el área de recursos humanos para una empresa, dado que debe atraer, retener e incentivar a sus empleados para que se desarrollen dentro de la organización y alcanzar objetivos organizacionales.

#### **Objetivos implícitos**

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2008) existen tres objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la legislación.

**Productividad:** A través de la gestión de recursos humanos puede articularse un conjunto de acciones que conduzca a un incremento de la productividad de las personas. De hecho, las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas, entre otras cosas, por el tratamiento y orientación que dan a la gestión del recurso humano. Por lo tanto, una empresa para alcanzar mayor productividad debe tener una adecuada relación y orientación al recurso humano.

**Calidad de vida en el trabajo:** Hay programas y enfoques cuyo propósito es mejorar la calidad de vida en el trabajo y en los cuales el departamento de recursos humanos desempeña un papel importante a la hora de su implantación (interviniendo en el diseño del trabajo, diseñando sistemas de carreras y de formación, sistemas retributivos equitativos, trabajos más ergonómicos, es decir, que las empresas deberían incorporar programas los cuales permitan mejorar la calidad de trabajo.

**Cumplimiento de la normativa:** En lo que respecta a la gestión de los empleados, las organizaciones deben acatar leyes, normas, arbitrajes y decisiones de los tribunales.” Es decir quien este encargado de la administración de recursos humanos debe conocer leyes, normas, etc. o disponer de un personal el cual conozca y asesore sobre temas legales que pueden afectar a la gestión de recursos humanos.

### **Objetivos a largo plazo**

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2008) define “los objetivos a largo plazo se refiere a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y en definitiva a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización.” Con ello se puede aludir que el objetivo a largo plazo de una correcta administración de recursos humanos es mejorar la rentabilidad de las organizaciones.

## **Organización de administración de recursos humanos**

Según Maristany (2008) “Una organización es la actividad de un grupo coordinado por procedimientos explícitos, para conseguir objetivos específicos.”

Toda empresa de cierta forma debe aplicar algún tipo de organización que les permita alcanzar sus objetivos.

Según Maristany existen cuatro modelos de organización: funcional, divisional, matricial y en red.

### **Organización funcional.**

Este es el modelo de organización con que comenzaron las empresas. Naturalmente, cada grupo se hace cargo de algunas tareas, aquellas que están relacionadas con la función que se esperaba de ellos.

Es útil para empresas sin dificultades de producto o territorio.

Su característica es que existe un director o gerente al que reportan los puestos que cumplen las funciones de la empresa, tales como producción, finanzas, etcétera.

### **Organización divisional**

Este modelo es útil para empresas con territorios muy extendidos o con productos diversos que requieren tecnología diferente.

Cada uno de los grupos de productos tiene su propia organización como empresa independiente o como operación independiente, manteniéndose en común las funciones generales, tales como Finanzas, Recursos Humanos (RR.HH), Relaciones Institucionales (RR:II), etcétera.

Estas mismas divisiones pueden referirse a territorios o puede ser una mezcla de ambos.

### **Organización Matricial.**

La matriz es una organización con un líder. Está compuesta por personas de diferentes especialidades y niveles que se constituyen para la concreción de un proyecto; una vez que este se ha finalizado, la organización se disuelve.

La organización matricial es útil para la concreción de lanzamientos de nuevos productos o innovaciones que requieran la preparación de más de un sector de la empresa. Es importante que se disuelva porque si no hace que se convierta en una organización paralela que dificulta el funcionamiento de la empresa.

### **Organización en red**

La organización en red tiene una estructura jerárquica que puede ser más o menos importante, según magnitud de la operación. Sus miembros están, en gran medida, en otras organizaciones. Se conecta con la empresa en forma independiente y trabajan sobre la base de proyectos.

Es importante que una empresa establezca el tipo de organización, ya que es la manera en la que se definirá como se va administrar los recursos humanos.

### **Condicionantes de administración de recursos humanos**

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2008) mencionan dos tipos de condicionante que son las influencias internas y externas a la administración de recursos humanos que se mencionan a continuación.

#### **Influencias Internas**

**Apoyo de la alta dirección.** La alta gerencia es la que determina la importancia que tendrá la gestión de los recursos humanos en la organización.

El apoyo de la dirección a la gestión de los recursos humanos se aprecia fundamentalmente en el estatus dado a sus responsables funcionales y por el peso que el componente humano tiene en las decisiones de la organización, por ejemplo, participando en los comités estratégicos.

**Estrategia:** La estrategia determina las características generales de la organización precisa de sus empleados.

**Cultura:** La cultura institucional representa el sistema de valores de la organización. Influida en gran medida por la alta gerencia, a través de ésta se determina los valores y supuestos de la gente sobre la voluntad de trabajo, ética y la forma en que debieran ser tratados. La cultura representa un intangible difícil de medir pero que explica el grado de discrecionalidad o libertad que se da a las personas en la toma de decisiones (empowerment), los criterios de promoción o desarrollo establecidos, los sistemas y orientación dada a la retribución, preocupación por las condiciones de trabajo.

**Tecnología y estructura:** Por lo general, mediante el término tecnología se suele hacer referencia a los equipos y conocimientos utilizados para producir bienes y prestar servicios. Una consecuencia de los nuevos sistemas de producción son los cambios en las estructuras organizativas. La estructura de las organizaciones cada vez está jerarquizada: la organización del trabajo se efectúa por procesos y mediante grupos. Gracias a la tecnología moderna y a los sistemas informáticos, la supervisión estrecha resulta innecesaria y las responsabilidades del control tienden a transferirse al individuo que realiza la tarea, por lo que ciertos niveles de supervisión desaparecen y se produce el aplacamiento jerárquico, alcanzándose con ello una mejora en la calidad y una reducción de los costes. Pero estas nuevas formas organizativas también repercuten en la política de promociones o gestión de las carreras, los criterios de evaluación, la orientación en la formación, sistemas de

retribución), por tanto, tecnología y estructura son dos importantes condicionantes de la gestión de los recursos humanos.

**Tamaño:** Es un factor importante para las actividades relacionadas con los recursos humanos. Con algunas excepciones, cuanto más grande sea la organización, más desarrollado estará su mercado interno de trabajo, y menos dependerá del mercado de trabajo externo, dotándolo de una mayor libertad a la hora de establecer diferentes políticas de recursos humanos. Un rasgo importante de las pequeñas o medianas empresas es que en muchas de ellas no existen departamentos de recursos humanos ni órganos especializados para su gestión.

### **Influencias externas**

**La economía:** La economía nacional, regional y local pueden tener una influencia significativa sobre las actividades de recursos humanos. Una economía fuerte tiende a tener bajos índices de desempleo, niveles salariales relativamente altos, a hacer que la búsqueda (reclutamiento) de personas cualificadas resulte más importante, a retener los empleados clave, a aumentar la deseabilidad de la formación y preparar a los agentes de contratación para negociar con empleados más reivindicados y con sindicatos más fuertes. Por lo contrario, en una economía débil el nivel de desempleo es alto, se reducen las exigencias salariales, el reclutamiento es menos importante y disminuye la necesidad de desarrollo y perfeccionamiento de los empleados. La gestión de los recursos humanos desempeña un papel primordial en ambos tipos de economía, si bien las prioridades y la naturaleza de sus actividades y funciones respectivas cambiarán.

**Competencia internacional:** La gestión de los recursos humanos se ve afectada no solo por el entorno externo inmediato, sino también por la economía internacional. La internacionalización de la actividad económica ha llevado al desarrollo, en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, de lo que se conoce como Gestión Internacional de los recursos humanos.

## **Funciones de administración de recursos humanos**

Noe y Mondy (2008, págs. 5-7) analizan las funciones de administración de recursos humanos las cuales se menciona a continuación.

### **Proceso empleo**

A través de proceso empleo una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos.

Implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, lo cual se analiza en este texto.

### **Desarrollo de recursos humanos**

El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función importante de la ARH que consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo.

### **Compensaciones y prestaciones**

Un sistema de compensaciones bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales

### **Seguridad social y salud**

La seguridad social implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o

emocional de los empleados. Estos aspectos son importantes porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización.

### **Relaciones laborales y con empleados**

Cuando un sindicato representa a los empleados de una organización, la actividad de recursos humanos se refiere a menudo como relaciones industriales, que se encarga de la negociación colectiva.

### **Investigación de recursos humanos**

Aunque la investigación de recursos humanos no es una función exclusiva de la ARH, abarca todas las áreas funcionales, el laboratorio del investigador es todo el ambiente laboral. La investigación de recursos humanos es una clave importante para desarrollar la fuerza laboral más productiva y satisfactoria.

### **Interrelaciones de las funciones de la ARH**

Todas las áreas funcionales de la ARH están interrelacionadas. La gerencia debe reconocer que las decisiones que se tomen en un área afectarán a las demás.

### **Desempeño laboral**

De acuerdo con SAYU, G. (2015) se puede interpretar que el Desempeño Laboral es la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad, competitividad y logro de metas en la organización.

#### **Características del desempeño laboral**

De acuerdo con SALES, G. (2013) se puede entender que las características del desempeño laboral se basan en los conocimientos, habilidades y capacidades que tiene una persona y lo demuestra al desempeñarse en su lugar de trabajo.



- Adaptabilidad: Hace referencia a la capacidad de adaptarse de una persona en diferentes ambientes de trabajo, responsabilidades y funciones que debe cumplir, pero lo idóneo sería un ambiente de trabajo confortable para que el desempeño del trabajador sea óptimo.
- Comunicación: se refiere a la habilidad que tiene una persona para expresar sus ideas, opiniones entre otras, en un grupo social. Hace referencia también a la capacidad de expresarse correctamente es decir utilizando el lenguaje verbal y no verbal correctamente.
- Iniciativa: hace referencia a la capacidad de expresar ideas innovadoras con criterio formado para cumplir objetivos personales o grupales.
- Conocimientos: hace referencia de los conocimientos técnicos profesionales que la persona ha adquirido con respecto a un área en especial o en varias.

#### Necesidades Básicas del Empleado

De acuerdo con COLAN, L. (2010) se puede descifrar que las:

#### Necesidades Intelectuales

- Logro
- Autonomía
- Dominio

#### Necesidades emocionales

- Propósito
- Familiaridad
- Reconocimiento.

#### Desempeño

Se define al desempeño como un conjunto de conductas laborales que posee o debe poseer un colaborador en una empresa para el cumplimiento de sus funciones, el desempeño también toma otro nombre algunos lo conocen como rendimiento laboral o méritos laborales.

Se considera también al desempeño como la ejecución de las tareas o actividades que debe cumplir un trabajador, en relación con los objetivos planteados por la empresa. En el desempeño entra en juego el conocimiento que tiene el trabajador al momento de ejercer sus actividades o funciones.

### **Aspectos del desempeño**

De acuerdo con la revista PSICOLOGÍA Y EMPRESA (2011) se puede entender que los:

Atributos del cargo: son los aspectos que interpretan el conocimiento que debe tener el trabajador con respecto al cargo que desempeña o desempeñará en un futuro.

Rasgos individuales: son aquellos aspectos que diferencian a la persona de otras como: la responsabilidad, puntualidad, compromiso para contribuir de la mejor manera para con la empresa entre otras.

Factores de rendimiento: hace referencia a aquellos aspectos que contribuyen al logro de metas y objetivos como: la productividad, eficiencia, calidad de su trabajo entre otras. Desempeño y estándar: conceptos.

### **Evaluación de desempeño**

De acuerdo con CUESTA, A. (2010) se puede interpretar que la evaluación del desempeño o llamada también evaluación del rendimiento, evaluación de la actuación, evaluación del desempeño por competencias laborales, es una actividad o proceso clave para determinar cuan efectiva está siendo el desarrollo de las empleados y es un arma clave para la gerencia de recursos humanos ya que consiste en un proceso que permite valorar de la manera más

sistemática y objetiva posible, el rendimiento que están teniendo los empleados de una empresa, hay recalcar que la evaluación del desempeño por competencias es una valoración superior si se la compara con la evaluación de desempeño.

Es necesario destacar que para que una evaluación de desempeño sea eficaz y efectiva se tome en cuenta el análisis y diseño de puestos y el perfil del cargo por competencias ya que esta relación interactúa en total dinamismo.

### **Objetivos de la Evaluación de desempeño**

- Mejorar la actuación de los empleados en una empresa
- Recopilar información
- Identificar el potencial de los empleados
- Evaluar el clima laboral
- Valorar los programas de selección de los empleados
- Motivar al personal mediante compensaciones de acuerdo su desempeño.
- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas potenciales
- Descubrir inquietudes del empleado. (P.P. 341 - 343)

### **Métodos de la evaluación de desempeño Método de Evaluación de 360°**

De acuerdo con ALLES, M. (2005) se puede entender que la evaluación de 360° es un método de evaluación para el desarrollo de los recursos humanos, es una evaluación conocida pero no se la aplica con frecuencia en las empresas.

Al poner en práctica esta evaluación debe haber un comprometimiento enorme tanto de la empresa como de los empleados que la integran, ambos deben conocer el verdadero valor que tiene cada una de las personas o individuos.

La evaluación de 360° implica confianza y confidencialización entre los participantes.

Proceso de evaluación de 360°:

- Definición de las competencias del puesto según corresponda: en una empresa es necesaria la evaluación de desempeño, por tal motivo se da como referencia la evaluación de 360° para esta evaluación es necesario que se escojan las competencias cardinales que son las competencias en general sin especificación de cada uno de los cargos que ocupan los empleados.
- Diseño de herramientas: cuestionario o formulario de evaluación.
- Elección de las personas: en este punto se toma en cuenta las personas que cumplirán con el papel de evaluadores, estos pueden ser: superiores, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Cabe recalcar que las evaluaciones son anónimas.
- Lanzamiento del proceso: Intervienen los interesados y evaluados.
- Relevamiento y procesamiento de los datos: Entra en juego el llamado análisis e interpretación de los resultados, con la debida confidencialidad por parte del evaluador.
- Comunicación a los interesados: se comunicara la interpretación de los resultados a los empleados
- Informe: el evaluador emitirá un informe general de los resultados de la evaluación.

### **Método de evaluación – Selección forzada**

De acuerdo con RODRÍGUEZ, J. (2009) se puede entender que el método de selección forzada es un método de evaluación creado por un grupo de técnicos estadounidenses en la segunda guerra mundial con el fin de evaluar a los soldados que debían ser promovidos de rango.

### **Objetivo**

Evaluar el desempeño de los empleados de una empresa, a través de frases descriptivas de determinadas alternativas con respecto al desempeño individual.

### **Características**

- El evaluador se ve forzado a elegir una o dos frases de un bloque de cuatro que se refieran al desempeño de los colaboradores.
- Para corroborar su efectividad es necesario sumar el número de veces que cada aspecto resulta elegido por el evaluador.
- El evaluador no tiene conocimiento de los puntajes
- Sus especificaciones son generalizadas es decir que pueden o no estar en relación con el cargo..

### **Ventajas**

- Proporciona resultados confiables y fácil de interpretar, ya que elimina el efecto halo.
- Su aplicación no requiere de preparación sofisticada, es simple.

### **Desventajas**

- Es un método discriminativo, comparativo sus resultados son globales, ya que se define a los empleados buenos, malos y medios.
- El evaluador no tiene mucha noción de los resultados específicos con respecto a las competencias de sus empleados, ya que los resultados son globales.

### **Beneficios**

- Mediante este método de evaluación de selección forzada los resultados pueden evidenciar las áreas con dificultad y que necesitan de mayor atención.
- Se adapta a una gran variedad de puestos.

## **2.6. Hipótesis**

La comunicación asertiva incidirá en el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, período Octubre – Marzo del 2017.

## **2.7. Señalamiento de las variables de la hipótesis**

VARIABLE INDEPENDIENTE: Comunicación Asertiva. (CAUSA)

VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral. (EFECTO)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3. Enfoque de la Investigación**

La investigación se desarrollará en base al paradigma critico-propositivo, porque, analiza la situación actual del problema para dar una solución al mismo y cumplir con el aspecto propositivo que va más allá del diagnóstico y el análisis.

El trabajo se enmarca en un paradigma cuanti-cualitativo porque dará información numérica a través de datos estadísticos los mismos que serán sometidos a análisis con apoyo del marco teórico.

#### **3.1. Modalidad básica de la Investigación Bibliográfica – Documental**

Es bibliográfica Documental puesto que realizaremos esta investigación al acudir a la institución, es decir donde se encuentra el objeto de estudio que vamos a investigar como son los colaboradores con la finalidad de dar una mayor eficiencia y eficacia a los diferentes procesos de comunicación, permitiéndome así ponerme en contacto con la realidad del problema.

#### **De Campo**

Es de campo porque el investigador obtiene la información en el lugar de los hechos en contacto directo con la realidad.

## **De Intervención Social o Proyecto Factible**

Es una modalidad de investigación particular que consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de modelo operativo viable que permita solucionar los problemas de la organización.

### **3.2. Niveles o Tipos de Investigación**

Dentro de los tipos de estudio se emplearán la Investigación Exploratoria (fuentes primarias) y la Investigación descriptiva (fuentes secundarias).

#### **Investigación Exploratoria**

Los estudios exploratorios se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, la investigación exploratoria constituye un estudio preliminar, una primera aproximación al problema.

#### **Investigación Descriptiva**

Se describe las situaciones que se presentan en la institución y se relaciona con los objetivos a alcanzar en el proceso investigativo.

La investigación es descriptiva porque se basa en la predicción de resultados según experiencias del investigador en el medio.

### **3.3. Asociación de variables correlacional**

En esta fase la investigación permitirá hacer predicciones estructuradas y dar un valor explicativo sobre diferentes hechos, el objetivo será medir la relación entre variables



### 3.4. Población y Muestra

#### 3.4.1. Población

Objeto de Estudio	Cantidad
Departamento financiero	7
Departamento administrativo	11
Departamento operativo	15
Departamento de Seguridad	4
Total:	37

**Cuadro N°3.1** Población

**Fuente:** Personal

**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino

#### 3.4.2. Muestra

Para el desarrollo de la presente investigación se trabajará con la población total de la Cooperativa de Ahorro y Crédito es decir, no se realizará ningún tipo de muestreo.

### 3.5. Operacionalización de Variables

#### 3.5.1. Variable Independiente: Comunicación Asertiva

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Comunicación asertiva es la <b>habilidad de expresar ideas</b> , positivas y los sentimientos de una manera abierta, honesta y directa, que reconoce nuestros <b>derechos</b> y al mismo tiempo <b>respeto</b> los derechos de los otros.	Habilidad  Expresar ideas  Derechos  Respeto	Relaciones interpersonales Trabajo en equipo Liderazgo  Autonomía Logro de objetivos Empatía  Tolerancia Autocontrol Honestidad	1.- ¿Considera que mantener una buena comunicación entre compañeros es necesaria?  2.- ¿La coordinación de una empresa tiene que ver con la comunicación?  3.- ¿Estará de acuerdo en que la institución promueva una forma diferente de comunicación?  4.- ¿Cuándo se presentan problemas, utiliza una comunicación adecuada para resolverlos?  5.- ¿Una buena comunicación mejora la satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?	<b>Técnica</b> Observación  <b>Instrumento</b> Encuesta

**Cuadro N° 3.2** Operacionalización de la Variable Independiente

**Fuente:** Personal

**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino

### 3.6. Operacionalización de Variables

#### 3.6.1. Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Desempeño laboral es la <b>actuación</b> que manifiesta el trabajador al efectuar las <b>funciones</b> y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad, <b>competitividad</b> y <b>logro de metas</b> en la organización	Actuación  Funciones  Competitividad  Logro de Metas	Evaluación del desempeño Desenvolvimiento profesional Éxito profesional  Actividades laborales Horario de trabajo Cumplimiento de reglas  Rendimiento Retos organizacionales Desarrollo profesional  Desarrollo organizacional Visión Eficiencia	1.- ¿Entiendo de manera clara las metas de la institución?  2.- ¿Cuándo las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras?  3.- ¿El trabajo en equipo es bueno en su espacio laboral?  4.- ¿Considero que mi trabajo me ha permitido desarrollar mis capacidades como persona y como profesional?  5.- ¿Mi entorno dificulta mi labor de desarrollo?	<b>Técnica</b> Observación  <b>Instrumento</b> Encuesta

**Cuadro N° 3.3** Operacionalización de la Variable Dependiente

**Fuente:** Personal

**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino

### 3.7. Recolección de Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2.- ¿A quiénes está dirigido?	Trabajadores del Comercial Salazar
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Comunicación y Desempeño Laboral
4.- ¿Quién investiga?	Marcelo Sanchez
5.- ¿Cuándo?	Año 2016 – 2017
6.- ¿Lugar de la recolección de la información?	Cooperativa de Ahorro y Credito Chibuleo
7.- ¿Cuántas veces?	Una sola vez
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas
9.- ¿Con qué?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación?	En el trabajo

**Tabla N° 3.1** Recolección de información  
**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino

### 3.7.1. Procesamiento y Análisis

Los datos recogidos se transformaron siguiendo ciertos procedimientos:

- Manejo de información.
- Revisión y análisis detallado de la información recabada de la encuesta.
- Proceso de tabulación en contraste con las variables y las preguntas directrices.
- Proceso de análisis e interpretación de los resultados obtenidos.
- Análisis de los resultados estadísticos destacando tendencias o relaciones fundamentales, de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados con apoyo del marco teórico en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis para verificación estadística.
- Establecimiento de conclusiones y recomendación.
- Se presentaran los datos en tablas y gráficos.

### 3.7.2. Técnicas e Instrumentos de Evaluación

<b>Técnicas e Instrumentos de Evaluación</b>		
<b>1. Información Primaria</b>	<b>1.1. Lectura Científica</b>	<b>1.1.1 Libros, Revistas científicas, tesis de grados documentos web</b>
<b>2. Información Secundaria</b>	<b>2.2. Encuesta</b>	<b>2.2.2 Cuestionario</b>

**Cuadro N°3.4** Técnicas e instrumentos de Evaluación

**Fuente:** Personal

**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

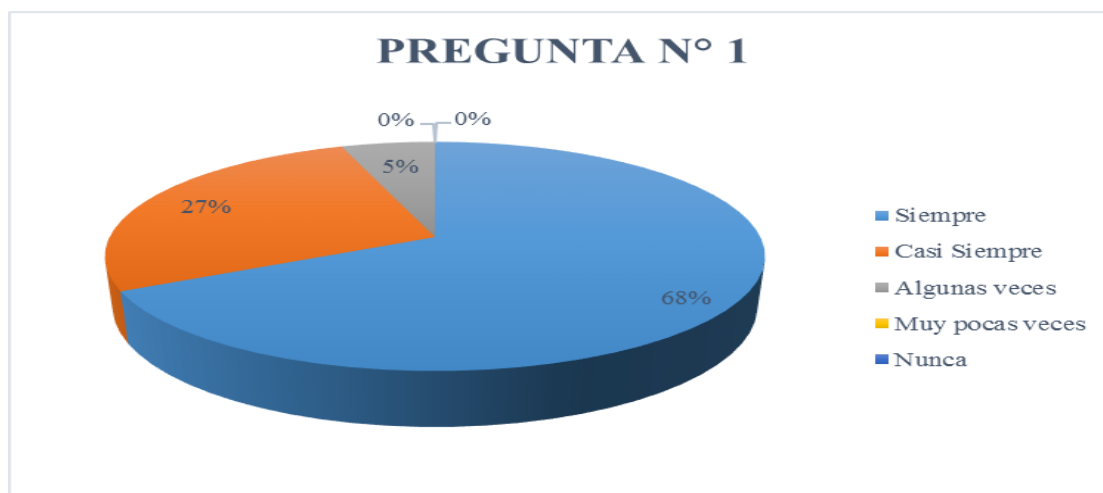
#### 4.1. Análisis e interpretación.

**Pregunta N° 1** ¿Considera que mantener una buena comunicación entre compañeros es necesaria?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	68%
Casi siempre	10	27%
Algunas veces	2	5%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°4.2** Mantiene una buena comunicación entre compañeros

**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino



**Gráfico N°4.1** Mantiene una buena comunicación entre compañeros

**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino

## **Análisis**

Podemos apreciar que el 68% que representa a 25 colaboradores, respondieron que Si, consideran que mantener una buena comunicación entre compañeros es necesaria, mientras que el 27% que representa a 10 colaboradores, respondieron Casi Siempre, mantener una buena comunicación entre compañeros es necesaria, mientras el 5% que representa a 2 colaboradores, respondieron que, Algunas Veces, mantener una buena comunicación entre compañeros es necesaria.

## **Interpretación**

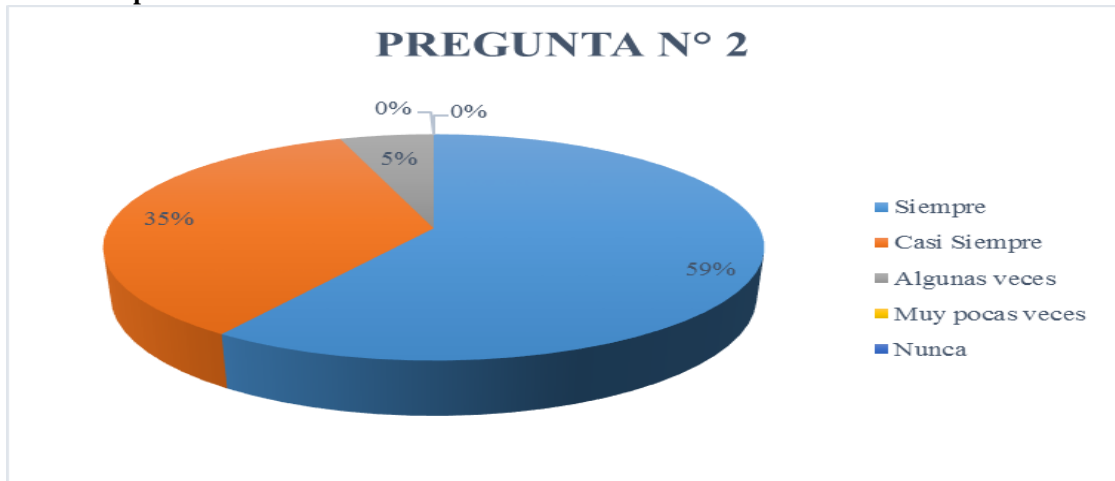
Con los resultados obtenidos se puede evidenciar, que un número elevado de colaboradores consideran que mantener una buena comunicación entre compañeros es necesaria, ya que demuestran predisposición por compartir ideas, pensamientos y emociones con sus colaboradores lo cual es de suma importancia para la Institución Financiera, mientras que el porcentaje restante considera que el mantener una buena relación intercomunicacional es necesaria, pero solo cuando sea oportuno.

**Pregunta N° 2** ¿La coordinación de una empresa tiene que ver con la comunicación?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	59%
Casi siempre	13	35%
Algunas veces	2	5%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°4.3** Una empresa tiene que ver con la comunicación

**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino



**Gráfico N°4.2** Una empresa tiene que ver con la comunicación

**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino



## **Análisis**

Podemos apreciar que el 59% que representa a 22 colaboradores, respondieron Siempre, la coordinación de una empresa tiene que ver con la comunicación entre sus colaboradores, mientras que el 35% que representa a 13 colaboradores, respondieron Casi Siempre, la coordinación de una empresa tiene que ver con la comunicación y un 5% restante que representa a 2 colaboradores, respondieron Algunas Veces, la coordinación de una empresa tiene que ver con la comunicación entre sus colaboradores.

## **Interpretación**

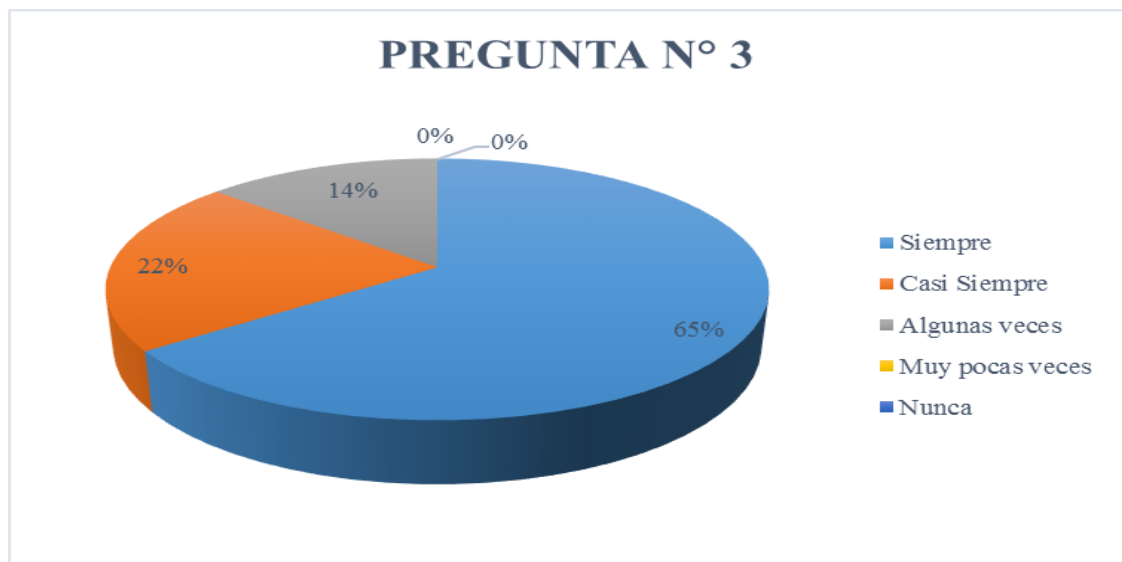
Se evidencia de manera muy clara que la mayor parte de encuestados está de acuerdo con que, la coordinación de una empresa tiene que ver con la comunicación, generando de esta forma un desempeño positivo y demostrando que el clima laboral en el que ejercen sus participantes habilita actividades positivas y beneficiosas para la institución, aunque por otra parte también se observan colaboradores que aun ponen barreras evitando una comunicación asertiva, veraz impidiendo un desarrollo general.

**Pregunta N° 3** ¿Está de acuerdo que la institución promueva una forma diferente de comunicación?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	65%
Casi siempre	8	22%
Algunas veces	5	14%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 4.4** Promueva una forma diferente de comunicación

**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino



**Gráfico N°4.3** Promueva una forma diferente de comunicación

**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino

### **Análisis**

Podemos apreciar que el 65% que representan a 24 colaboradores, respondieron Siempre, están de acuerdo a que la institución promueva una forma diferente de comunicación, mientras que el 22% que representan a 8 colaboradores, respondieron Casi Siempre, están de acuerdo a que la institución promueva una forma diferente de comunicación y un 14% que representan a 5 colaboradores respondieron Algunas Veces, están de acuerdo a que la institución promueva una forma diferente de comunicación.

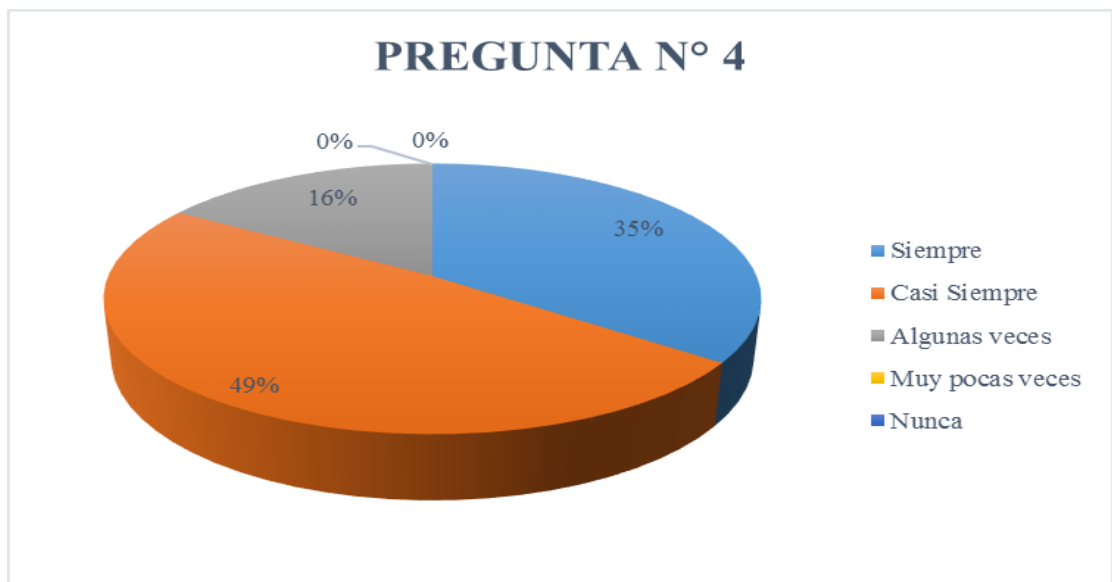
### **Interpretación**

Con los resultados obtenidos podemos evidenciar que la mayoría de los colaboradores están dispuestos a relacionarse con confianza y mantener un dialogo abierto, generando mayor empatía con nuevas formas y técnicas de comunicación aunque por otra parte también se puede notar que hay relaciones interpersonales deficientes que impiden que nuevas formas y técnicas de comunicación trabajen en su confianza y aprendizaje.

**Pregunta N° 4** ¿Cuándo se presentan problemas, utiliza una comunicación adecuada para resolverlos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	35%
Casi siempre	18	49%
Algunas veces	6	16%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 4.5** Presentan problemas, utiliza una comunicación adecuada  
**Elaborado por: Marcelo Sánchez Merino**



**Gráfico N°4.4** Presentan problemas, utiliza una comunicación adecuada  
**Elaborado por: Marcelo Sánchez Merino**

### **Análisis**

Podemos apreciar que el 35% que representan a 13 colaboradores, respondieron Siempre, cuando se presentan problemas, utiliza una comunicación adecuada para resolverlos, mientras que el 49% que representan a 18 colaboradores, respondieron Casi Siempre, cuando se presentan problemas, utiliza una comunicación adecuada para resolverlos y un 16% que representan a 6 colaboradores, respondieron Algunas Veces, cuando se presentan problemas, utiliza una comunicación adecuada para resolverlos.

### **Interpretación**

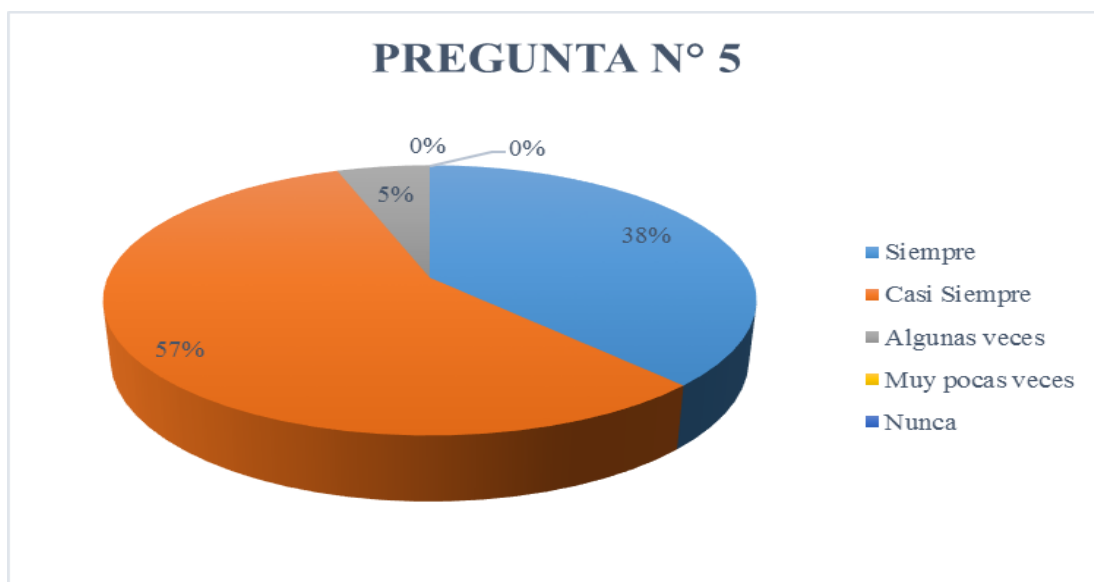
Se puede notar que un número muy bajo de empleados respondieron que cuando se presentan problemas, utiliza una comunicación adecuada para resolverlos, ya que pueden emitir sus ideas con libertad al no tienen ningún tipo de restricción o limitación al momento de emitir sus comentarios, mientras que el porcentaje restante siendo una cifra elevada sienten que se ven limitados al momento de expresarse, emitir comentarios o ideas en la institución en la cual laboran.

**Pregunta N° 5** ¿Una buena comunicación mejora la satisfacción laboral?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	38%
Casi siempre	21	57%
Algunas veces	2	5%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°4.6** Una buena comunicación mejora la satisfacción laboral

**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino



**Gráfico N°4.5** Una buena comunicación mejora la satisfacción laboral

**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino

## **Análisis**

Podemos apreciar que el 38% que representan a 14 colaboradores, respondieron Siempre, una buena comunicación mejora la satisfacción laboral, mientras que el 57% que representan a 21 colaboradores, respondieron Casi Siempre, una buena comunicación mejora la satisfacción laboral y un 5% que representan a 2 colaboradores, respondieron Algunas Veces, una buena comunicación mejora la satisfacción laboral.

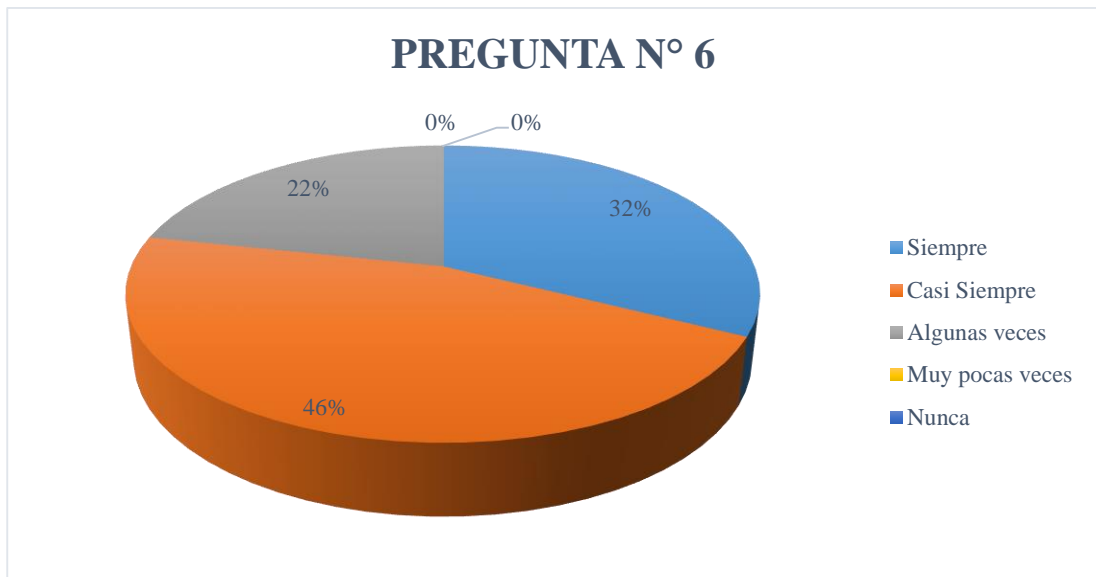
## **Interpretación**

Con los resultados obtenidos se puede evidenciar que un número elevado de colaboradores se muestra tolerante ante una adecuada comunicación, mostrando predisposición para mejorar la satisfacción laboral, demostrando de esta manera que los equipos de trabajo se encuentran orientados a la solución de posibles dificultades, mientras que el porcentaje restante que es mínimo presenta poca predisposición, ante el hecho de mantener adecuadas vías de comunicación para mejorar la satisfacción laboral entre colaboradores.

**Pregunta N°6** ¿Entiendo de manera clara las metas de la institución?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	32%
Casi siempre	17	46%
Algunas veces	8	22%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°4.7** Entiendo de manera clara las metas de la institución  
**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino



**Gráfico N°4.610** Entiendo de manera clara las metas de la institución  
**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino



### **Análisis**

Podemos apreciar que el 32% que representan a 12 colaboradores, respondieron Siempre, entiendo de manera clara las metas de la institución, mientras que el 46% que representan a 17 colaboradores, respondieron Casi Siempre, entiendo de manera clara las metas de la institución y un 22% que representan a 8 colaboradores, respondieron Algunas Veces, entiendo de manera clara las metas de la institución.

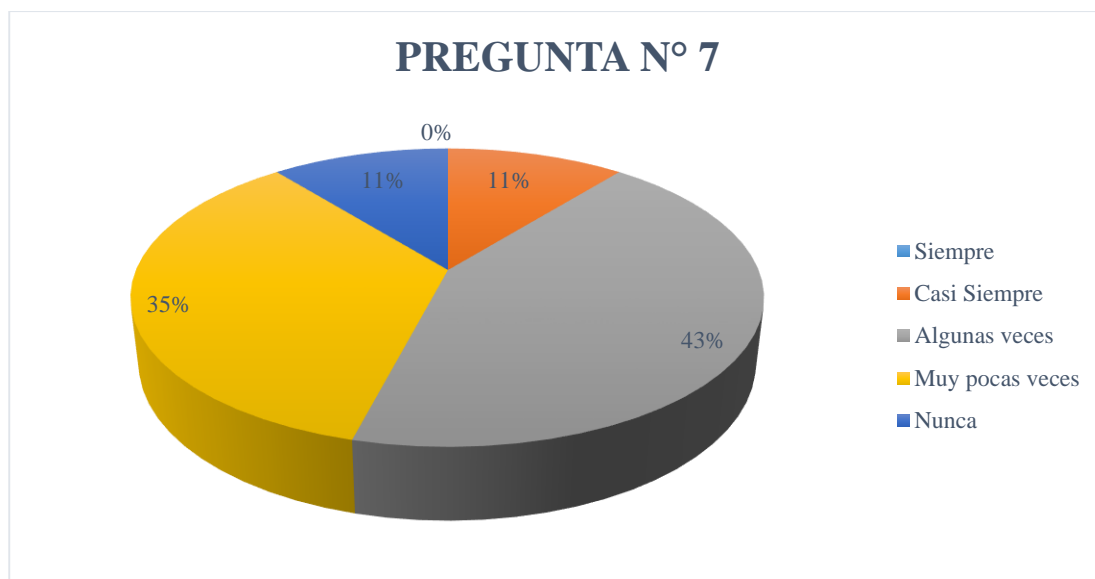
### **Interpretación**

Con los resultados obtenidos se evidencia que la mayoría de colaboradores no tienen claro las metas de la institución, dando a notar que existe una falta de claridad en las responsabilidades que recaen sobre cada uno de los colaboradores debido a la ausencia de una comunicación adecuada, impidiendo llevar adelante un trabajo y sus actividades para alcanzar determinados objetivos que promueven al desarrollo de la institución financiera, mientras que el porcentaje restante menciona tener claras las metas de la institución y los beneficios que esta puede llegar aportar para sus colaboradores a mediano y largo plazo.

**Pregunta N° 7** ¿Cuándo las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	4	11%
Algunas veces	16	43%
Muy pocas veces	13	35%
Nunca	4	11%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°4.8** Cuándo las cosas salen mal, son rápidas en culpar a otras  
**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino



**Gráfico N°4.7** Cuándo las cosas salen mal, son rápidas en culpar a otras  
**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino

## **Análisis**

Podemos apreciar que el 11% que representan a 4 colaboradores, respondieron Casi Siempre, Cuando las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras, mientras que el 43% que representan a 16 colaboradores, respondieron Algunas Veces, Cuando las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras, mientras que un 35% que representan a 13 colaboradores, respondieron Muy Pocas Veces, Cuando las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras y un 11% que representan a 4 colaboradores, respondieron Nunca, Cuando las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras.

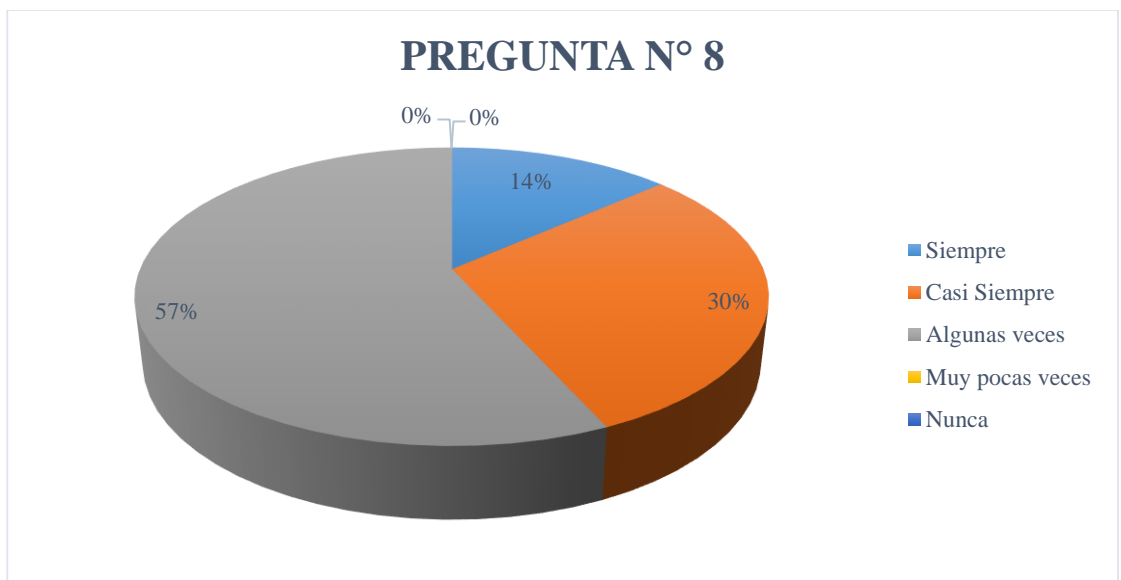
## **Interpretación**

Con los resultados obtenidos podemos evidenciar que la mayoría de los colaboradores no poseen trabajo en equipo apropiado, perjudicando de manera general a las dependencias con las que deberían mantener una estrecha relación laboral, basada en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por cada uno de los departamentos que conforman la institución, la falta de información, la desconfianza y el entorno social, son las principales frustraciones con las que se encuentran los colaboradores, mientras que el porcentaje restante aduce que comprende bien los problemas entre las dependencias y no muestran contrariedades con las responsabilidades entre cada eje.

**Pregunta N° 8** ¿El trabajo en equipo es bueno?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	14%
Casi siempre	11	30%
Algunas veces	21	57%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°4.9** El trabajo en equipo es bueno  
**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino



**Gráfico N°4.8** El trabajo en equipo es bueno  
**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino

### **Análisis**

Podemos apreciar que el 14% que representan a 5 colaboradores, respondieron Siempre, El trabajo en equipo es bueno, mientras que el 30% que representan a 11 colaboradores, respondieron Casi Siempre, El trabajo en equipo es bueno y un 57% que representan a 21 colaboradores respondieron Algunas Veces, El trabajo en equipo es bueno.

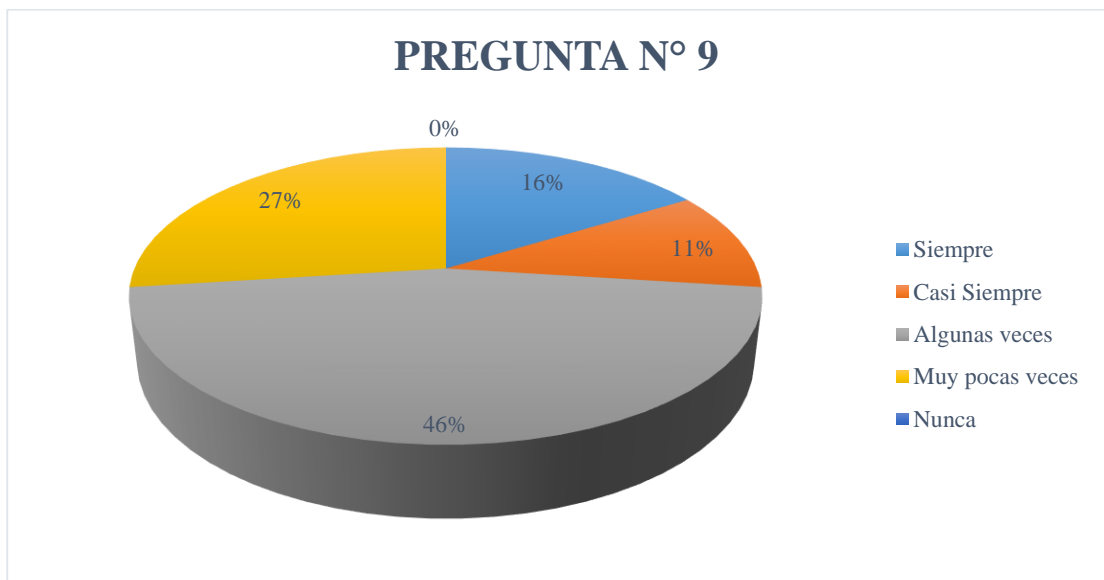
### **Interpretación**

Con los resultados obtenidos podemos evidenciar que varios colaboradores no poseen una herramienta indispensable, como lo es el trabajo en equipo, para el buen funcionamiento de una institución ya que todos los integrantes tienen un papel fundamental para el desarrollo y crecimiento de la misma, la comunicación y la confianza son elementos imprescindibles que impulsan a un ambiente donde todos sus partícipes conocen las habilidades y roles de los demás y puedan ayudarse mutuamente mientras que el porcentaje restante se considera parte de un equipo y sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de sus miembros.

**Pregunta N° 9** ¿Considero que mi trabajo me ha permitido desarrollar mis capacidades como persona y como profesional?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	16%
Casi siempre	4	11%
Algunas veces	17	46%
Muy pocas veces	10	27%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°4.10** Mi trabajo ha permitido desarrollar capacidades como persona  
**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino



**Gráfico N°4.9** Mi trabajo ha permitido desarrollar capacidades como persona  
**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino

### **Análisis**

Podemos apreciar que el 16% que representa a 6 colaboradores, respondieron Siempre, Considero que mi trabajo me ha permitido desarrollar mis capacidades como persona y como profesional, mientras que el 11% que representa a 4 colaboradores, respondieron Casi Siempre, Considero que mi trabajo me ha permitido desarrollar mis capacidades como persona y como profesional, mientras que un 46% que representa a 17 colaboradores, respondieron Algunas Veces, Considero que mi trabajo me ha permitido desarrollar mis capacidades como persona y como profesional y un 27% que representa a 10 colaboradores, respondieron Muy Pocas Veces, Considero que mi trabajo me ha permitido desarrollar mis capacidades como persona y como profesional.

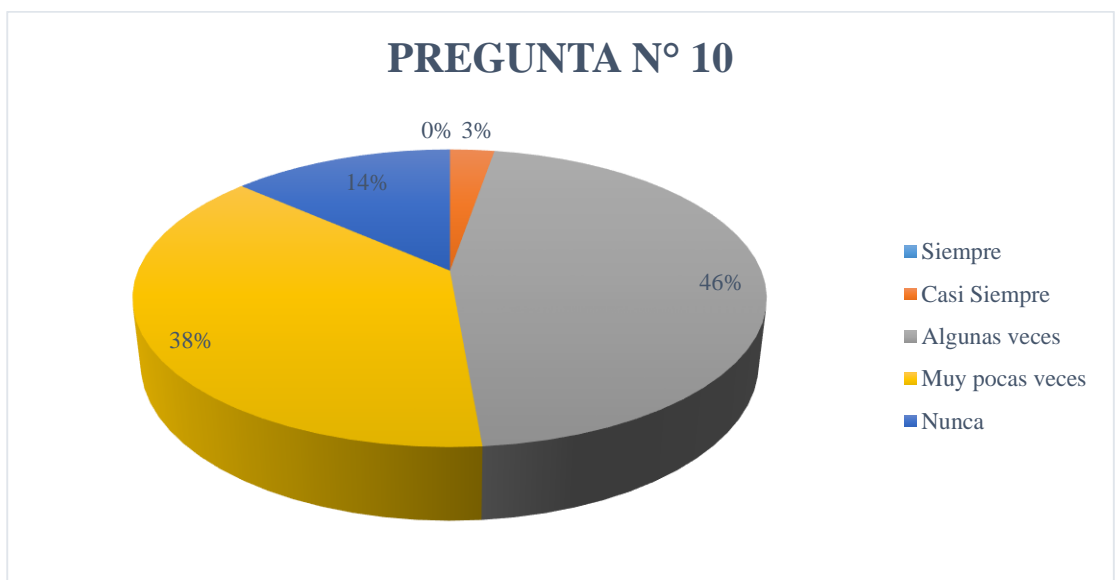
### **Interpretación**

Con los resultados obtenidos se puede evidenciar que un porcentaje elevado de colaboradores no ha podido desarrollar sus capacidades como persona y como profesional, evitando aprender de sus aciertos y errores al realizar un trabajo o actividad, restringiendo su conocimiento y experiencia para realizar tareas impidiendo el desarrollo de sus habilidades y destrezas para consigo mismos y la institución, no obstante el porcentaje restante acredita que de cierta forma se les ha permitido desarrollar su trabajo y sus funciones de forma tolerante y competente.

**Pregunta N° 10** ¿Mi entorno dificulta mi labor de desarrollo?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	3%
Algunas veces	17	46%
Muy pocas veces	14	38%
Nunca	5	14%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Tabla N°4.11** Mi entorno dificulta mi labor de desarrollo  
**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino



**Gráfico N°4.10** Mi entorno dificulta mi labor de desarrollo  
**Elaborado por:** Marcelo Sánchez Merino

**Análisis**



Podemos apreciar que el 3% que representa a 1 colaborador, respondió Casi Siempre, Mi entorno dificulta mi labor de desarrollo, mientras que el 46% que representa a 17 colaboradores, respondieron Algunas Veces, Mi entorno dificulta mi labor de desarrollo, mientras que un 38% que representa a 14 colaboradores, respondieron Muy Pocas Veces, Mi entorno dificulta mi labor de desarrollo y un 14% que representa a 5 colaboradores, respondieron Nunca, Mi entorno dificulta mi labor de desarrollo.

### **Interpretación**

Con los resultados obtenidos se puede evidenciar que un porcentaje elevado de colaboradores no han sido capaces de poder desarrollar su talento ya que se producen obstáculos de forma interna y externa perjudicando su labor de desarrollo profesional, impidiendo que el trabajo realizado por los mismos sea creativo, organizado, adaptable y eficaz sin embargo el porcentaje restante aún mantiene una posición fija en este apartado ya que no aparenta presentar rasgos de parvedad a la hora de desarrollar su labor profesional.

## 4.2 Verificación de la hipótesis

La comunicación asertiva influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo en el cantón Ambato, en la provincia de Tungurahua.

Para comprobar la hipótesis se procedió a aplicar el Chi cuadrado para correlacionar la variable Independiente con la variable Dependiente investigada.

### Variable Independiente

- Comunicación asertiva (**causa**)

### Variable dependiente

- Desempeño Laboral (**efecto**)

## 4.3 Planteamiento de la hipótesis

**H0:** La comunicación Asertiva NO influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo en el cantón Ambato, en la provincia de Tungurahua.

**H1:** La comunicación Asertiva SI influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo en el cantón Ambato, en la provincia de Tungurahua.

#### 4.4 Selección del nivel de significación

Para la verificación de la hipótesis se utilizó el nivel alfa  $\alpha=0,05$  con el 95% de grado de confianza y 0,5% de margen de error.

Se trabajó con la fórmula del Chi cuadrado para la verificación de la hipótesis, puesto que para las respuestas se elaboró varias alternativas teniendo así un cuadro de contingencia.

$$X^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

$\Sigma$  = Sumatoria

$F_o$  = Frecuencia observada

$F_e$  = Frecuencia esperada

#### 4.5 Preguntas seleccionadas:

##### Variable Independiente:

Pregunta 1: ¿Considera que mantener una buena comunicación entre compañeros es necesaria?

Pregunta 2: ¿La coordinación de una empresa tiene que ver con la comunicación?

##### Variable Dependiente:

Pregunta 7: ¿Cuándo las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras?

Pregunta 8: ¿El trabajo en equipo es bueno?

#### 4.5.1 Frecuencia Observada

<b>Pregunta:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>TOTAL:</b>
1	25	10	2	0	0	37
2	22	13	2	0	0	37
7	0	4	16	13	4	37
8	5	11	21	0	0	37
<b>TOTAL:</b>	52	38	41	13	4	<b>148</b>

Tabla N° 4.12 Frecuencia observada

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

Elaborado por: Marcelo Sánchez Merino

#### 4.5.2 Frecuencia esperada

<b>Pregunta:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>TOTAL:</b>
1	13	9,5	10,25	3,25	1	37
2	13	9,5	10,25	3,25	1	37
7	13	9,5	10,25	3,25	1	37
8	13	9,5	10,25	3,25	1	37
<b>TOTAL:</b>	52	38	41	13	4	<b>148</b>

Tabla N° 4.13 Frecuencia esperada

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

Elaborado por: Marcelo Sánchez Merino

#### 4.5.3 Cálculo Chi cuadrado (Sumatoria)

Pregunta:	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	11,076	0,026	6,640	3,25	1
2	6,230	1,28	6,640	3,25	1
7	13	3,184	3,225	29,25	9
8	4,923	0,236	11,274	3,25	1
<b>SUMATORIA TOTAL:</b>	<b>118,734</b>				

Tabla N° 4.14 Sumatoria Chi cuadrado

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

Elaborado por: Marcelo Sánchez Merino

#### 4.5.4 Grados de Libertad

Grados de libertad (Gl) = (Fila – 1) (Columna – 1)

- $Gl = (F - 1) (C - 1)$
- $Gl = (4 - 1) (5 - 1)$
- $Gl = (3) (4)$
- **Gl = 12**

#### 4.5.5 Distribución del Chi cuadrado (Valor teórico)

w/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389

Tabla N° 4.15 Valor teórico  
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo  
Elaborado por: Marcelo Sánchez Merino

#### 4.6 Comprobación de la hipótesis

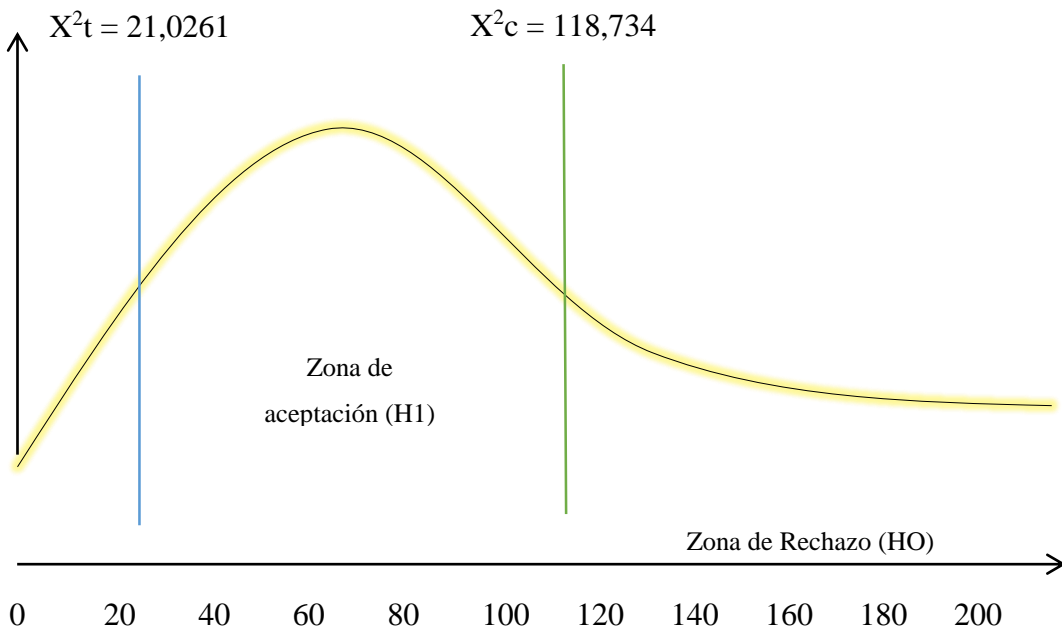


Gráfico N°4.11 Comprobación de hipótesis  
Elaborado por: Marcelo Sánchez Merino

- Valor calculado (Chi real): **118,734**
- Valor tabulado (Chi teórico): **21,0261**

#### **4.7 Conclusión:**

Con grado de libertad de 12 y 95% de confiabilidad se concluye:

El valor de  $X^2_{\text{calculado}} = 118,734 > X^2_{\text{tabulado}} = 21,0261$  de esta forma se acepta la hipótesis alternativa, confirmando que la comunicación Asertiva SI influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo en el cantón Ambato, en la provincia de Tungurahua.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- En base a los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Chibuleo, se deduce que la Comunicación Asertiva incide considerablemente en el Desempeño Laboral de los colaboradores, lo cual provoca que la institución se limite en sus actividades.
- Se identifican los factores que promueven la Comunicación Asertiva como son la percepción que se crean los empleados de las personas que los rodean, los valores, los cuales son de suma importancia para el comportamiento de las personas en su lugar de trabajo y en diferentes ámbitos, factores sociales y culturales, factores familiares y estado de ánimo que presentan los empleados.
- Se determina que la calidad de Desempeño Laboral que presentan los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo es deficiente, debido a la limitada capacidad de expresión para Comunicarse Asertivamente entre compañeros de trabajo produciendo cuellos de botella en las diferentes gestiones que manejan en el diario vivir en su entorno laboral.
- Se concluye que en los diferentes departamentos de la entidad financiera como son el departamento financiero, departamento de créditos, departamento administrativo y en el departamento operativo, áreas de la cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo, los conocimientos sobre una adecuada Comunicación Asertiva son mínimos y por ende el desempeño de los empleados es deficiente.



## **5.2 Recomendaciones**

- Ejecutar diálogos con los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo en los cuales se les dé a conocer la importancia de Comunicarse Asertivamente con sus compañeros de trabajo, con lo cual se promueva un ambiente laboral óptimo en el que los empleados se sientan en la libertad de relacionarse en la institución.
- Efectuar frases motivacionales que incentiven a los colaboradores de la institución financiera a realizar sus actividades con eficiencia, eficacia y efectividad con el fin de promover un correcto desempeño laboral.
- Realizar un seguimiento minucioso de las diferentes actividades que ejecutan los colaboradores en cada uno de sus lugares de trabajo con la finalidad de fortalecer la calidad de su trabajo.
- Implementar un Proyecto de Desarrollo de la Comunicación Asertiva, para fortalecer el Desempeño Laboral de los colaboradores de la institución financiera.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alcalá, A. B. (2009), Dirección de personas en instituciones de instrucción superior.
2. Amorós Eduardo. (2007).Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas.
3. Bronstrup, C. Godos, E. Ribeiro, A. (2017), Comunicación, lenguaje y Comunicación Organizacional.
4. Buelvas, C. (2014), Comunicación en Empresas Ecuatorianas.
5. Godoy Zepeda, G. D. J., de Paz, M., Alexander, A., & Sánchez de Mira, P.
6. C. (2016). Plan de capacitación continua de motivación personal, para mejorar el desempeño de los empleados administrativos de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, sede central (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).
7. Casares, E. (2007). La Comunicación en la Organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción. Razón y Palabra, 12(56).
8. Chaparro, Z. (2015), El uso de la comunicación asertiva como herramienta estratégica para el líder.
9. Chiavenato, I. (2009), Comportamiento organizacional – la dinámica del éxito en las organizaciones.
10. Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. (Tercera edición). McGraw-Hill.
11. Cujano, A. Isabel, R. (2013), Comunicación Asertiva en las Empresas Ecuatorianas.
12. Fuentes, S. (2014), Comunicación veraz y Eficaz en las empresas.
13. García, L. (2014), La comunicación – Nuevas fronteras.
14. Gonzales, E. (2014), Desarrollo de la Comunicación.

15. IC Revista Científica. (2016), la comunicación como estrategia empresarial.
16. Krohling, M. (2016), Revista Alaic, La Comunicación.
17. León, G.(2008), La Comunicación Organizacional.
18. Manrique, K.(2015), la Gestión de la Comunicación Organizacional desde la Visión del Progreso de la Ciencia y la Tecnología
19. Mesa, C.M. (2014), La Comunicación en la Satisfacción Laboral.
20. Montes de Oca, J.(2016), Comunicación asertiva y Trabajo en equipo.
21. Plan Nacional Del Buen Vivir.
22. Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 3(9), 2.
23. Quiroga, D. (2009), Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento.
24. Robbins, S. Judge, T.(2009), Comportamiento Organizacional.
25. Romero, Y. Mendoza, Fabiola, T. Yariet del Carmen. (2014), Comunicación efectiva en el Desempeño Laboral.
26. Sánchez de Armas, M. (2011), Cultura y Comunicación Organizacional.



**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 EN EL DESEMPEÑO LABORAL”**

---

**AUTOR:** Edwin Marcelo Sánchez Merino

**TUTOR:** Ing. Mg, Omar Damián Cavero Álvarez

**AMBATO – ECUADOR**

**2017**

## **ARTÍCULO CIENTÍFICO**

*Universidad Técnica de Ambato  
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación  
Carrera de Psicología Industrial*

### **“LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EL DESEMPEÑO LABORAL”**

Edwin Marcelo Sánchez Merino  
Omar Cavero, Mg.

#### **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación se enfocó en determinar la incidencia de la comunicación asertiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo, ubicada en el cantón Ambato, en la provincia de Tungurahua, el desarrollo de la investigación se sustentó en el análisis de 20 libros con diversos autores, entre lo que destacan: Chiavenato, Kröhling, García, Piñuel, Jaramillo entre otros, además 10 artículos científicos, 5 revistas y varios documentos digitales.

Cada concepto de las variables se trasladado a una matriz de operacionalización, en la cual se determinó las categorías e indicadores claves para la elaboración de un cuestionario de 10 preguntas, el cual fue utilizado mediante la técnica de encuesta y aplicado a la población de 37 colaboradores dentro de la organización.

EL análisis estadístico utilizado fue del Chi cuadrado, con grados de libertad 12 y confiabilidad del 95% aceptándose la hipótesis alternativa; por lo cual se llegó a la conclusión que la comunicación asertiva incide en el desempeño laboral, ocasionado la inadecuada interacción entre colaboradores, obteniendo una monotonía al realizar las labores, escaso trabajo en equipo y el no sentirse empoderado a la organización.

Palabras Clave: Comunicación asertiva, desempeño laboral, monotonía, trabajo en equipo, interacción, empoderamiento.

## ACADEMIC ARTICLE

*Technical University of Ambato  
Faculty of Humanities and Education  
Career Industrial Psychology*

### “LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EL DESEMPEÑO LABORAL”

Edwin Marcelo Sánchez Merino  
Omar Caverro, Mg

#### ABSTRACT

The present research focused on determining the incidence of assertive communication in the labor performance of the collaborators of the Chibuleo credit union, located in the canton of Ambato, in the province of Tungurahua, the development of the research was sustained in the analysis of 20 books with various authors, among which stand out: Chiavenato, Kröhling, García, Piñuel, Jaramillo among others, in addition 10 scientific articles, 5 magazines and several digital documents.

Each concept of the variables was transferred to an operationalization matrix, in which the key categories and indicators were determined for the elaboration of a questionnaire of 10 questions, which was used by means of the survey technique and applied to the population of 37 collaborators within the organization.

The statistical analysis used was Chi square, with degrees of freedom 12 and reliability of 95% accepting the alternative hypothesis; so it was concluded that the assertive communication affects the work performance, caused the inadequate interaction between employees, obtaining monotony when performing the tasks, scant teamwork and not feel empowered to the organization.

Keywords: Assertive communication, job performance, monotony, teamwork, interaction, empowerment.

## INTRODUCCIÓN

En el Ecuador las organizaciones han realizado diversos análisis sobre la comunicación asertiva debido a su alto impacto en la cultura de la organización, generando relaciones entre colaboradores más afectivas, fortaleciendo la cooperación e interacción entre los departamentos. Se debe destacar que la comunicación ha permitido que los colaboradores de una organización cumplan con los objetivos y propósitos tanto personales como a nivel general obteniendo experiencia y conocimiento.

La investigación toma como referentes a los siguientes artículos científicos: “Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación básica” (Romero, Mendoza, & Torres, 2014); “Comunicación asertiva y trabajo en equipo: resultados de un programa de intervención en los supervisores de una empresa” (Montes de Oca, 2016); “Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa oriental del Lago” (Quintero, Africano, & Faría, 2008); “El uso de la comunicación asertiva como herramienta estratégica para el líder” (Chaparro, 2015)

El desempeño laboral y la retroalimentación de una buena comunicación son una necesidad primordial en el interior de las organizaciones, los flujos de comunicación deben ser constantes y funcionar de manera permanente, por ese motivo se deben tener canales adecuados y políticas oportunas para que el proceso de comunicación sea eficaz, un primer impacto de una adecuada comunicación asertiva se refleja en la cultura e identidad de la organización, así como la imagen que proyecta hacia otras organizaciones y sus respectivos clientes. Los profesionales de la comunicación asertiva poseen el reto de trabajar ante el desarrollo científico y tecnológico que ha generado en una sociedad inmersa en una cultura digital, limitando las actividades cotidianas.

Sabogal, O. menciona que “la comunicación es muy importante tanto en el ámbito personal como profesional y empresarial, ya que el equipo de trabajo debe manejarse de una manera correcta y coordinada en donde la comunicación entre en juego y las relaciones interpersonales sean óptimas”.

Según Sánchez, M., menciona que se puede entender que pocas son las personas que de manera innata poseen esta habilidad para comunicarse efectivamente, son sociales, no tienen dificultad para relacionarse y entablar diálogos creando de esta manera lazos de amistad, sin embargo la mayoría de las personas desarrollan esta habilidad a lo largo de sus vidas en determinados grupos sociales y a otra parte de las personas les cuesta comunicarse asertivamente, ya sea por baja autoestima, inseguridad en sí mismos, falta de confianza en un grupo social, por miedo o por complejos.

Las actuales empresas poseen conflictos muy comunes de comunicación, principalmente en el ámbito de la comunicación interna, obteniendo dificultades en el intercambio de información y malos entendidos por parte de los colaboradores, limitando el desempeño laboral, que deriva en inestabilidad y con ello una recesión en el cumplimiento de metas y objetivos.

La asertividad ayuda a identificar y aceptar los propios derechos y los derechos de los demás, reduciendo barreras y enfatizando la manera de actuar en forma asertiva, así se disminuye las ideas irracionales y desarrolla destrezas asertivas que facilitan a través de la práctica mejores costumbres y comportamientos entre individuos.



Es así como la asertividad es fundamental para reducir tensiones en situaciones laborales, familiares y sociales, de tal manera que es necesario manifestar pensamientos, sentimientos y acciones, considerando que una actividad dinámica mantiene un buen nivel de estructura en el constante cambio del desarrollo de la organización, conformado por las actividades independientes por parte de los colaboradores que se integran y permiten una excelente cultura organizacional y desempeño laboral.

Para Aguilar (1993), la persona asertiva se aprecia y se acepta sin juicio crítico destructivo ninguno, le gusta la manera que es en todos los sentidos, busca lo mejor para sí misma, tiene confianza y seguridad en sus capacidades, valora sus esfuerzos y se respeta. Por lo cual se considera que una baja autoestima puede llevar a sentimientos de apatía, aislamiento y pasividad, mientras que el autoestima alto se relaciona con mayor actividad, sentimientos de control sobre las circunstancias, menor ansiedad, mejor capacidad para tolerar el estrés interno o externo, menor sensibilidad a las críticas y mejor salud física.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo la comunicación asertiva se maneja de manera oportuna, por lo cual el no mantener un contacto constante entre las áreas laborales ha generado que la interacción entre compañeros hay un leve deterioro, afectando el entorno laboral y a su vez expandiendo diversos conflictos y malos entendidos por parte de los colaboradores, lo que conlleva a un bajo rendimiento en el desempeño laboral.

De acuerdo con Sayu, G. el desempeño laboral “es la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad, competitividad y logro de metas en la organización”.

Montejo, afirma que es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (2009, p186-187).

Es importante que el trabajo conjunto entre colaboradores ayude a mejorar el rendimiento y el ambiente laboral aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados, que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Para ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los colaboradores que pueden ser la satisfacción laboral, autoestima, trabajo en equipo, y la capacitación permanente.

De acuerdo con Cuesta, A. La evaluación del desempeño o llamada también evaluación del rendimiento, evaluación de la actuación, evaluación del desempeño por competencias laborales, es una actividad o proceso clave para determinar cuan efectiva está siendo el desarrollo de las empleados y es un arma clave para la gerencia de recursos humanos ya que consiste en un proceso que permite valorar de la manera más sistemática y objetiva posible, el rendimiento que están teniendo los empleados de una empresa, hay recalcar que la evaluación del desempeño por competencias es una valoración superior si se la compara con la evaluación de desempeño (2010 p.59).

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación se desarrolló en un enfoque cuali- cuantitativo, para la recolección de información se utilizó artículos científicos relacionados con la comunicación asertiva y el desempeño laboral reflejado en la situación actual del problema presente en la organización, cuenta con el sustentó en trabajos investigativos similares analizando características puntuales con el fin de entrelazar datos favorables en el desempeño por parte de los colaboradores.

La presente investigación se realizó por medio de la modalidad de investigación de campo procediendo a visitar las instalaciones de la cooperativa Chibuleo para observar el comportamiento y desempeño por parte de los colaboradores y evidenciar la comunicación asertiva presente las áreas laborales.

Además de la modalidad bibliográfica que sirvió para adquirir información de fuentes como artículos científicos, libros e internet, profundizando el estudio sobre el tema investigativo facilitando la comparación de la información para las variables investigativas, siendo los autores más destacados: Chiavenato, Kröhling, García, Piñuel, Jaramillo.

La encuesta se conformó por 10 preguntas de las cuales 5 preguntas son correspondientes de la variable independiente que es la comunicación asertiva y 5 preguntas corresponden a la variable dependiente desempeño laboral.

La investigación aplicó los niveles de investigación como el exploratorio, investigando acerca de la comunicación asertiva que ha incidido en el desempeño laboral evidenciando cuales han sido las causas y consecuencias entre los colaboradores de la organización; el nivel descriptivo en el cual se realizó un análisis mediante una observación directa, aplicando las encuestas en las áreas laborales, efectuando una investigación laboral y social.

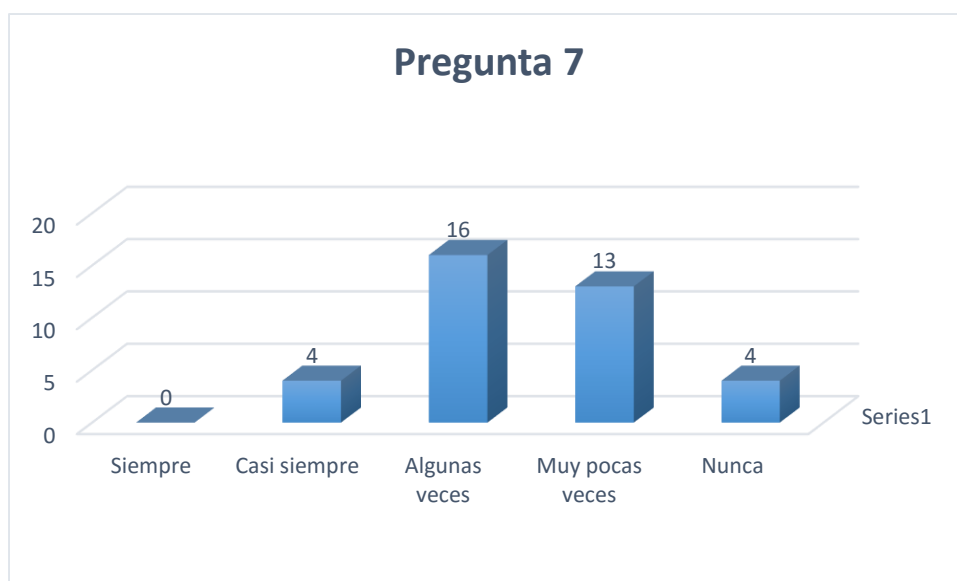
La población de estudio dentro de la organización estuvo dividida de la siguiente manera dividido en: 7 colaboradores del departamento Financiero, 11 colaboradores del departamento Administrativo, 15 colaboradores del departamento Operativo y 4 colaboradores del departamento de Seguridad, dando un total de 37 colaboradores.



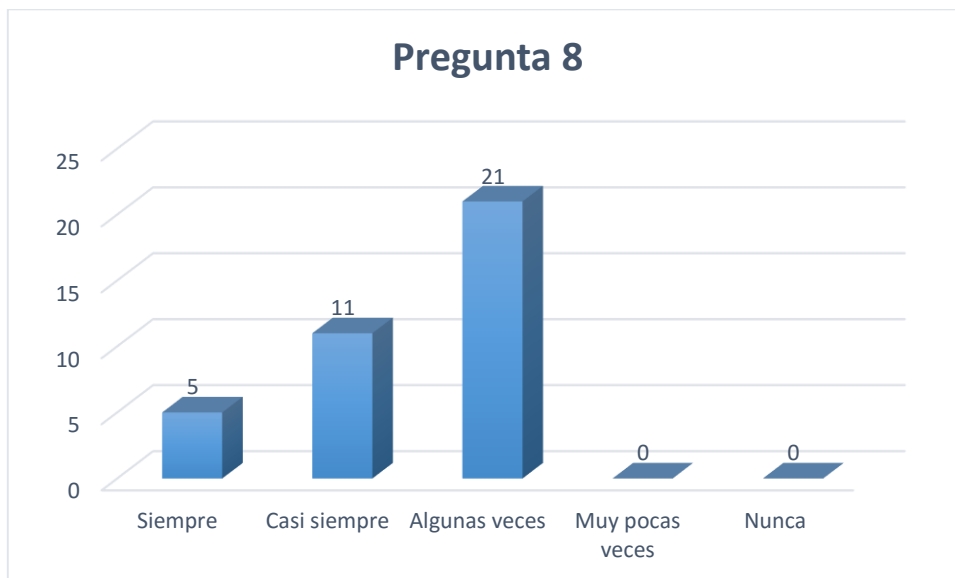
Se evidencia, que un número elevado de colaboradores consideran que mantener una buena comunicación entre compañeros es necesaria, ya que demuestran predisposición por compartir ideas, pensamientos y emociones con sus colaboradores lo cual es de suma importancia para la Institución Financiera, mientras que el porcentaje restante considera que el mantener una buena relación intercomunicación es necesaria, pero solo cuando sea oportuno.



Se evidencia de manera muy clara que la mayor parte de encuestados está de acuerdo con que, la coordinación de una empresa tiene que ver con la comunicación, generando de esta forma un desempeño positivo y demostrando que el clima laboral en el que ejercen sus participantes habilita actividades positivas y beneficiosas para la institución, aunque por otra parte también se observan colaboradores que aun ponen barreras evitando una comunicación asertiva, veraz impidiendo un desarrollo general.



Podemos evidenciar que la mayoría de los colaboradores no poseen trabajo en equipo apropiado, perjudicando de manera general a las dependencias con las que deberían mantener una estrecha relación laboral, basada en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por cada uno de los departamentos que conforman la institución, la falta de información, la desconfianza y el entorno social, son las principales frustraciones con las que se encuentran los colaboradores, mientras que el porcentaje restante aduce que comprende bien los problemas entre las dependencias y no muestran contrariedades con las responsabilidades entre cada eje.



Evidenciamos que varios colaboradores no poseen una herramienta indispensable, como lo es el trabajo en equipo, para el buen funcionamiento de una institución ya que todos los integrantes tienen un papel fundamental para el desarrollo y crecimiento de la misma, la comunicación y la confianza son elementos imprescindibles que impulsan a un ambiente donde todos sus partícipes conocen las habilidades y roles de los demás y puedan ayudarse mutuamente mientras que el porcentaje restante se considera parte de un equipo y sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de sus miembros.

Estas preguntas arrojaron los siguientes datos en el análisis de frecuencia observada: siendo en la alternativa siempre 52, en la alternativa casi siempre 38, en la alternativa algunas veces 41, en la alternativa muy pocas veces 13, en la alternativa nunca 4, obteniendo un total de 148.

Luego se realizó el análisis para la frecuencia esperada, obteniendo los siguientes datos: siendo en la alternativa siempre 13, en la alternativa casi siempre 9.5, en la alternativa algunas veces 10.25, en la alternativa muy pocas veces 3.25, en la alternativa nunca 1, obteniendo un total de 37.

La distribución de probabilidad tiene diferentes funciones, para los distintos valores dados representados por "X<sup>2</sup>". Las ecuaciones o integrales no tienen una solución conocida, y sólo se conocen métodos numéricos para calcular sus valores, hay distintos tipos de tablas y algoritmos para ordenador, con los que se pueden calcular sus soluciones a través de la tabla distribución Chi Cuadrado.

Con los datos de frecuencia esperada se procedió a realizar el cálculo de Chi cuadrado obteniendo como resultado final el valor calculado (valor real), siendo la sumatoria total 118,734.

Con grado de libertad de 12 y 95% de confiabilidad se concluyó:

El valor de  $X^2_{\text{calculado}} = 118,734 > X^2_{\text{tabulado}} = 21,0261$  de esta forma se acepta la hipótesis alternativa, confirmando que la comunicación Asertiva SI incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo en el cantón Ambato, en la provincia de Tungurahua.

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La comunicación asertiva como fuente de desarrollo organizacional debe ser siempre idóneo y adecuado entre los administradores y colaboradores, generando estrategias en las cuales se pueda transferir información y comunicados adecuados, enfatizando que las comunicaciones se ejecuten con buenas interacciones siendo empáticos con las personas a nuestro alrededor, produciendo un entorno laboral agradable que no solo alcanzara altos niveles, sino que mejorará competitivamente en el cumplimiento de objetivos y mejorará el desempeño laboral de los colaboradores.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo la comunicación ejecutada es conveniente y eficiente. En toda la organización la comunicación asertiva, tiende a darse de manera mínima y estar sujeto por una política organizacional o por cultura de la misma organización.

La modernidad ha ayudado que el estilo de vida cambie radicalmente en cada una de las organizaciones, también ha conllevado a un declive en las relaciones entre colaboradores. Es evidente que mientras más se de uso de la tecnología varios principios y valores se extinguen, y si la comunicación que se maneja influye de mala manera, también el desempeño de los colaboradores se verá afectado.

En la investigación realizada se evidenció que la comunicación asertiva incide en el entorno laboral, en las relaciones interpersonales, por lo cual la presencia de conflictos laborales en diferentes áreas laborales, ha sido evidente pero no ha ocasionado consecuencias significativas, pero si como una advertencia de posibles efectos desfavorables al no tratar de resolverlos de manera inmediata.



La asertividad que se presenta en la organización ha contribuido que las diversas actividades laborales se desempeñan con total normalidad y en proceso de mejorar, aunque no siempre presenta un problema de índole comunicativo, la interacción entre compañeros se ha desarrollado de la mejor manera, lo que ha generado que el desempeño mismo de los colaboradores se vea beneficiado.

Las organizaciones en la actualidad deben diseñar sistemas de evaluación del desempeño laboral permitiéndoles identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos organizacionales.

En ese contexto, hay que considerar los principales factores que incide en el desempeño laboral es la comunicación percibiendo a cambio un entorno laboral, junto a la estabilidad en la organización, la creación de un ambiente favorable para el ejercicio y la estabilidad laboral, mediante la negociación y aprobación de contratos colectivos ajustados a las normas legales existentes y que incorporen salarios dignos que satisfagan a los trabajadores y que repercutan en sus rendimientos.

Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, posee una aptitud ilimitada, es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente. Asimismo, se puede decir, que el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutar.

Las evaluaciones de desempeño laboral son la identificación, medición y administración del desempeño propio del ser humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

## CONCLUSIONES

- Los factores que promueven la Comunicación Asertiva como son la percepción que se crean en los empleados de las personas que los rodean, los valores, los cuales son de suma importancia para el comportamiento de las personas en su lugar de trabajo y en diferentes ámbitos, factores sociales y culturales, factores familiares y estado de ánimo que presentan los empleados.
- La calidad de Desempeño Laboral que presentan los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo es deficiente, debido a la limitada ejecución de Comunicarse Asertivamente entre compañeros de trabajo, no obstante las relaciones entre colaboradores es aceptable pero necesariamente deben mejorarse e impulsar una mejorar comunicación.
- Las áreas de la Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo, los conocimientos sobre una adecuada Comunicación Asertiva son mínimos y por ende el desempeño de los empleados es deficiente, por lo que ha surgido distanciamiento y baja empatía.
- Los colaboradores no se sienten empoderados y por ende no han desarrollado satisfacción laboral con lo cual el cumplimiento de objetivos tienden a detenerse y a perjudicar a la organización, provocando el no cumplimiento de las metas y retrasando los procesos.
- El liderazgo en el Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo, no es manejado adecuadamente derivándose en conflictos internos que tienden a demorarse en solucionar, es necesaria ir conjuntamente con una excelente comunicación el desarrollo de estrategias para evitar malos entendidos y a su vez liderar y comunicar permanentemente los diversos problemas en la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chaparro, Z. (2015). El uso de la comunicación asertiva como herramienta estratégica para el líder. *Universidad Militar Nueva Granada*, 4-12.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional - La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda edición ed.). México: Interamericana editores S.A.
- Manrique, K. (2015). La gestión de comunicación organizacional desde la visión del progreso de la ciencia y la tecnología . *revista.unam.mx*.
- Montes de Oca, J. (2016). Comunicación asertiva y trabajo en equipo: Resultados de un programa de intervención en los supervisores de una empresa. *Propósitos y representaciones*, 122-129.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa oriental del Lago. *Negotium*, 34-38.
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. *Univ. Empresa*, 9.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizaional*. México: Pearson Educación.
- Romero, Y., Mendoza, F., & Torres, Y. d. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Negotium*, 22-25.
- Sánchez de Armas, M. (2011). Cultura y comunicación organizacional. *Revista Mexicana de Comunicación*.

# **ANEXOS**

## Anexo 1

1.- ¿Considera que mantener una buena comunicación entre compañeros es necesaria?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Muy pocas veces	
Nunca	

2.- ¿La coordinación de una empresa tiene que ver con la comunicación?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Muy pocas veces	
Nunca	

3.- ¿Está de acuerdo que la institución promueva una forma diferente de comunicación ?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Muy pocas veces	
Nunca	

4.- ¿Cuándo se presentan problemas, utiliza una comunicación adecuada para resolverlos?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Muy pocas veces	
Nunca	

5.- ¿Una buena comunicación mejora la satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Muy pocas veces	
Nunca	

6.- ¿Entiendo de manera clara las metas de la institución?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Muy pocas veces	
Nunca	

7.- ¿Cuándo las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Muy pocas veces	
Nunca	

8.- ¿El trabajo en equipo es bueno en su espacio laboral?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Muy pocas veces	
Nunca	

9.- ¿Considero que mi trabajo me ha permitido desarrollar mis capacidades como persona y como profesional?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Muy pocas veces	
Nunca	

10.- ¿Mi entorno dificulta mi labor de desarrollo?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Muy pocas veces	
Nunca	

*Gracias por su colaboración*

## Anexo 2

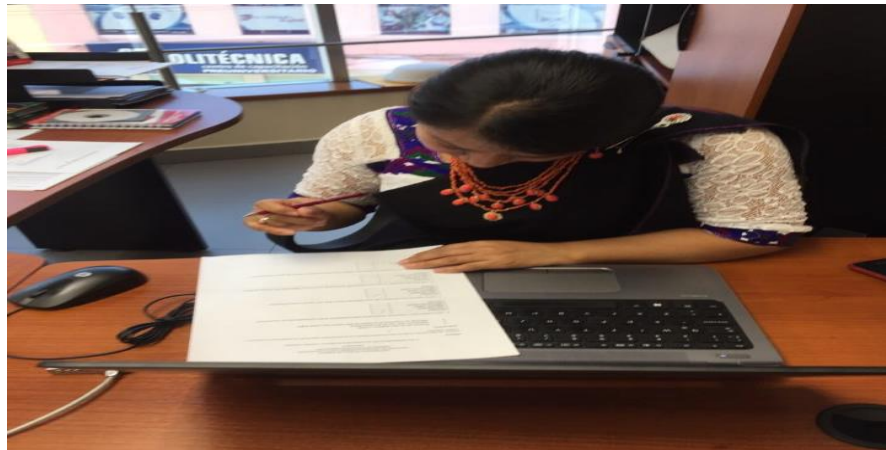
### Anexo 2.1

Jefa de Talento humano - Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo

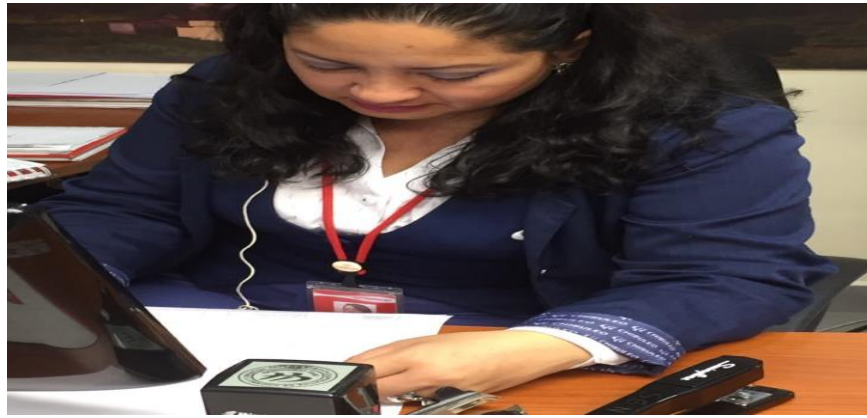


### Anexo 2.2

Staff de Gerencia - Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo



### Anexo 2.3



Operaciones - Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo

### Anexo 2.4



Planta Interna - Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo



Anexo 2.5



Financiero administrativo - Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo

Anexo 2.6



Financiero administrativo - Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo

Anexo 2.7



Departamento legal - Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo

Anexo 2.8




Departamento de talento Humano - Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo

## Anexo 3

### Anexo 3.1

yo creo en tí...

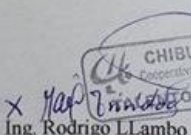


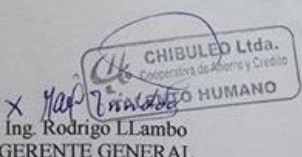
Ambato, 24 de octubre de 2016

Doctora  
Roció Núñez  
COORDINADORA PSICOLOGIA INDUSTRIAL  
Presente.

Por medio del presente Yo, Rodrigo LLambo Gerente General de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO, CERTIFICO Y AUTORIZO al Sr., Edwin Marcelo Sánchez Merino portador de la cedula de ciudadanía 180393005-4 egresado de la carrera de Psicología Industrial de la Universidad Técnica de Ambato, para la aplicación de su tema de investigación "LA COMUNICACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO, UBICADA EN EL EL CANTON AMBATO, EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA", el mismo que estamos dispuestos apoyar en el tiempo que amerite su determinada culminación.

Atentamente,

  
X **Ing. Rodrigo LLambo**  
GERENTE GENERAL



www.chibuleo.com

<b>MATRIZ AMBATO</b> Av. 12 de Noviembre y Mariano Egoz Telf.: 03 292 8489	<b>MERCADO AMERICA</b> Punto de pago Av. Bolívariana y el Condor	<b>Agencia QUITO</b> Av. Mariscal Sucre y Toacazo esq. Telf.: 02 294 4819	<b>Agencia LATACUNGA</b> Av. Amazonas y Guayaquil Telf.: 03 281 3848	<b>Agencia RIOBAMBA</b> Av. Gaspar de Villarroel y Juan Montalvo esq. Telf.: 03 296 4058	<b>Agencia MACHACHI</b> Av. Amazonas y Antonio Benítez Telf.: 02 231 0818	<b>Agencia SALCEDO</b> Av. 24 de Mayo y García Moreno Telf.: 03 272 7648	<b>Agencia SANGOLQUI</b> Av. Calderón y Río Frio Telf.: 02 258 0240
---	---	--	---	---	--	---	--