

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

ASERTIVIDAD Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

(Estudio realizado con los colaboradores de APROFAM de la zona 1 de Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

HÉCTOR NAPOLEÓN CALDERÓN BETHANCOURT
CARNET 980166-67

QUETZALTENANGO, JUNIO DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

ASERTIVIDAD Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

(Estudio realizado con los colaboradores de APROFAM de la zona 1 de Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES**

POR

HÉCTOR NAPOLEÓN CALDERÓN BETHANCOURT

PREVIO A CONFERÍRSELE

**EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

QUETZALTENANGO, JUNIO DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ
VICEDECANO: MGTR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. NILMO RENÉ LÓPEZ ESCOBAR

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. AXEL NICOMEDES HERNANDEZ ENRIQUEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTORA ACADÉMICA: MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN

SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN
UNIVERSITARIA: MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIÉRREZ

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 19 de mayo de 2017.


Mgtr.
Nivia Calderón
Sub-directora Académica
Campus Quetzaltenango
Universidad "Rafael Landívar"

Respetable Ingeniera Calderón:

Como asesor del trabajo de Tesis titulado: "**ASERTIVIDAD Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**" estudio realizado con los trabajadores de un establecimiento de planificación familiar de la ciudad de Quetzaltenango, elaborado por el estudiante **Héctor Napoleón Calderón Betancourth**, con carné No. 98016667, previo a conferírsele el título de Licenciado en Psicología Industrial/Organizacional, me es grato informarle que esta tesis es resultado de un arduo trabajo de investigación bibliográfica, como trabajo de campo, constituyendo un valioso aporte para todos los profesionales tanto de la Psicología, como de otras disciplinas por su contenido.

Por lo que a mi juicio está concluido y cumple con los requisitos de una investigación científica, ajustándose a la metodología requerida por la Universidad "Rafael Landívar", por lo que agradeceré a usted sea nombrado el revisor correspondiente de Tesis, para su revisión y aprobación y emita el dictamen correspondiente.

Atentamente.



Mgtr. Nilmo René López Escobar
Asesor.
Col. No. 94



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuíta en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 052100-2017


Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante HÉCTOR NAPOLEÓN CALDERÓN BETHANCOURT, Carnet 980166-67 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 051312-2017 de fecha 20 de junio de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

ASERTIVIDAD Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
(Estudio realizado con los colaboradores de APROFAM de la zona 1 de Quetzaltenango)

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 21 días del mes de junio del año 2017.



MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar


Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuíta en Guatemala
Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad

Agradecimiento

A Dios:

Al creador y dueño de mi vida, agradezco por ese amor y sabiduría que me da y porque me ha permitido llegar hasta aquí.

A mi Madre:

Elsa Yolanda Betancourth por su amor, apoyo y esfuerzo incondicional, gracias a ella hoy puedo alcanzar una meta más en mi vida.

A mi Esposa:

Gloria Esther Chavarria Menaldo por su cariño y apoyo. Por impulsarme a ser mejor cada día.

A la Memoria de mi Padre y

Abuelos:

Napoleon Calderon Juarez

Urbano Gregorio Betancourth

Maria Juliana Jimenez

Por estar en mi corazón y presente en cada uno de mis logros.

Dedicatoria

Dedico este proyecto a:

A Dios:

Por ser el inspirador para cada uno de mis pasos dados en mí convivir diario y mis metas.

A mi Madre:

Por ser guía en el sendero de cada acto que realizo hoy, mañana y siempre.

A mi Esposa:

Por ser mi brazo derecho, mi apoyo incondicional, en cada uno de mis logros.

A mis Hermanos:

Por ser el incentivo para seguir adelante con este objetivo.

A mis Estimados Licenciados:

Guías de la carrera por entregarme sus conocimientos para realizar los propósitos que tengo en mente.

A mis Compañeros de Trabajo y Amigos:

Por compartir a lo largo de esta etapa momentos especiales e inolvidables.

Índice

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Asertividad	10
1.1.1 Definición.....	10
1.1.2 Origen de la asertividad.....	10
1.1.3 Asertividad empresarial.....	11
1.1.4 Componentes de la asertividad.....	13
1.1.5 Técnicas para la asertividad	14
1.1.6 Características de la asertividad	16
1.1.7 Comunicación asertiva	17
1.1.8 Barreras de la comunicación asertiva.....	17
1.1.9 Actitud asertiva frente a los conflictos laborales.....	18
1.2 Comunicación organizacional	19
1.2.1 Definición.....	19
1.2.2 Orígenes de la comunicación organizacional	20
1.2.3 Tipos de comunicación organizacional	21
1.2.4 Canales de la comunicación organizacional.....	22
1.2.5 Funciones de la comunicación organizacional	24
1.2.6 Barreras de la comunicación organizacional.....	25
1.3 Enfoque de la comunicación asertiva.....	28
1.4 Comunicación integral organizacional.....	29
1.5 Contextualización de la unidad de análisis.....	30
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	31
2.1 Objetivos	32
2.1.1 Objetivo general	32
2.1.2 Objetivos específico	32
2.2 Variables.....	33
2.3 Definición de variables.....	33
2.3.1 Definición conceptual de las variables.....	33

2.3.2	Definición operacional de las variables.....	33
2.4	Alcances y límites	34
2.5	Aporte.....	34
III.	MÉTODO.....	35
3.1	Sujetos	35
3.2	Instrumentos	35
3.3	Procedimiento.....	36
3.4	Diseño.....	37
3.5	Metodología estadística.....	38
IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	41
V.	DISCUSIÓN.....	48
VI.	CONCLUSIONES.....	53
VII.	RECOMENDACIONES.....	54
VIII.	REFERENCIAS	55
IX.	ANEXOS.....	60

Resumen

Con el objetivo de determinar el grado de asertividad y comunicación organizacional de la Asociación Pro Bienestar de la Familia de Guatemala APROFAM con sede en Quetzaltenango, se realizó una investigación de tipo descriptivo. En dicho estudio se trabajó con 52 empleados que constituyen el cien por ciento de la población. Se evidencio el grado de actitud asertiva de los trabajadores de APROFAM, y el grado de comunicación organizacional.

Para realizar la investigación se utilizó el test INAS-87 con el fin de determinar el grado de conducta asertiva de los empleados, y un cuestionario con 10 items con la escala de Likert para determinar el grado de comunicación.

Se aplicó un método estadístico descriptivo, significación y fiabilidad de la media aritmética y la de porcentajes y proporciones. Los resultados obtenidos indicaron los grados de asertividad de los empleados y el grado de comunicación organizacional de APROFAM.

Las conclusiones de la investigación se presentaron a la gerencia de la institución y las personas encargadas de los canales de comunicación. Las recomendaciones se enfocaron en los datos obtenidos de la investigación, se formularon acciones que permitan fortalecer la asertividad de los empleados, así como implementar programas para mejorar las actitudes que fomenten la asertividad en beneficio de la comunicación organizacional.

I. INTRODUCCIÓN

El ser humano está inmerso en una sociedad en la que constantemente interactúa con otras personas, en estas condiciones para que una relación interpersonal resulte satisfactoria, es necesario que los individuos se sientan valorados y respetados; esto depende que la persona aprenda identificar los errores de su conducta, como los distintos estilos de interacción y a si pueda desarrollar soluciones frente a una situación problemática, mediante actitudes que protejan su derecho y el de los demás.

En las empresas, los trabajadores tienen diferentes grados de asertividad, por lo que demuestran de distintas formas sus sentimientos, emociones y pensamientos. El lenguaje utilizado por ellos para comunicarse sea verbal o no verbal, es la representación del temperamento y del aprendizaje desde el contexto familiar- social donde vive. Es importante para el funcionamiento óptimo de la empresa contar con personas asertivas que sepan ir más allá de expresar quejas que desgastan, situaciones que provocan malestar, enojo, desánimo y desmotivación. La empresa necesita personas que busquen solución a los problemas, utilizar su influencia personal sobre aspectos desagradables y tener control sobre las cosas que le afectan.

En la mayoría de empresas el escenario que se manifiesta, en cuanto a la comunicación entre gerentes y colaboradores, está caracterizado por ser un ambiente de mucha tensión que provoca reacciones de desconfianza, miedo e inseguridad. Es necesario implementar una nueva visión por parte de los líderes para establecer redes de comunicación que permitan a los colaboradores conocer sus derechos y obligaciones dentro de la organización, así como expresar sus ideas de manera asertiva.

Por lo tanto se hace necesario crear nuevas estrategias en las empresas enfocadas a un plan de trabajo más racional, nuevos modelos de interacción que originen resultados positivos, desde luego se logre una eficaz comunicación organizacional.

Es necesario implementar métodos para la comunicación organizacional con validez asertiva, se espera que los colaboradores presenten un comportamiento laboral, que exprese una manera de

comunicarse de forma consciente, congruente, directa y equilibrada, cuya finalidad es manejar ideas y sentimientos asertivos para el desarrollo de la empresa, esto con el fin de evitar sentimientos de culpa, rabia o ansiedad que no deben de existir en una organización. Para esto deben asegurar canales de comunicación que permitan a los colaboradores transmitir con confianza, problemas y posibles soluciones en los diferentes procesos de una empresa, con la seguridad que los líderes escucharan sugerencias, romper el paradigma, de usted no está aquí para pensar, lo que creará un ambiente de seguridad en donde se pueden reconocer errores y expresar opiniones.

Con la siguiente investigación se pretende demostrar la capacidad asertiva que tienen los trabajadores y su incidencia en la comunicación organizacional, con el fin de conocer los beneficios de quienes lo aplican. A continuación se presentan algunos autores nacionales e internacionales que han brindado aportes significativos sobre la propuesta que se presenta.

Castillo (2010) en su tesis Elementos que inciden en la comunicación interna, de la universidad Panamericana de Guatemala, presenta un estudio cuyo objetivo fue determinar la asertividad y su incidencia en la comunicación de la organización. El diseño de investigación que utilizó fue descriptivo, aplicó la prueba psicométrica Inventario de asertividad INAS-87, el cual establece la conducta de la persona para determinado ambiente y define la asertividad en calidad de sus respuestas; trabajó con una población conformada por 30 sujetos colaboradores del área administrativa de productos Nestlé en la ciudad de Guatemala hombres y mujeres comprendidos entre los dieciocho y cincuenta y cinco años de edad casados y solteros. Demostró que la asertividad incide en acciones positivas para la comunicación de una organización, por lo que concluyó que el personal de administración a través de la prueba que se les realizó, confirma que todos manejan un alto grado de asertividad y esto facilita la toma de decisiones.

Se recomendó a los colaboradores de administración documentar los métodos y estrategias que utilizan, así como establecer un plan de capacitaciones con el fin de mantener la asertividad en los empleados regulares y desarrollarla en los nuevos.

Valenzuela (2014) realizó una investigación de tipo cuantitativa con diseño no experimental donde su objetivo principal era determinar la diferencia entre el grado de asertividad y el tipo de generación. Para este estudio trabajó con una muestra de 67 individuos; la selección se obtuvo por medio del método no probabilístico de juicio. El instrumento que se utilizó para la presente investigación fue el cuestionario realizado por Moraga en 2013, el cual busca medir el grado de asertividad de los colaboradores, este se compone por 10 ítems conformados por preguntas cerradas y mide el grado de asertividad a través de los siguientes indicadores: Comunicación y Empatía. Se concluyó que no existe diferencia estadísticamente significativa entre la asertividad y el tipo de generación, lo que indica que la asertividad con esta muestra no tiene que ver con tener más o menos edad. De acuerdo a esto se concluyó que tanto la asertividad como el grado generacional no se relacionan de ninguna manera con la edad, el tiempo de la persona de laborar en la empresa ni tampoco por el género, por lo que recomendó al Departamento de Recursos Humanos crear un programa dedicado a fortalecer los canales de comunicación entre compañeros.

Cong (2012) la cual realizó un estudio de tipo descriptivo donde el objetivo principal era identificar si existe diferencia en el grado de asertividad en mujeres profesionales y amas de casa. Para este estudio, se utilizó como muestra una cantidad de 90 personas, 45 mujeres profesionales y 45 amas de casa, entre las edades de 20 a 50 años, todas residentes del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán. El instrumento que se utilizó fue el test INAS 87, y se concluyó que ambos grupos son asertivos, aun así, cabe resaltar que las mujeres profesionales, son más asertivas que las amas de casa. De acuerdo a esta información se recomendó que, no solo las mujeres reconozcan los derechos asertivos, sino también otras poblaciones, como hombres, ancianos y adolescentes a través de actividades, como murales educativos en las escuelas, en las municipalidades, crear afiches o volantes que contengan información importante y esencial. Así mismo.

Ramírez (2010) quien realizó una investigación de tipo descriptiva, donde tuvo como objetivo principal establecer la relación del carácter y la asertividad en el éxito del vendedor. La muestra de investigación la conformaron el 100% de la población de ventas de la empresa Distribuidora Xelajú, S.A. de C.V. Productos Alimenticios Diana, del municipio de Quetzaltenango. El

instrumento que utilizo fue el test A.C. Análisis caracterológico que tiene como finalidad hacer un diagnóstico del carácter de la persona, así como también el test INAS 87 que establece el grado de asertividad con el que el individuo se desenvuelve en su medio. Con esto, concluyeron que los vendedores han empleado esas características en el desarrollo de las ventas, y estimulan un alto grado de asertividad que se pone de manifiesto en una clara tendencia al éxito personal y laboral. Por lo que se recomendó que se realice un proceso de capacitación integral, en las áreas de personalidad y carácter, de manera constante para mantener y estimular el alto grado de percepción de éxito del personal de ventas..

Corzantes (2009) quien llevó a cabo su trabajo de tesis de tipo cualitativa en Decorabaños, donde tenía como objetivo principal identificar la percepción sobre el manejo de una comunicación asertiva, por parte de un grupo de subalternos del género masculino con respecto a los mandos medios femeninos. De acuerdo a esto se trabajó con una muestra de 15 empleados de género masculino, de los departamentos de contabilidad, administración y logística de la compañía. Se utilizó como instrumento de investigación una entrevista semi-estructurada, con la que se pudo concluir que la mayor parte de los colaboradores de género masculino mencionaron que el hecho de tener una jefa puede representar ventajas como: Ser más directas, organizadas, leales, y por lo regular, el ambiente de trabajo es más sano que con una representación masculina como jefe. Debido a los elementos como: entendimiento, comprensión, empatía y confianza, resultan más sólidos con los mandos medios femeninos que con colaboradores hombres, por lo que se recomendó realizar una conferencia sobre inteligencia emocional enfocada en el sector laboral, con el propósito de mejorar la forma de expresarse de los colaboradores de una organización, y se continúe apoyando otros programas de capacitación para obtener herramientas de desarrollo para sus empleados.

García (2012) en el artículo Relaciones asertivas de la revista Temática de Guatemala Edición 8 página 15, explica que el primer paso para alcanzar la asertividad consiste en enlazar una comunicación muy segura consigo mismo, ser conscientes de los pensamientos, sentimientos, motivaciones, necesidades propias y la manera como se expresan que son la base para mantener relaciones asertivas. Es necesario que las personas localicen el valor que tienen por quienes son, que creen consciencia de ser tan importantes como cualquier otra persona en este planeta, no más

pero tampoco menos, ni el mejor ni el peor, todos iguales; esto permite controlar grado de ansiedad y agresividad y mejorar la manera de relacionarse con otras personas, este aspecto es muy importante en un mundo tan competitivo en donde los adultos son los responsables de vivir con asertividad para formar en los jóvenes la capacidad de relacionarse asertivamente, de manera que se sientan bien por los talentos absorbidos y por las cualidades desarrolladas, orgullosos de la capacidad de inteligencia que poseen para tomar decisiones sin necesidad del consentimiento de otro.

Bach (2013) en el blog titulado *La asertividad para la gente extraordinaria*, presenta un concepto de vida que permite al ser humano ser más feliz. Establece dos actitudes contrarias la primera, la pasividad “tragárselo todo” sin decir lo que se piensa y la segunda la agresividad, soltarlo todo pase lo que pase. Ser asertivo es encontrar el punto medio, saber lo que se quiere decir, valorar previamente si es oportuno o no y buscar la forma más adecuada para expresarlo; además de verbalizar los propios sentimientos, ser capaz de crear un espacio adecuado para escuchar al otro. Una persona asertiva sabe observar y decidir qué momento es el más adecuado para transmitir ideas y si el interlocutor está preparado para recibirlo, no se trata de mentir o de ocultar lo que se siente, pero sí de aplicar ciertos filtros para no caer en “hablar por hablar”; uno de los elementos más esenciales en este proceso es sentir de verdad lo que se quiere expresar sin entrar en hipocresía ni falsedad, de esta manera se pueden mejorar las relaciones interpersonales.

Dávila (2013) en el artículo *Comunicación efectiva* de la revista *Empresarios Emprendedores de México* edición No. 57, página 2, explica que la asertividad es la capacidad de un ser humano para enunciar sus inquietudes y defender sus derechos como los de los demás, sin renunciar a sus ideales y sin ofender a otros. Establece que una persona asertiva toma en cuenta los sentimientos y las emociones de sus semejantes, logra decir lo que desea de manera directa, clara, sencilla y honesta, en ningún momento se deja influenciar por emociones negativas como rabia, desconsuelo, desilusión o llanto y los mismos no influyen en la toma de decisiones, siempre mantiene una línea de comunicación abierta con las personas a pesar de tener diferencias. Un elemento importante de la asertividad es la autoestima que permite conocerse y amarse a sí mismo y a los demás, pedir lo que se quiere, negar lo que no se desea y protestar si es necesario,

mantener un sistema de valores, ideales, creencias y opiniones independientes así como exigir un trato digno y respetuoso para él y los demás.

Salagrinas (2014) en el simposio llamado Comunicación activa y organizacional, realizado en la universidad San Carlos de Guatemala, explica que, la comunicación asertiva es una excelente estrategia para resolver los conflictos interpersonales de manera sana y madura, logra evitar la comunicación agresiva o el estilo pasivo de enfrentar conflictos en donde las personas simplemente se resignan ante las demandas o imposiciones de otro, sin atreverse a defender sus derechos. Asegura que para lograr relaciones humanas productivas, los jefes, debe adoptar una actitud positiva, propiciar una comunicación clara y honesta, alentar la participación y crear un ambiente de confianza, que promueva la comunicación asertiva para mejorar las relaciones laborales y optimizar la participación de los colaboradores.

Peña (2015) presenta en el blog titulado Rutina diaria para maximizar tu productividad, tres maneras en que las personas enfrentan conflictos: la primera como un estímulo pasivo de comportamiento, la segunda de manera agresiva, y la tercera de forma asertiva. Las personas que desarrollan el estilo pasivo, ante un conflicto, tienden hablar en voz baja, agradar a la otra persona para no enojarla y creen que las opiniones de los demás son más importantes que las propias; por lo tanto no defienden sus derechos y no piden lo que necesitan en un momento determinado y como resultado siempre se aprovechan de ellos, lo que les genera frustración, rabia contenida, malestar y debilita la autoestima. Las personas agresivas anteponen lo que piensan, hablan en un tono elevado, miran fijamente a los ojos de manera imponente, tienden a generar sensación de ira, falta de comprensión y no le dan importancia a los deseos y a las necesidades de las otras personas, el resultado es que poco a poco no se les toma en cuenta y cada vez son más ignorados hasta alejarlos de un determinado grupo. Por último las personas asertivas que manejan un tipo de habla más fluida y tienen autoestima alta, piensan que es importante su forma de pensar, valoran tanto la opinión propia como la de los demás y el resultado es que son más valoradas por las personas.

Durini (2001) en su conferencia Como ser un empresario exitoso impartido en la universidad de San Carlos de Guatemala, afirma que una comunicación asertiva mejora el desarrollo

organizacional, ya que produce un excelente ambiente laboral, provoca satisfacción, se tiene la certeza que el rendimiento de los trabajadores es mejor y trata que los canales de comunicación fluyan sin obstrucción alguna. Este estilo de comunicación llena las expectativas de las relaciones interpersonales, en las que se debe tomar en cuenta la visión de la empresa y la de los colaboradores de manera que trabajando en equipo se logre alcanzar el beneficio mutuo. Telles (2006) en el informe titulado Sistema abierto de comunicación para mejorar la entrega de mensajes y la toma decisiones, publicado en la Revista Business edición 3, páginas 19 y 20, explica que el estudio de la comunicación organizacional se puede situar en el campo de las ciencias sociales desde hace cerca de treinta años. Presenta una opción de análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las empresas, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y el público externo. Concluye su informe con la comparación de la comunicación formal que es utilizada con frecuencia en las empresas y que consiste en una cadena de autoridad vertical que la limita y que establece tareas, metas, objetivos que están a la luz pública y se soporta en los medios escritos y orales; con la asertiva que permite comunicarse de forma vertical y horizontal entre jefes y colaboradores, manteniendo un estilo de puertas abiertas en donde los grados medios y bajos interactúan con los grados altos y viceversa, lo que permite que sea más directa y efectiva.

Collado (2009) presenta el artículo Canales de comunicación empresarial en la revista Visión, Guatemala, página 15 segunda edición, en donde define la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se envían entre los integrantes de una empresa, así como el conjunto de técnicas y diligencias encaminadas a proporcionar y agilizar el flujo de estos, entre los miembros de la organización y su medio. También destaca su importancia ya que desempeña las funciones de información, dirección, gestión, influencia e integración del personal, esta a de ser capaz de promover acciones eficaces para lograr una buena información vertical y horizontal, en las diferentes estructuras y de manera bidireccional.

López (2011) en su artículo Talento confiable, publicado en la revista Actividad ejecutiva de México en su primera edición, página 10, explica que, en la vida se enseña a hablar y no escuchar, se da por entendido que todos pueden oír, pero es común que se confunda con atender,

cuando hay una gran discrepancia entre ambas acciones. Una persona asertiva es aquella que además de comunicar con precisión escucha con eficacia, da un mensaje claro de lo que se necesita y para qué, interpreta de mejor manera lo que oye, determina algún error en la transmisión y lo aclara en ese momento para no dejar dudas al respecto. López finaliza su artículo con una interesante reflexión, hace referencia al talento de poder escuchar y atender las necesidades del otro, asegura que está perdiéndose en un mundo que día a día se moderniza en el ámbito tecnológico, dice que es necesario rescatarlo y educar a las personas para que practiquen relaciones asertivas con quienes interactúan en todos los ambientes de su vida.

Méndez (2012) en el artículo La comunicación organizacional como gestora del conocimiento y la responsabilidad social, publicado en la revista virtual para América Latina y el caribe Redalyc.org, describe que a un sistema de comunicación organizacional se le concibe como un conjunto de recursos disponibles, prácticas, procesos para lograr el propósito común de la organización y hacer llegar los mensajes corporativos a los trabajadores y a los clientes. Sugiere que el concepto de sistema comunicativo se debe crear alrededor de tres ideas claves: la primera que es un conjunto de elementos unidos entre sí, la segunda que está inmerso en un entorno y la tercera que se adapta y evoluciona según la necesidad. Se deben alinear las prácticas de la organización a través de la información y el conocimiento, promover los entornos convenientes para compartirlos con todos los usuarios y al practicar estos componentes se logrará una comunicación que infunda claridad, propicie relaciones efectivas entre miembros, circule efectivamente la información y apoye la consistencia del liderazgo.

Fuentes, (2014) en su conferencia Comunicación organizacional estratégica impartida en la Universidad Javeriana de Colombia, presenta diferentes modelos de comunicación, explica que se manifiestan por etapas sucesivas por lo que es necesario establecer modelos que convengan a cada empresa para alcanzar sus logros. Para establecer un modelo acorde a las necesidades es necesario tomar en cuenta el tipo de código, el espacio en donde se encuentra el emisor y receptor, las formas de comunicación: lingüística, no lingüística, directa, indirecta, pública, privada, intrapersonal, unidireccional, bidireccional, multidireccional, oral, escrita, mímica, pantomímica, mecánica, gráfica, audiovisual.

Aljure (2015) realizó una publicación titulada Plan estratégico para la comunicación, en la revista digital Burgos en donde presenta una clasificación de los canales de comunicación de estilo formal, que es el sistema en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama; por regla general estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

- ✓ De manera descendente se envían los mensajes de los superiores a los subordinados con el propósito de proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo quién, debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.
- ✓ De manera ascendente la que va del subordinado hacia los superiores, el principal beneficio de esta comunicación es ser el conducto por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo que permite tener información del ambiente organizacional en esas esferas.
- ✓ Horizontal se despliega entre personas del mismo grado jerárquico, la mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la combinación del personal de un mismo grado.

Flores (2015) en el artículo Superando las barreras de la comunicación organizacional publicado en el periódico El andino en Chile edición 50 página 3, explica que no se puede efectuar de la misma manera en todas las empresas, ya sea por su estructura o por la distinta interacción de persona a persona. Es importante la asertividad de los colaboradores como la de los procesos para poder superar las barreras que imposibiliten el desarrollo de la información interna como externa; el personal a cargo debe tomar en cuenta varios aspectos que pueden impedir la comunicación asertiva como el significado de las palabras que se utilizan para enviar el mensaje, la contextualización y el punto de vista del receptor y sugiere enviar el mensaje por varios canales de manera que si existen colaboradores con capacidades diferentes puedan recibirlo.

1.1 Asertividad

1.1.1 Definición

El término asertividad no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE), aparece el adjetivo asertivo, como sinónimo de afirmativo. El concepto de asertividad, de todos modos, se emplea en referencia de una estrategia comunicativa que se ubica en el medio de dos conductas que resultan opuestas y que son la pasividad y la agresividad.

Güell (2012,) explica que la palabra asertivo proviene del latín assertus y quiere decir afirmación de la certeza de una cosa, de ahí se puede deducir que la asertividad es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos, defenderlos y respetar los de los demás; es un comportamiento maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otros, es capaz de expresar sus ideas y sentimientos de forma consciente, congruente, clara, directa y equilibrada.

Peñañiel (2010) explica que la asertividad viene de un modelo clínico, cuya definición apunta a un gran conjunto de comportamientos interpersonales que se refieren a la capacidad social de expresar lo que se piensa, lo que se siente y lo que se quiere de manera adecuada al medio y sin ansiedad. El comportamiento asertivo se considera el estilo con el que se interactúa y constituye un acto de respeto por igual a uno mismo y a lo de los demás.

Alberti (2008) define la asertividad como la habilidad para expresar los pensamientos, sentimientos y percepciones, y elegir cómo reaccionar y sostener los propios derechos cuando es apropiado, añade que ser asertivo significa ser capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores lo que supone autoconocimiento y autocontrol y requiere saber escuchar y responder a las necesidades de los otros sin descuidar los propios.

1.1.2. Origen de la asertividad

Gaeta (2009) explica que existen diversas teorías acerca de la historia de asertividad pero todas apuntan a que un aprendizaje asertivo se fundamentan en los conocimientos generados por Ivan

Pavlov, quien estudio la adaptación del medio ambiente de las personas y animales; consideran que si dominan las fuerzas ex citatorias, se sentirán orientadas a la acción y emocionalmente libres, enfrentándose a la vida según sus propios términos, por el contrario, si no dominan las fuerzas inhibitorias, se mostraran desconcertadas y acobardadas, sufrirán la represión de sus emociones y a menudo harán lo que no quieren hacer. Este equilibrio entre inhibición y excitación se traducirá más tarde como sumisión o pasividad y agresividad.

Gómez (2009) hace referencia a Wolpe y Lazarus (citado por Gómez, 2009) quienes redefinieron el concepto como la expresión de los derechos y sentimientos personales, no únicamente el control de los aspectos excitantes o inhibidores como lo hizo Pavlov. Agrega que durante los setenta, se inició la expresión de la asertividad en las relaciones interpersonales y que el término como tal se utilizó por vez primera en los Estados Unidos en los años setenta, sin embargo hoy en día aunque su uso es más habitual, pocas personas están familiarizadas con su significado. También expresa que la cultura de cada país promueve o evitan el aprendizaje y crecimiento de una comunicación asertiva, sí en Europa las personas están acostumbradas a discutir abiertamente sin llegar a enojarse, mientras que en países en vías de desarrollo se toma como sinónimo de conflicto y no se permite la participación de niños y mujeres en discusiones.

1.1.3 Asertividad empresarial

Como se ha podido observar la posición del hombre ante la evolución de la tecnología y la comercialización se ha minimizado hasta llegar a verse como parte de un mercado globalizado. Los dueños, gerentes y líderes de las empresas tienen un reto difícil de cumplir, para el crecimiento de sus empresas, valorizar nuevamente al ser humano como parte fundamental del funcionamiento de las mismas

Castanyer (2013) afirma que si las relaciones entre los trabajadores aumentan, las probabilidades de éxito son mayores, que debe evitarse el negativismo y especulaciones que entre ellos mismos desarrollan. La vida laboral es un complejo intercambio interpersonal, social y de todo tipo, desde la relación con los subordinados, los compañeros de equipos de trabajo, los jefes y hasta los clientes, se crea un espiral de relaciones sociales en el cual el individuo está expuesto a

diferentes retos, dependiendo de su labor, grado social, posición o desempeño en una empresa o negocio dado. Ser asertivo laboralmente es algo que da ventaja a unos sobre los otros que no lo son, el simple hecho de saber cómo y cuándo pedir las cosas, da ventaja en la vida laboral; saber decir sí o no, tanto a nuestros compañeros, jefes o clientes es una habilidad que no se obtiene de la noche a la mañana. Si un individuo posee una conducta asertiva es capaz de hablar con tranquilidad y confianza a sus superiores, y transmitirles sus dudas o los problemas de su sección, de forma correcta y precisa, ayudándose no solo a sí mismo sino a la mejora de la calidad de la empresa a través de las buenas relaciones laborales.

A su vez un individuo asertivo sabe cuándo y cómo dirigirse a sus subordinados, manteniendo el debido respeto hacia ellos y sabiendo guiarlos, entenderlos y asimilando sus ideas, propuestas y errores, para el bien de la empresa, lo cual lo convertirá en un buen líder no usando la timidez con sus superiores, ni la agresividad con sus empleados, más bien tratarlos todos con la misma conducta asertiva, guardando el respeto y la iniciativa en cada situación.

Para mantener una conducta asertiva en el trabajo se deben poseer las siguientes cualidades.

- ✓ Conocimientos. Usados para abrirse paso en el mundo laboral, son nuestro primer frente de ataque ante los problemas,
- ✓ Carácter. Debe ser fuerte, pero flexible, tener bases fundamentadas en el respeto y en la confianza,
- ✓ Personalidad. Puede situarse sobre cualquier situación, ya que es la firma de cada persona y lo distingue de cualquier otra, pues cada una se maneja con respecto al tipo de personalidad que tiene,
- ✓ Carácter. Forma y define a cada individuo,
- ✓ Autoestima. Ante los fracasos es útil para reponerse, contra los problemas, y buscar la solución,
- ✓ Confianza. Es el apoyo para todo, para tomar las mejores decisiones ante los problemas,
- ✓ Asertividad. Permite enfrentar cualquier situación laboral, buscando la salida más factible sin perjudicarse el mismo ni a los demás.

Rodríguez (2010) hace referencia al ámbito laboral y sus funciones para conseguir una asertividad empresarial, de la mano de la propia de los colaboradores, explica que si se manejan canales de comunicación efectivos desde puestos gerenciales hasta puestos de menor grado jerárquico se lograra el éxito. Los trabajadores vienen de distintos ambientes sociales y son expuestos a la ansiedad y estrés laboral teniendo como resultado distintos comportamientos que pueden deteriorar las relaciones humanas dentro de la organización, para evitar este tipo de situaciones se debe capacitar a todos los colaboradores de la empresa para que manejen un mismo lenguaje y se tome en cuenta los puntos de conflicto más frecuentes que se da en la organización para enfocarse en estos y reforzarlos ya que las consecuencias por no evitarlos pueden ser lamentables.

1.1.4 Componentes de la asertividad

Ortega (2013) realizó un estudio de la forma de interacción de un grupo de 30 personas, observo que las personas asertivas presentan elementos importantes en la manera de comunicarse y que hacen más fácil la relación con los demás.

- ✓ Componentes no verbales. Un individuo emite mensajes a través de su cara y su cuerpo, para que un mensaje se considere transmitido de forma socialmente hábil (asertiva), las señales no verbales tienen que ser congruentes con el contenido verbal, por ejemplo la mirada en una comunicación asertiva debe estar orientada a los ojos del receptor mientras se habla y se escucha.

La expresión facial muestra el estado emocional, proporciona información sobre si está comprendiendo el mensaje, si está sorprendido, de acuerdo o en contra de lo que se está diciendo. Un sujeto asertivo adoptara una expresión facial de acuerdo al mensaje que quiere transmitir.

- ✓ Componentes paralingüísticos. Se refiere a la forma cómo se transmite el mensaje el volumen, el tono y la fluidez de la persona que habla, una comunicación asertiva debe tener un volumen

uniforme, un tono agradable y la fluidez adecuada, no hablar con gritos que intimiden a la otra persona, no hablar mucho que aburra ni muy poco que falte información.

✓

- ✓ Componentes verbales. La conversación es el instrumento verbal por excelencia de la que nos servimos para transmitir información y mantener relaciones sociales adecuadas. Los componentes que promueven esta relaciones son: la duración del habla, la realimentación (feed back), preguntas que ayuden a obtener información, el contacto visual, la postura y la distancia entre las personas, ademanes.

La práctica de estos componentes fortalece las conductas asertivas lo que favorece las relaciones saludables entre personas.

1.1.5 Técnicas para la asertividad

Yagosesky (2009) manifiesta que los seres humanos manejan límites que es necesario conocer para poder llegar a ser asertivo, menciona que hay personas que no defienden sus límites y se dejan influenciar por los demás, algunas no respetan los límites de sus semejantes y en su afán de influirlos los lastima y otras respetan sus límites y los de las demás personas. Los primeros suelen tener un estilo pasivo de vida, los segundos agresivos y los últimos asertivos. Presenta un conjunto de técnicas que pueden ayudar a modificar conductas para llegar a ser afectivo, para desarrollarlas es necesario manejar un ambiente de confianza, tomar en cuenta los sentimientos y emociones de los demás y los propios. Algunas de las técnicas son:

- ✓ Asertividad positiva. Consiste en expresar auténtico aprecio y afecto por los demás, manteniéndose atento a lo bueno y valioso que poseen,
- ✓ Asertividad empática. Consiste en entender, comprender y actuar basado en las necesidades de otros,
- ✓ Asertividad confrontativa. Esta técnica resulta útil cuando se percibe una contradicción entre las palabras y los hechos de alguien, entonces se describe lo que el otro dijo que haría y lo que realmente hizo; luego se expresa claramente lo que uno deseada, con serenidad y sin tono de acusación,

- ✓ Enunciado en primera persona. Consiste en describir la conducta no deseada del otro, expresar el sentimiento negativo que provoca, y cómo mejorarla,
- ✓ Banco de niebla. Se utiliza cuando no se está en total acuerdo en una conversación, consiste en encontrar algún punto limitado en el que se puede llegar a un arreglo para iniciar a realizar negociaciones,
- ✓ Interrogación negativa. Consiste en solicitar más información sobre la crítica con el fin de evidenciar si es constructiva o manipulativa.

Homs (2008) plantea además otras técnicas:

- ✓ Ignorar selectivamente. Cuando en una discusión la otra persona insiste en mezclar argumentos que no guardan relación con el aspecto central, se ignora y solo se responde cuando se trata del tema de interés,
- ✓ Desarmar ira o enojo. Consiste en negarse a discutir con alguien molesto o incómodo mientras está en ese estado;
- ✓ Clasificar problemas. En una conversación o discusión se debe tratar un solo contenido a la vez y no pasar a otro sin haber agotado el mismo;
- ✓ Acuerdo asertivo. Consiste en ser justo, reconocer que se ha cometido un error, pero sin evaluar a los demás por eso;
- ✓ Ironía asertiva. Responder a la crítica hostil con un gracias;
- ✓ Procesar el cambio. Desplazar el foco de la discusión hacia el análisis de lo que ocurre, tratando de dejar aparte la situación que aparentemente provocó la discusión;
- ✓ Quebrantamiento del proceso. Responder a las críticas provocativas con frases lacónicas: Sí, no, tal vez.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010) las personas que practican estas técnicas, desarrollan las siguientes habilidades asertivas

- ✓ Autoconocimiento;
- ✓ Empatía;
- ✓ Comunicación asertiva;
- ✓ Relaciones interpersonales;
- ✓ Toma de decisiones;

- ✓ Manejo de problemas y conflictos;
- ✓ Pensamiento creativo;
- ✓ Pensamiento crítico;
- ✓ Manejo de emociones y sentimientos;
- ✓ Manejo de tensiones y estrés.

1.1.6 Características de la asertividad

Las personas que practican a diario relaciones saludables y ponen en práctica técnicas para cambiar conductas, facilitan la comunicación asertiva en su trabajo, con su familia y la sociedad en general.

Tuñez (2012) explica que las características de la asertividad como una conducta, no es algo propio de las personas, estas se basan en la capacidad de un individuo de escoger libremente su acción, menciona que puede medirse esta conducta con un test como el de Rathus, Slide Share y Gambrilly Richey que al realizar un análisis de estos se observa que la persona que domina la asertividad tiene características como las siguientes:

- ✓ Siente una gran libertad para manifestarse, expresar lo que es, lo que piensa, lo que siente y quiere, sin lastimar a los demás (es empático),
- ✓ Es capaz de comunicarse con facilidad y libertad con cualquier persona, sea ésta extraña o conocida y su comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada,
- ✓ En todas sus acciones y manifestaciones, se respeta a sí mismo y acepta sus limitaciones, tiene siempre su propio valor y desarrolla su autoestima; es decir, se aprecia y se quiere tal como es.
- ✓ Su vida tiene un enfoque activo, ya que sabe lo que quiere y trabaja para conseguirlo, hace lo necesario para que las cosas ocurran, en vez de esperar pasivamente a que sucedan por arte de magia. Es más proactivo que activo,
- ✓ Acepta o rechaza de su mundo emocional, a las personas con delicadeza, pero con firmeza, establece quiénes van a ser sus amigos y quiénes no,
- ✓ Se manifiesta emocionalmente libre para expresar su sentimiento. evita los dos extremos: la represión y la expresión agresiva y destructiva,
- ✓ Expresa seguridad,

- ✓ Encuentra con facilidad soluciones ante cualquier crisis,
- ✓ Transmite un ambiente positivo en su entorno,
- ✓ Se percibe éxito.

1.1.7 Comunicación asertiva

Elizondo (2009) analiza la situación del mundo actual, en donde la comunicación se ha vuelto más práctica y rápida gracias a la evolución de la tecnología, esto ha hecho perder de vista la necesidad de la relación frente a frente, ve la necesidad de practicar estrategias asertivas que promuevan un equilibrio en oportunidades y derechos entre los seres humanos. La comunicación asertiva es una técnica que evita la discriminación entre las personas referente a los derechos individuales y sociales, promueve el respeto a cualquier opinión ajena, como respuesta a las propias necesidades y deseos expresados, ayuda a controlar emociones y sentimientos negativos que pueden generar conflicto e indica que es saludable expresarlos de manera adecuada y no reprimirlos; sugiere que para renovar una cultura de comunicación es necesario conocer los componentes de una relación, las técnicas necesarias, las habilidades y características de una persona asertiva.

1.1.8 Barreras de la comunicación asertiva

A pesar de la disponibilidad de las personas de adoptar una manera de conducirse en la vida asertivamente, puede haber situaciones que obstaculicen ese propósito. Huacon (2013) presenta los obstáculos que pueden dificultar la comunicación asertiva y establece que es necesario detectarlos para evitarlos y lograr una comunicación eficiente. Clasifica estas barreras en:

- ✓ Semánticas. Es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras, muchas de ellas tienen varios significados. El emisor puede emplear las palabras con determinado significado, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas lo cual influye en una deformación del mensaje;
- ✓ Físicas. Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación como ruidos, iluminación, distancia, grabadora, televisión;

- ✓ Fisiológicas. Se refiere a las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales) que son factores frecuentes que entorpecen la comunicación;
- ✓ Psicológicas. Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor;
- ✓ Filtrado. Es la manipulación de la información para decir únicamente lo que conviene;
- ✓ Percepción selectiva. Cuando se toma solamente las cosas o palabras que le importan;
- ✓ Sentimientos. Los sentimientos influyen en la interpretación de los mensajes se puede observar claramente por la expresión facial de las personas si están felices o tristes;
- ✓ Lenguaje. Hay que prestar atención a la edad y grado sociocultural de las personas a quien se dirige el mensaje, no se puede hablar igual con jóvenes que con adultos;
- ✓ Diferencia de género. Los hombres usan el habla para resaltar su estatus, y las mujeres para crear conexiones.

1.1.9 Actitud asertiva frente a conflictos laborales

Murphy (2007) considera que existen diferentes formas de resolver conflictos de manera asertiva y propone un conjunto de recomendaciones en las que se necesita práctica y perseverancia para alcanzar el objetivo. Sugiere que para resolver problemas las personas deben manejar un temperamento equilibrado ya que si reacciona de manera agresiva el conflicto será mucho mayor y de forma pasiva se pueden tomar decisiones lamentables, con una actitud balanceada se puede encontrar la mejor solución, sugiere tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ No huir o evitar el conflicto y asumir la responsabilidad, ya que se debe tomar en cuenta que la responsabilidad es la solución del conflicto;
- ✓ Evaluar, analizar y diagnosticar el conflicto, se debe tener toda la información;
- ✓ En el diálogo se debe encontrar el verdadero problema, reunir a todos los involucrados, con el propósito de discutir de manera abierta y franca;
- ✓ Se debe establecer metas y un plan de acción que genere un ambiente de confianza y seguridad para todos los involucrados;
- ✓ Se debe dar el seguimiento necesario ya que sin este paso los conflictos seguirán sin detenerse.

Hofstadt (2008) establece que los conflictos son parte de la naturaleza humana y que para cada persona son distintos los puntos de controversia por lo que propone un conjunto de recomendaciones, para resolver los conflictos de manera asertiva.

- ✓ El conflicto debe ser visto como un desafío, como un proceso en el cual se alcanzan nuevas posiciones para lograr las necesidades y objetivos;
- ✓ Debe verse como una oportunidad de hacer las cosas de una manera diferente en el futuro, superar las relaciones personales y con los demás, considerándolo desde un punto de vista constructivo;
- ✓ En los procesos de resolución de conflictos complejos y arriesgados, hay que evitar que se generen nuevos conflictos o enfrentamientos;
- ✓ No debe establecerse un vencedor y un perdedor si no alcanzar soluciones que supongan beneficios para ambas partes, todas las personas implicadas deben ganar en alguna medida.

1.2 Comunicación organizacional

1.2.1 Definición

Willmington (2011) establece que la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros de una organización recolectan información pertinente acerca de sus procesos y los cambios que ocurren dentro de ella, bajo esta perspectiva, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

También se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio.

Alcaraz (2006) presenta otra definición, es la interacción de información, opiniones, experiencias, sentimientos entre dos o más personas a través de la voz, teléfono, escritura y otros. Establece que es necesario que existan al menos tres elementos involucrados para que se dé la comunicación, el emisor que expresa la idea y la transmite por medio de gestos, palabras o

imágenes. El mensaje que es la idea, las palabras o imágenes que expresa el emisor para ser recibido o traducido por el receptor. El receptor quien recibe el mensaje y lo decodifica.

Duran (2012) presenta una definición en relación a la forma de transmitir el mensaje, explica que la información eficiente en una organización se refiere al logro de los objetivos con tiempos y costos mínimos, por esta razón algunas empresas prefieren utilizar comunicaciones escritas que llegan a todo el personal, en lugar de interacciones personificadas. El gerente no puede dedicar su tiempo a comunicar uno a uno con todos los miembros de su personal y por esta razón, se opta por una comunicación más eficaz, memos, circulares, comunicaciones escritas correo electrónico a sabiendas del costo en efectividad que eso tiene.

1.2.2. Orígenes de la comunicación organizacional

Desde la aparición de los seres humanos sobre la faz de la tierra hasta nuestros días ha buscado la manera de transmitir sus necesidades, logros, emociones y sentimientos estableciendo medios de comunicación, así confirma Tomasello (2011) quien explica que desde el inicio de la historia se ha demostrado que el hombre ha utilizado diferentes tipos de comunicación, de ahí que resulta un elemento indisolublemente ligado a la existencia del humano como ser social, pues constituye un factor de construcción de toda la vida que posibilita la interrelación en agrupaciones de seres humanos, colectivos y sociedades.

Con el paso del tiempo y atendiendo a las necesidades de un mundo que evoluciona de manera rápida los seres han perfeccionado los medios de comunicación, entonces aparece el lenguaje que según López, (2010) el cambio crucial de sonidos a algún tipo de lenguaje articulado, se produjo en algún momento tardío de la prehistoria, probablemente en África Oriental; esta fue la fuente de la que derivaron todas las lenguas actuales y las ya desaparecidas. Sea esta teoría falsa o verdadera, lo importante es establecer que la aparición del lenguaje facilitó los procesos de comunicación entre los seres humanos.

La actualidad se caracteriza por un crecimiento vertiginoso de medios de comunicación y una revolución de la tecnología que favorecen la globalización, fenómeno que se ha extendido a

todos los campos y ha afectado la historia de la humanidad, el hombre ha sido reducido a una variable más del mercado, las empresas se han visto en la necesidad de reorganizar sus canales de comunicación para poder ser competitivas. Los primeros estudios formales de la comunicación organizacional se ubican en 1920 con el auge de la escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo (Citado por López, 2010), quien realizó un estudio en la empresa Western Electric de Hawthorne, Chicago, con respecto a la forma de enviar información a los empleados de la planta llegó a la conclusión que el método de comunicación era deficiente e influía de forma negativa en la producción de la empresa.

Lewin (2008) se ocupó del estudio de los procesos que tienen lugar en la vida del grupo, las leyes generales de la comunicación y la integración que se realiza en los más pequeños, los aspectos concretos de los procesos comunicativos de interacción y perceptivos en el mismo, la influencia del equipo en los individuos así como la importancia del líder en la información intergrupala. Cambia por completo la idea de la comunicación organizacional, centrando la importancia de la transmisión de mensajes a los trabajadores de las empresas y no únicamente a los líderes o gerentes.

Es hasta la década de los noventa cuando empieza a manifestarse como disciplina al adquirir un estatus independiente en el campo de las ciencias sociales. Su nacimiento obedece a la posibilidad de integración, de cohesionar disciplinas que hasta el momento de su surgimiento funcionaban de manera inconexa tales como la publicidad, las relaciones públicas o el marketing.

1.2.3 Tipos de comunicación organizacional

Para los dirigentes de las empresas es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la información organizacional. Existen tipos por lo que también es trabajo de los dirigentes elegir el adecuado para su empresa.

Existen diferentes teorías sobre los tipos de comunicación organizacional, estas varían según el autor, por ejemplo Barquero (2008) considera que en una organización pueden existir dos tipos

de comunicación, concentrados en el estudio de las necesidades individuales del personal como el público y en la búsqueda de soluciones para ellas, los clasifica de la siguiente manera:

- ✓ Comunicación formal. Es aquella donde la información tiene una secuencia relativa un orden interpretativo que es priorizada y con garantía de retroalimentación, puede ser descendente de jefe a subordinados, ascendente de subordinados a jefes, horizontal entre jefes y compañeros de la misma línea jerárquica, transversal entre todos los que componen la organización. Esta puede ser canalizada por medio de memos, correos, manuales, en calidad de notificación, avisos y reuniones donde lo que se hable quede por escrito;
- ✓ Comunicación informal. Sirve para controlar la conducta de los integrantes de una organización, actúa como un mecanismo para la expresión de las relaciones personales que generalmente las organizaciones formales no proporcionan. El riesgo de este tipo es el desequilibrio de una organización ya que está basada en una canalización sin respaldo ni solides, entre ellas se cita los rumores, especulaciones, hipótesis, discrepancia.

Estrada (2011), presenta otros tipos de comunicación organizacional:

- ✓ Comunicación Interna. Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización tales como directivos, gerencia media, empleados y obreros, se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier empresa para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales;
- ✓ Comunicación Externa. Cuando se dirigen al público externo de la organización, como accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación. Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia su diferente público externo, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

1.2.4 Canales de la comunicación organizacional

Los canales de comunicación son el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, son el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor. Deben aportar un mensaje claro

que permita la comprensión compartida, es decir, tiene que ser rápido, permitir el comentario por parte del receptor y estar basado en una relación interprofesional. Al igual que los enfoques y tipos de comunicación organizacional, los canales varían según el autor, pero lo importante es saber que cualquiera de los canales que se nos presente debe ser bien aplicado para que sea funcional.

Botta, (2009) explica que los canales de la comunicación organizacional deben ser formales que busquen introducir mensajes claros, precisos y sirvan de guía para el desarrollo de la misma, no de manera momentánea si no permanente. Que exprese condiciones actuales y futuras sirviendo como antecedente respecto a las condiciones pasadas, una manera de lograrlo es incluir en la comunicación verbal la escrita, y que la mejor manera de tener una eficiencia, esta apoya a que se dé una regularización de conductas dentro de la organización, adaptando al personal al entorno de la empresa desarrollando el propósito que se desea. Entre los canales formales existen los que la tecnología ofrece, el correo electrónico que es la herramienta más eficaz en la comunicación escrita, los contratos de trabajo, estos comunican a los trabajadores las normas a las que deben sujetarse antes de comenzar a laborar. Reglas y políticas de la empresa, los memorándum, carteles y afiches.

Eliyahu (2012), expresa que es un proceso de mejora continua, las organizaciones busca desarrollar la eficacia de las comunicaciones, establecen esquemas organizacionales como parte importante de concretar los conductos y responsabilidades de la comunicación; basta con observar el organigrama de una empresa para determinar cuáles son los cauces por los cuales fluye la comunicación formal. En una misma empresa los distintos procesos de comunicación tienen diferentes formas de establecer la información, puesto que definen sus entornos por esta razón es necesario que las comunicaciones globales de la organización sean hechas en un lenguaje lo suficientemente general, para que pueda ser traducido sin grandes inconvenientes al lenguaje propio de cada subsistema y así facilitar la coordinación.

Angulo (2009) divide los canales de comunicación de acuerdo a sus rasgos en dos grandes grupos.

- ✓ Canales mediatizados. Son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores, no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo;
- ✓ Canales directos. Dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales;
Rodríguez (2008) Establece otro tipo de canales desde la perspectiva del marketing, elemento muy importante en las empresas;
- ✓ Canal personal. A través de este dos o más individuos se comunican directamente, como la conversación cara a cara o un individuo con el público. La eficacia de estos canales deriva de la posibilidad del trato individualizado y la retroalimentación, a través de ellos se establece un contacto directo entre el presentador del mensaje y el receptor ya sea por medio de entrevistas por teléfono, por correo convencional, correo electrónico, mensajería instantánea, videoconferencia. Como el receptor puede preguntar, plantear objeciones y formular cualquier otro comentario que desee, la comunicación se desarrolla con elevadas dosis de interactividad.
- ✓ Canal no personal. Transmite los mensajes sin contacto o interacción entre las personas. En ellos se incluyen los medios masivos, los ambientes y los acontecimientos especiales. Los más importantes son impresos (periódicos, revistas y correo postal), masivos orales (radio, televisión), masivos de exhibición (carteleras);
- ✓ Canal interactivo y de amplio alcance. Recurren a la tecnología de la televisión digital o a internet para poner en contacto a la empresa con un elevado número de interlocutores, a la vez que permiten la adaptación del mensaje en función de determinadas características de los mismos y hacen posible, además que éste transmita una respuesta directa a la empresa.

1.2.5 Funciones de la comunicación organizacional

Las funciones que cumple la comunicación organizacional, son el corazón de la empresa, ya que al poner en práctica y elegir el enfoque se le dará al plan de comunicación, el tipo de comunicación que se utilizará y los canales idóneos se podrá observar, un mejor funcionamiento de la organización.

Aretio, (2009) presenta las principales funciones que cumple la comunicación organizacional.

- ✓ Función afectiva. Desarrolla en todos los seres un vínculo afectivo relacionándolos de manera apasionada ya que sin la comunicación las personas no tendrían estabilidad emocional,
- ✓ Función reguladora. Busca la adaptación de todo entorno y ayuda a poner límites a la conducta, de manera que permita incorporarse a una sociedad,
- ✓ Función informativa. Esta permite mantenerse informado de la situación que se maneja alrededor tanto en el pasado, presente y futuro,
Afirma que todas las funciones se relacionan con la transmisión y recepción de información, produciendo una relación emocional en las personas, regulando la conducta que ayude adaptarse a una sociedad a través de los distintos tipos de cultura en que se esté,
Lacasa (2010) Con respecto a las funciones que desempeña la comunicación dentro de una organización, establece las siguientes funciones,
- ✓ Función descriptiva. Investiga y expone el estado de los procesos comunicativos en los diferentes ámbitos de la organización,
- ✓ Función evaluadora. Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera como lo hacen,
- ✓ Función de desarrollo. Analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, la forma de realizarlo,
Martín (2010) agrega una función más,
- ✓ Función informativa. Comprendida como una estrategia para interactuar y permitir que fluyan las diferentes informaciones en las empresas.

La práctica de una comunicación asertiva beneficia desde muchos puntos de vista el desempeño laboral, es necesario tomar en consideración las funciones que debe cumplir un plan de comunicación dentro de la empresa para que sea funcional.

1.2.6 Barreras de la comunicación organizacional

Muchos administradores consideran que las circunstancias que presentan dificultad en la comunicación en ocasiones no son las personas también puede ser el medio ambiente que impiden una buena comunicación por ejemplo, ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia

de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje, teléfono micrófono, grabadora, televisión.

Ceja (2009) presenta algunas de las barreras que puede afectar la comunicación en la organización:

- ✓ Barreras de proceso. Se refieren a informaciones incorrectas que se puede dar por carencia de conocimiento y/o experiencia frente a una situación específica por parte de alguno de los implicados en el proceso comunicativo, que desencadenan una serie de incomprensiones de los mensajes y remite finalmente en respuestas incongruentes o retroalimentación inadecuada;
- ✓ Barreras producto de las características de personalidad. Estas presentan dificultades para comunicar efectivamente, procesar e interpretar información, dado que las personas se basan en su forma de interpretar el mundo, utilizando marcos de referencia y experiencias pasadas, formando sus propios estereotipos o prejuicios;
- ✓ Barreras por condiciones físicas y/o ambientales. Que se vivencia a través del ruido, la calidad de líneas telefónicas e incluso la caída del sistema en las computadoras que obstaculizan las comunicaciones relacionadas con la tecnología de la información;
- ✓ Barreras semánticas. Relacionadas en la forma como se interpretan algunas palabras u otras formas de comunicación: gestos, señales, símbolos, entre otros; que son producto de las diferentes culturas, como también el concepto de las mismas, donde una persona puede comprender una palabra o frase de forma positiva y otra puede llegar a interpretar esta misma, negativamente;
- ✓ En el caso de las barreras que interrumpen la comunicación en las organizaciones presenta las siguientes;
- ✓ Falta o ausencia de planeación. Esta barrera se presenta muy frecuentemente dentro de las organizaciones, para que una comunicación organizacional sea adecuada y cumpla con sus objetivos debe surgir como consecuencia de una planeación, tanto de análisis y formulación del mensaje a transmitir como su origen y objetividad;
- ✓ Supuestos o hechos confusos. Muchas veces en la transmisión de la información se da por hecho o por entendido ciertas situaciones y no se comunican con el resto de la información que se transmite lo que puede generar confusiones y en ocasiones problemas de mayor tamaño;

- ✓ Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica. Se refiere a la desviación de contexto o semántica del mensaje, que es un de las principales barreras en la comunicación;
- ✓ Información expresada deficientemente. Se presenta cuando a pesar de que el emisor da la información, muestra claramente las ideas y bases de la información, puede haber elegido las palabras incorrectas, haber caído en incongruencias dar por hecho algunos términos o estructurar incorrectamente la información;
- ✓ Pérdida de información por retención limitada. Este percance sucede cuando la información que se comparte de un individuo a otro, va perdiendo precisión a lo largo de las transmisiones y esta es una de las principales causas de un problema de comunicación severo. En este tipo de casos es importante realizar acciones de protección, de respaldo de información, repetición de datos y el uso de varios canales de manera simultánea;
- ✓ Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma. No todas las personas están acostumbradas a escuchar adecuadamente, muchos pueden mantener una comunicación sin que haya una conexión real con la temática manejada;
- ✓ Comunicación de forma impersonal. El uso de medios de comunicación en la empresa puede obstaculizar la transmisión de la información con los colaboradores, es mayormente eficiente cuando hay contacto personal (frente a frente) con los receptores del mensaje, ya que de esta forma habrá mayor grado de confianza y comprensión, así como se presenta mayor facilidad en la retroalimentación de la información;
- ✓ Desconfianza o temores en la comunicación. La relación que se mantiene entre superiores y colaboradores permite que las condiciones en el flujo de la información mejoren o empeoren considerablemente, cuando el jefe o superior no se ha esmerado por mantener un clima organizacional favorable, confianza y el ambiente laboral es demasiado hostil o amenazante, puede generar la desconfianza y una actitud temerosa que bloquee la comunicación;
- ✓ Tiempo insuficiente ante los cambios. En las organizaciones dentro de los múltiples intercambios de información que se presentan, muchas se relacionan con cambios organizacionales sustanciales y de gran importancia e influencia en los colaboradores de la empresa. Muchos no responden a los cambios de la misma forma, a algunos les toma más tiempo adaptarse y esta falta de tiempo que pueden provocar complicaciones en la comunicación con repercusión en la empresa;

- ✓ Exceso de información. Cuando el flujo de información es demasiado grande muchas veces su comprensión se puede limitar, y los colaboradores de la empresa ponderan el valor informativo en relación a sus creencias y puntos de vista, restándole importancia en algunos casos a datos que el emisor considere importante, es por ello que hay que cuidar el contenido de la información de forma que se transmita de forma concisa y precisa para que no haya filtros que resten valor y contenido a la información comunicada por la empresa o viceversa.

Las barreras de la comunicación en una organización son un duro obstáculo que se debe evitar ya que si no se encuentra solución, la empresa no tiene dirección.

1.3 Enfoques de la comunicación asertiva

Debe tomar en cuenta disciplinas como la administración, la sociología, la psicología, las ciencias políticas, la ingeniería, la informática, la antropología para poder establecer planes internos y externos de comunicación. Rodríguez (2008), explica que es importante la comunicación pues al final se convierte en datos económicos para la empresa, en virtud de eso invita a los gerentes a conocer los enfoques que se le pueden dar a la comunicación.

- ✓ Enfoque mecánico. Se apoya en modelos puramente de transmisión y aun cuando cuenta con los aspectos positivos de su ordenamiento y claridad sufre de insuficiencias capitales como la sobrevaloración del emisor, insuficiente retroalimentación, maneja un alto riesgo de alteración en los mensajes;
- ✓ Enfoque psicológico. Trata de buscar la atención del receptor, y se identifica con las organizaciones estructuradas en las que se considera al sujeto como ser social, asume posiciones de causalidad y soluciones predominantes, ante la organización, a diferencia del enfoque mecánico este desarrolla la comunicación y la expresión de nuevas interacciones que pueden cambiar el rumbo de la organización;
Leavitt, (2008) menciona otros enfoques que el gerente de una empresa debe considerar para establecer una ruta de comunicación asertiva;
- ✓ Enfoque sistémico. Basa la comunicación en una estructura de derechos y obligaciones, establece un sistema de códigos que facilita la producción e interpretación de signos, mensajes

y proporciona un sistema de apropiación del entorno, favoreciendo la producción de las empresas;

- ✓ Enfoque de contingencia. La utiliza como fin para alcanzar la eficiencia empresarial, tratando de aprovechar las variables situacionales como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura en la que se inserta para alcanzar sus metas;
- ✓ Enfoque crítico. La comunicación es utilizada para enviar mensajes represivos, manteniendo siempre a la vista de los trabajadores la imagen de quién tiene el poder y toma las decisiones, haciéndoles ver que la información viene de arriba y no se objeta;
- ✓ Enfoque interpretativo. Establece que para poder entablar una relación asertiva en una organización se debe tomar en cuenta el contexto cultural de los empleados, para que los mensajes sean entendidos tal y como los envía el emisor.

1.4 Comunicación integral organizacional

Fischan (2010) sustentan que la comunicación integral organizacional, es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y gerencial, busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo haga más productivo.

La comunicación es inseparable de la gerencia ya que esta debe estar concentrada en que los canales tengan bases sólidas y sean el respaldo de la organización porque todo proceso comunicativo apoya a la autoridad para guiar bien una empresa. Establecer en la empresa un tipo de comunicación, es la creación de una visión y una misión, que representa lo que la empresa desea ser en un tiempo determinado y el tipo de herramientas, estrategias o bases a utilizar para lograrlo. Los valores que servirán de apoyo a la misión para que se logre de manera eficaz y precisa la visión de la organización. Esto desarrollará en el trabajador el sentido de productividad logrando a si los objetivos de la empresa. La comunicación de la misión y visión debe iniciar desde gerencia, el aporte de ellos como ejemplo es muy significativo, para que la organización alcance sus objetivos, la gerencia debe instaurar un sistema de comunicación efectiva delegando funciones para que se establezcan compromisos, dinamizando los procesos en los cuales los

trabajadores se relacionen entre si y que todos juntos lleven un solo camino con distintas responsabilidades con el fin de llevar un solo propósito.

1.5 Contextualización de la unidad de análisis

Aprofam es una institución privada, no lucrativa, fundada legalmente en el año de 1964. Su objetivo es prestar servicios integrales de salud con calidad y equidad de género, con prioridad en la salud sexual reproductiva. Ofrece servicios diversos que permiten la recuperación de costos y el subsidio cruzado para servicios de planificación familiar, sirviendo de esta forma a personas de escasos recursos de todo el país. Los cincuenta y dos trabajadores que laboran para dicha institución entre ellos médicos, enfermeras personal administrativo y limpieza son los encargados de proporcionar los servicios que esta institución ofrece.

Busca fortalecer el bienestar de la familia Guatemalteca haciendo énfasis en el mejoramiento de las condiciones de las mujeres a través de la educación, distribución de productos y servicios integrales de salud, especialmente materno infantil, sexual, reproductiva y de planificación familiar, a efecto de contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del país, también asegura el fácil acceso a la orientación sexual, educación y servicios especialmente a los grupos con menor acceso a la misma por ubicación geográfica o por falta de recursos económicos.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los mayores desgastes a los que se enfrenta una institución de servicios de salud es la falta de asertividad y una mala comunicación del personal, que puede llevar a una negativa interacción entre los mismos y se obtiene como resultando una mala atención a los que utilizan los servicios de estas instituciones; uno de los recursos para mejorar esta deficiencia es identificar el grado de asertividad y el grado de comunicación que estos poseen para atacar las causas que los grados y grados bajos de estas dos variables pueden ocasionar.

La situación económica de Guatemala es desigual, mientras muchos son pobres pocos poseen la mayoría de la riqueza del país, esta situación repercute en las necesidades fundamentales de los guatemaltecos para poder tener una vida de calidad. Uno de estos factores afectados en las familias de escasos recursos es la salud y por factores culturales se atiende menos la salud sexual y reproductiva.

Aprofam es una institución que brinda servicios de salud y educación sexual como reproductiva con equidad de género, en su mayoría a personas de escasos recursos económicos ya que cuenta con dependencias en varios departamentos del país, para facilitar el acceso a los servicios en esta institución como en todas de esta índole, la comunicación organizacional y asertiva son vitales para ello es necesario que los trabajadores puedan expresar pensamientos, sentimientos necesidades de forma clara, pero lo más importante es comunicarse con los clientes externos con empatía, pues en su mayoría sufren de un padecimiento de salud por lo que se acercan a solicitar los servicios de esta institución.

Es necesario en este tipo de instituciones mantener un alto grado de asertividad que permita crear un ambiente de trabajo agradable en donde los trabajadores se sientan apreciados, valorados y parte importante en la libre expresión para lograr los objetivos de la empresa a través de una técnica organizacional asertiva que maximiza los resultados buscados. Paralelo a ello la institución debe manejar un buen grado de comunicación, ya que estos dos factores unidos hacen una relación laboral clara y eficiente, con decisiones que fortalezcan la organización, y los resultados se reflejen en la satisfacción de los clientes.

En Quetzaltenango existe una sede de APROFAM, que atiende a mujeres en su mayoría de los diferentes municipios del departamento, brinda servicios médicos así como de hospitalización. Y en esta institución se desea saber el grado de asertividad que los trabajadores de esta institución posee, como el grado de comunicación organizacional, ya que si estos al final de la investigación no son saludables, pueden provocar malos entendidos, falta de claridad en la manera de expresar lo que necesitan, relaciones interpersonales no correctas y reacciones inadecuadas, esto puede provocar que los trabajadores no exijan sus derechos de manera asertiva y que lleguen al extremo de ser agresivos, perjudicando a la empresa y a los clientes externos.

En el presente estudio se desea saber qué grado de asertividad poseen los trabajadores de Aprofam, y cómo influye en la comunicación organizacional, así como los planes de mejora que se estén implementando.

Por lo antes explicado se presenta la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el grado de actitud asertiva y su relación con la comunicación organizacional de los colaboradores de APROFAM?

2.1. Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar el grado de asertividad y su relación con la comunicación organizacional de los colaboradores de APROFAM.

2.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar el grado de asertividad que poseen los colaboradores de Aprofam,
- ✓ Identificar el grado de comunicación que tienen los colaboradores de Aprofam,
- ✓ Establecer la relación de asertividad y comunicación dentro de la institución.

2.2 Variables

- ✓ Grado de asertividad que poseen los empleados.
- ✓ Grado de comunicación organizacional de la institución.

2.3 Definición de variables

2.3.1 Definición conceptual de las variables

Asertividad:

Alberti y Emmons, (2008) en su libro *Con todo tu derecho*, definen la asertividad como la habilidad para expresar los pensamientos, sentimientos, percepciones, para elegir cómo reaccionar y sostener los propios derechos cuando es apropiado como obligaciones, ser asertivo significa ser capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores, lo que supone autoconocimiento, autocontrol para saber escuchar y responder a las necesidades de los otros sin descuidar los propios.

Comunicación organizacional:

Willmington, (2000). Define la comunicación organizacional como el proceso para recolectar información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

2.3.2 Definición operacional de las variables

La primera variable de estudio se midió con el test INAS87, para determinar el grado de conducta asertiva de los empleados, en referencia al grado de malestar que provocan diversas situaciones sociales, la probabilidad de manifestar conductas asertivas y las situaciones en las que las personas quisieran ser más asertivas.

La segunda variable de estudio se midió con un cuestionario de la escala de Likert de 10 ítems de preguntas dirigidas, además de un intercambio de información que se dio cara a cara y que permitirá dar a conocer el grado de comunicación organizacional con que cuenta la institución.

2.4 Alcances y límites

Se trabajó con cincuenta y dos trabajadores de la institución Aprofam, con sede en Quetzaltenango. Los resultados de la investigación son de beneficio para la organización empresarial, la institución y de los empleados. Les permitirá mejorar los canales de comunicación y la aplicación de conductas asertivas lo que repercutirá positivamente en los clientes externos que solicitan los servicios que APROFAM ofrece.

Los límites fueron la falta de tiempo de los colaboradores de todos los departamentos para realizar la prueba como el cuestionario esto genero atrasos en la investigación.

2.5 Aporte

Los resultados del presente trabajo son de utilidad, en principio, a la institución en donde se realizó, al tener los resultados podrá establecer nuevas prácticas para mejorar el desempeño de sus empleados. De igual manera aporta a la comunidad que solicite servicios médicos en la institución, pues si la institución mejora sus servicios de atención, los clientes externos reciben el mayor beneficio.

Aporta a la universidad, como conocimiento científico y antecedente para estudios futuros relacionados al tema.

Aporta en general a estudiantes y población por que contiene ideas de una vida más saludable al aplicar técnicas asertivas que mejoran la comunicación en una sociedad.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Para la realización de esta investigación se trabajó con un universo de cincuenta y dos sujetos, mujeres y hombres de los departamentos de administración, limpieza y operaciones de Aprofam con sede en Quetzaltenango, comprendidos entre las edades de 18 a 55 años de edad correspondientes al cien por ciento de la población ya que efectivamente los sujetos es el primer elemento que integra la estructura y el proceso de la investigación. Todos de nacionalidad Guatemalteca procedentes de Quetzaltenango, Salcája, Totonicapán y Retalhuleu con grados académicos de doctorado en el grupo de médicos, licenciados en el grupo de administración, tercero básico en el grupo de limpieza y seguridad, perito contador en el grupo de cajeros. Las unidades de análisis necesarias fueron proporcionadas por el departamento de recursos humanos de la institución.

3.2 Instrumento

Para realizar el ejercicio de investigación se aplicó el test INAS - 87 , este inventario recoge tres tipos de información: el grado de malestar que provocan en el sujeto diversas situación sociales, la probabilidad estimada de que una persona manifieste una conducta asertiva específica y la identificación de situaciones en las que una persona le gustaría ser más asertiva. Incluye 39 reactivos en tres subescalas: Comportamiento no agresivo NA, comportamiento asertivo AS, comportamiento agresivo AG y probabilidad de respuesta. Los reactivos presentan situaciones de interacción con extraños, amigos, compañeros de trabajo y personas íntimamente relacionadas que se engloban ocho categorías:

- ✓ Rechazar peticiones;
- ✓ Admitir limitaciones personales;
- ✓ Iniciar contactos sociales;
- ✓ Expresar sentimientos positivos;
- ✓ Realizar conductas asertivas en lugares públicos;
- ✓ Discrepar de las opiniones de otros;

- ✓ Afrontar las críticas de los demás;
- ✓ Expresar sentimientos negativos.

Se utilizó otro instrumento para la segunda variable de tipo cuestionario estructurado con 10 ítem de la escala de Likert, que mide el grado de comunicación que tienen los colaboradores, en esta escala refleja si las respuestas llenan los procesos necesarios para un buen grado de comunicación

3.3. Procedimiento

1. Se realizó un sumario de cada uno de los tres temas como propuestas. Anterior a esto se investigó una serie de temas para escoger los principales;
2. Elección y aprobación de un tema para la tesis. Se presentó ante el concejo los 3 temas para su aprobación;
3. El consejo aprobó un tema;
4. Elaboración del planteamiento del problema. La observación al visitar las instalaciones de la institución se determinó dicho planteamiento;
5. El trabajo de campo se llevó a cabo utilizando las técnicas de recopilación de información como:
 - ✓ Encuesta,
 - ✓ Entrevista estructurada,
 - ✓ Observación,
 - ✓ Fuentes secundaria.
6. Investigación de bibliografía. Se realizó a través de una serie de libros relacionados con las variables para respaldar los el tema;
7. Se hizo una revisión bibliográfica para reconstruir el marco teórico, se ubicó la misma y se adquirió y de ella se realizó la recopilación de la información;
8. De acuerdo a lo hallado se adquirió teoría completamente desarrollada que se aplicó a la investigación;
9. El proceso de análisis estadístico:
 - ✓ Se describió la naturaleza de los datos analizados,

- ✓ Se exploró la relación de los datos con la población,
 - ✓ Se estudió los métodos para organizar, sumar y describir un conjunto de datos,
 - ✓ Para que sus características se vuelvan evidentes con la creación de técnicas graficas como numéricas.
10. Las conclusiones en sí, consta sobre la recapitulación de los resultados e ideas desarrolladas durante el proceso de la investigación, los argumentos, idea final, reflexión y punto de vista queda a discreción del lector;
 11. Las recomendaciones se formuló sobre lo que se evidenció como aspecto susceptible para mejorar; es decir sobre aquellos elementos valorados como deficientes en lo medido, se utilizó como base los objetivos específicos del trabajo de investigación y la revisión reflexiva de los resultados y conclusiones del estudio;
 12. Elaboración del índice. A través de los temas que se utilizaron para elaborar la presente investigación se usó como base para establecer los puntos a tocar y a si realizar el índice.

3.4 Diseño

Este estudio debido a su contenido se clasifica como investigación de tipo descriptiva.

Achaerandio (2013), define la investigación descriptiva como aquella que estudia, interpreta y refiere los fenómenos, relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes. Abarca todo tipo de recolección científica de datos con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de estos. La descripción de lo que es, se entiende en un sentido más complejo, que una simple descripción ingenua de los datos que aparecen.

La investigación descriptiva examina sistemáticamente y analiza la conducta humana, personal y social en condiciones naturales y en los ámbitos sociales, económicos, políticos y religiosos, así como en la familia, la comunidad, el sistema educativo formal, el trabajo u otros. Busca la resolución de algún problema o se emplea para alcanzar una meta del conocimiento, suele comenzar con el estudio y análisis de la situación presente, también para esclarecer lo que necesita alcanzar (metas, objetivos, finales e intermedios) y para alertar sobre los medios o vías que se requieran alcanzar esas metas y objetivos.

3.5 Metodología estadística

Para este estudio se utilizó la fiabilidad y significación de la media aritmética y método de proporciones. Achaerandio (2013), establece que para la comprobación de los objetivos de investigación, debido al tipo de investigación, se debe de establecer una estadística de la información obtenida, con el fin de evidenciar la asociación o no, entre las variables de estudio.

Achaerandio (2013), establece las siguientes fórmulas para determinar el tamaño y el error de la muestra mínima en la investigación.

✓ Grado de confianza 99% → $Z = 2.58$

✓ Formula tamaño muestral

$$\frac{no = Z^2 * p * q}{e^2} = \frac{no = 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = 384.16$$

Dónde:

no = tamaño inicial de la muestra o (definitivo).

Z^2 = estimador insesgado para intervalo de confianza, elevado al cuadrado.

p = probabilidad de éxito.

q = probabilidad de fracaso (1 - p).

e^2 = error muestral al cuadrado.

✓ Dado que se conoce la población o universo:

$$\frac{n}{N} = \frac{no}{1 + no} = \frac{384.16}{1 + 384.16} = \frac{51.9}{60} = 86\%$$

Dónde:

N = Población o universo = 60

n = Muestra de acuerdo a la población 52 personas = 86%

Achaerandio (2013), indica que el método estadístico que se sugiere utilizar para la interpretación de los datos obtenidos será el de significación y fiabilidad de la media aritmética en muestras normales, el cual consta de los siguientes pasos.

Significación de la media aritmética

✓ Grado de confianza NC = 99% entonces $Z = 2.58$

✓ Error típico de la media aritmética $\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$

✓ Hallar la razón crítica $RC = \frac{\bar{x}}{\sigma_x}$

✓ Comparación de la razón crítica con el grado de confianza.

Si $RC > Z$ entonces es significativa

Si $RC < Z$ entonces no es significativa

Fiabilidad

✓ Calcular el error muestral máximo $E = \sigma_x * z$

✓ Calcular el intervalo confidencial

$$I.C. = x + E$$

$$I.C. = x - E$$

También se aplicó el método compuesto de proporciones, el cual analiza el porcentaje y situación de algún fenómeno específico y se aplicaron los siguientes pasos.

Significación y fiabilidad

✓ Adoptar el grado de confianza al 95% (1.96)

✓ Encontrar el error típico de la proporción $\sigma p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$

✓ Hallar el error muestral $E = 95\% (1.96) \times \sigma p$

✓ Encontrar la razón crítica Intervalo confidencial $RC = \frac{P}{\sigma p}$
I. C = p + E
I. C = p - E

✓ Comparar la razón crítica con su grado de confianza
Si $RC > 1.96$ entonces es significativa

Si $RC < 1.96$ entonces no es significativa

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados estadísticos obtenidos de la aplicación de la prueba INAS – 87 con los tres grados, no asertivo, asertivo y agresivo el cual se administró a 52 sujetos, de profesión médicos, enfermeros, asistentes de limpieza, de sexo masculino y femenino con escolaridad universitaria, técnicos universitarios y grado medio. Para la interpretación de los datos obtenidos se efectuó el método de significación y fiabilidad de la media aritmética en muestras normales y método de proporciones.

Factor No agresivo

Test	N	\bar{X}	σ	$\sigma_{\bar{x}}$	E	Li	Ls	Rc	Significativo	Fiable
Grado No Asertivo	52	24	9.07	1.27	3.28	20.72	27.28	18.90	si	si

Fuente: Trabajo de campo.

Factor Asertivo

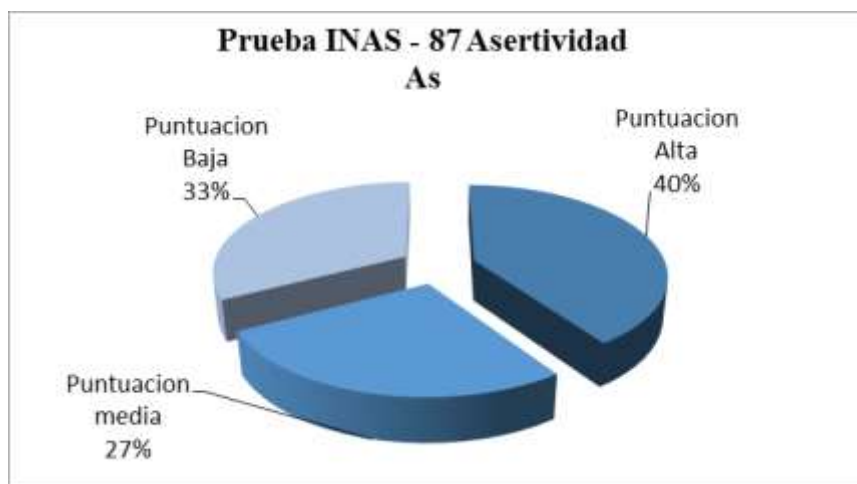
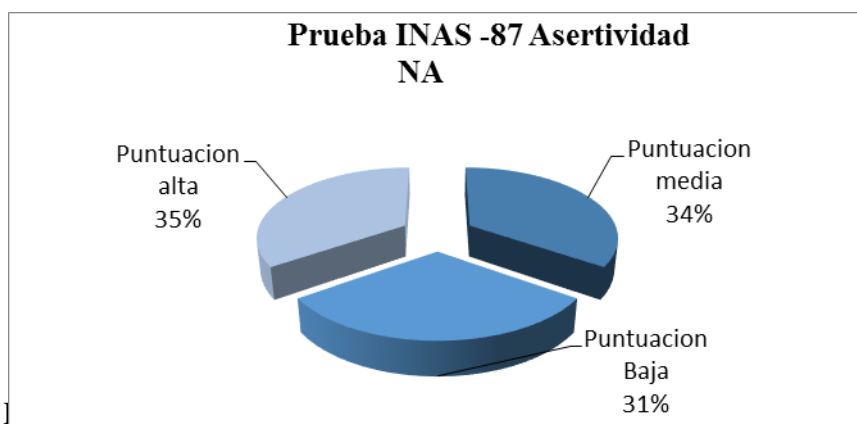
Test	N	\bar{X}	σ	$\sigma_{\bar{x}}$	E	Li	Ls	Rc	Significativo	Fiable
Grado Asertivo	52	49	12.01	1.68	4.33	44.67	53.33	29.16	si	si

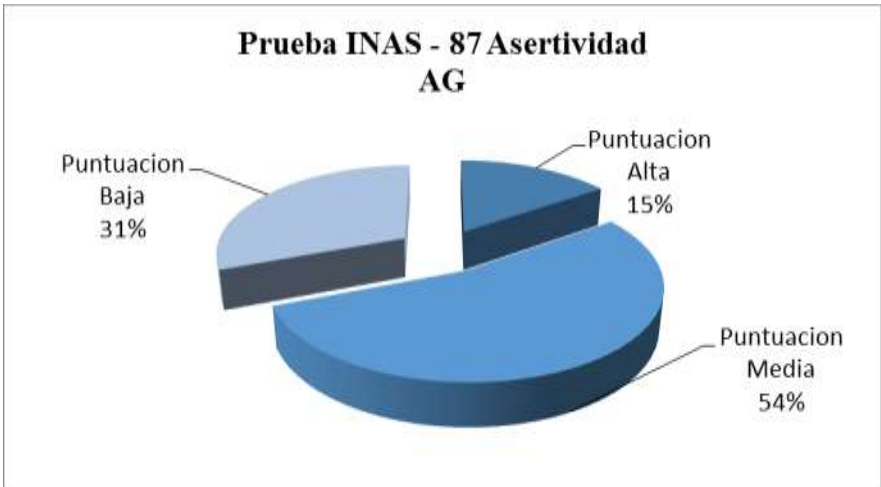
Fuente: Trabajo de campo.

Factor Agresivo

Test	N	\bar{X}	σ	$\sigma_{\bar{x}}$	E	Li	Ls	Rc	Significativo	Fiable
Grado Agresividad	52	27	7.46	1.04	2.68	24.32	29.68	26.68	si	si

Fuente: Trabajo de campo.





Fuente : Trabajo de campo

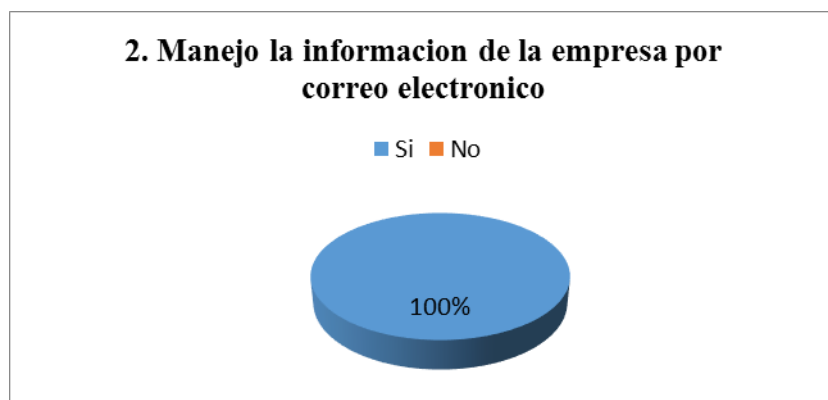
	ITEM	F	%	P	Q	error de p	E	li	ls	Rc	Sign	Fiabilidad
1	SI	48	92	0.92	0.08	0.04	0.84	0.81	1.76	23	si	si
	NO	4	8	0.08	0.92	0.04	0.08	0	0.16	2	si	si
2	SI	52	100	1	0	0.13	0.25	0.75	1.25	7.7	si	si
	NO											
3	SI	52	100	1	0	0.13	0.25	0.75	1.25	7.7	si	si
	NO								1.25			
4	SI	52	100	1	0	0.13	0.25	0.75	1.25	7.7	si	si
	NO											
5	SI	52	100	1	0	0.13	0.25	0.75	1.25	7.7	si	si
	NO											
6	SI	52	100	1	0	0.13	0.25	0.75	1.25	7.7	si	si
	NO											
7	SI	47	90	0.9	0.1	0.04	0.08	0.82	0.98	22.5	si	si
	NO	5	10	0.1	0.9	0.04	0.08	0.02	0.18	2.5	si	no
8	SI	51	98	0.98	0.02	0.02	0.04	0.94	1.02	49	si	si
	NO	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	0.02	0.06	1	no	no
9	SI	52	100	1	0	0.13	0.25	0.75	1.25	7.7	si	si
	NO											
10	SI	52	100	1	0	0.13	0.25	0.75	1.25	7.7	si	si

Fuente: Trabajo de campo

A continuación datos estadísticos sobre la escala aplicada a los colaboradores sujetos de estudio de la institución, en la cual se mide el grado de comunicación que se maneja dentro de la organización ya que este es una variable fundamental para el desarrollo del personal como de la empresa ya que mediante esta se persiguen los objetivos que la misma desea.



Fuente : Trabajo de campo



Fuente : Trabajo de campo



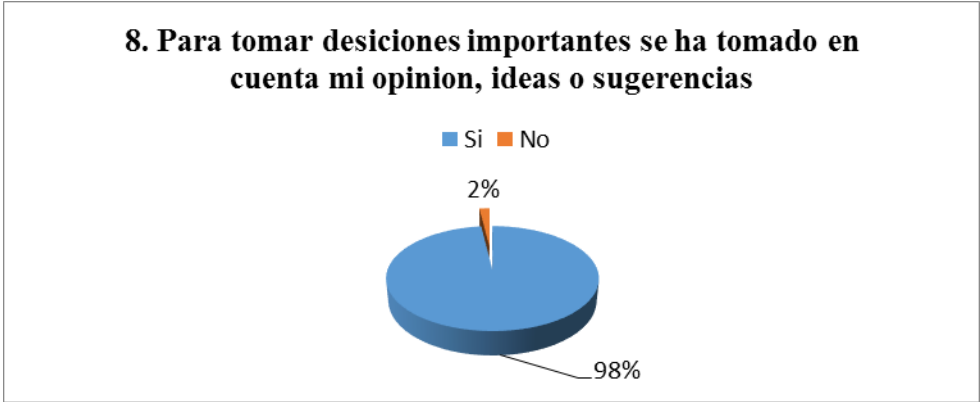
Fuente : Trabajo de campo



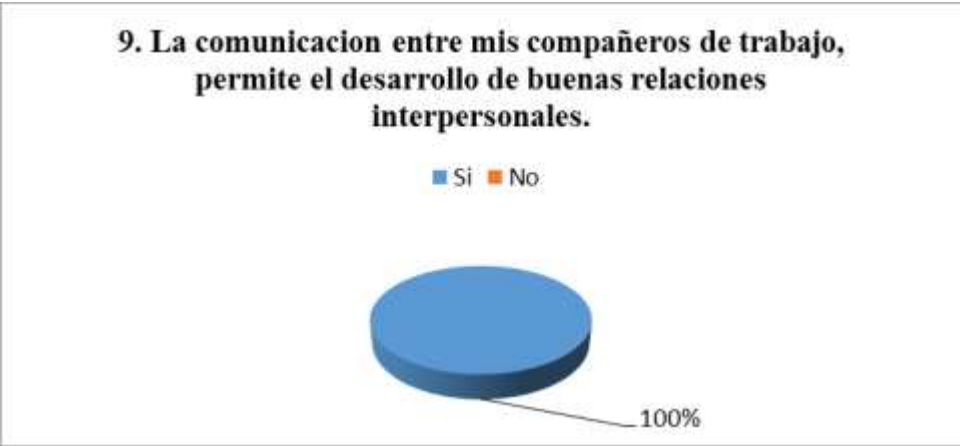
Fuente : Trabajo de campo



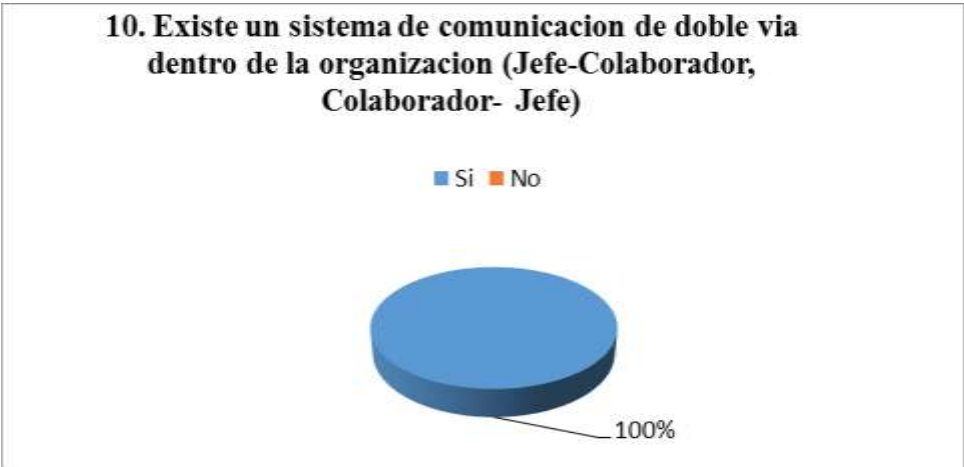
Fuente : Trabajo de campo



Fuente : Trabajo de campo



Fuente : Trabajo de campo



Fuente : Trabajo de campo

V. DISCUSIÓN

Luego de establecer el estudio mediante la prueba INAS – 87 que mide 3 factores del comportamiento, asertivo, el no agresivo y agresivo, para determinar el grado de asertividad a través de la reacción y expresión en los 52 colaboradores de la Asociación Pro Bienestar de la Familia de Guatemala APROFAM, como se ve en los resultados, se dividieron en 3 grupos siendo estos que 35% de los colaboradores tienden ser de comportamiento no agresivo, mientras que el 40 % de los colaboradores tienen comportamiento asertivo, el 15 % tiende a ser agresivo en su reacción.

Según los resultados muestran que la institución a través de los colaboradores en su mayoría maneja un alto grado de conducta asertiva. En el ámbito de la comunicación, la asertividad puede definirse como una estrategia dialéctica moderada, respetuosa y de buen desarrollo, que se fundamenta en la defensa personal de argumentos certeros, para que, quien los desarrolla, comunique lo que siente en el momento oportuno y tome una notable ventaja en cualquier discusión y establezca unas relaciones sociales provechosas y enriquecedoras.

Peñañiel (2010) explica que la asertividad viene de un modelo clínico, cuya definición apunta a un gran conjunto de comportamientos interpersonales que se refieren a la capacidad social de expresar lo que se piensa, lo que se siente y lo que se quiere de manera adecuada al medio y sin ansiedad. El comportamiento asertivo se considera el estilo con el que se interactúa y constituye un acto de respeto por igual a uno mismo y a lo de los demás.

Alberti (2008) define la asertividad como la habilidad para expresar los pensamientos, sentimientos y percepciones, y elegir cómo reaccionar y sostener los propios derechos cuando es apropiado, añade que ser asertivo significa ser capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores lo que supone autoconocimiento y autocontrol y requiere saber escuchar y responder a las necesidades de los otros sin descuidar los propios.

Gaeta (2009) explica que existen diversas teorías acerca de la historia de asertividad pero todas apuntan a que un aprendizaje asertivo se fundamentan en los conocimientos generados por Ivan Pavlov, quien estudio la adaptación del medio ambiente de las personas y animales; consideran que si dominan las fuerzas excitatorias, se sentirán orientadas a la acción y emocionalmente libres, enfrentándose a la vida según sus propios términos, por el contrario, si no dominan las fuerzas inhibitorias, se mostraran desconcertadas y acobardadas, sufrirán la represión de sus emociones y a menudo harán lo que no quieren hacer. Este equilibrio entre inhibición y excitación se traducirá más tarde como sumisión o pasividad y agresividad.

La investigación demuestra que la mayoría de los trabajadores son asertivos esto fomenta un buen desempeño en el área de trabajo, agregado a esto, fue de suma importancia el estudio de la comunicación ya que las mismas se manejan paralelas para el buen desarrollo de las relaciones interpersonales entre los colaboradores, de igual manera una actitud favorable significa que una empresa es agradable y las personas buscan permanecer más en ella para respaldar el logro de los objetivos como metas, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa proporcionándoles información relevante, suficiente, oportuna, reforzando su integración y generando en ellos una imagen favorable de la organización y sus productos, como sus servicios.

Uno de los problemas por los cuales las personas no son **asertivas**, es porque realmente no conocen la importancia de serlo. Desde pequeños han sido callados, maltratos (posiblemente en la escuela), y en ocasiones humillados, han dejado por el suelo los ideales, lo que finalmente se transmite durante el crecimiento y se convierte en inseguridad y timidez.

García (2012) en el artículo Relaciones asertivas de la revista Temática de Guatemala Edición 8 página 15, explica que el primer paso para alcanzar la asertividad consiste en enlazar una comunicación muy segura consigo mismo, ser conscientes de los pensamientos, sentimientos, motivaciones, necesidades propias y la manera como se expresan que son la base para mantener relaciones asertivas. Es necesario que las personas localicen el valor que tienen por quienes son, que creen consciencia de ser tan importantes como cualquier otra persona en este planeta, no más pero tampoco menos, ni el mejor ni el peor, todos iguales; esto permite controlar grados de ansiedad y agresividad y mejorar la manera de relacionarse con otras personas, este aspecto es

muy importante en un mundo tan competitivo, en donde los adultos son los responsables de vivir con asertividad, para formar en los jóvenes la capacidad de relacionarse.

Tomando como base las categorías de información de la comunicación organizacional de la institución se elaboró una escala de Likert con 10 ítems, al que se le pidió a los colaboradores que a un lado califiquen con un sí o un no las respuestas que ellos consideren apropiadas, el resultado muestra que el 92 % de los colaboradores conocen las normas y políticas de la institución, esto hace que el personal trabaje conforme y de una manera clara, el 100% manejan la información de la empresa por correo electrónico esto evidencia la comunicación dentro de la organización por escrito, abonado a esto el 100 % de los colaboradores reciben la información de la institución como tal.. Describe el 100 % de los colaboradores que están rodeados de información útil e importante, para el desarrollo de sus actividades, a todos los colaboradores les dan la oportunidad de exponer ideas para mejorar el ambiente y desarrollar con éxito su cargo. En si al tener un lenguaje asertivo se tiene una excelente comunicación.

Se demostró que la institución maneja un buen grado de comunicación, esto ayuda a que las relaciones dentro del establecimiento se fortalezcan teniendo como resultado un buen desarrollo.

Willmington (2011) establece que la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella, bajo esta perspectiva, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

También se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio.

Las organizaciones hoy en día necesitan mantenerse actualizadas, cumpliendo tendencias e innovando en productos y servicios lo cual permite su permanencia en el mercado con el dinamismo correspondiente de las empresas altamente efectivas; y de esta forma cumplir con las demandas de los mercados actuales. Para eso es necesario comprometerse a grado corporativo que permita darle el valor que realmente se debe a los procesos vitales de comunicación que

permiten alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivos en relación a las demás organizaciones.

Alcaraz (2006) presenta otra definición, es la interacción de información, opiniones, experiencias, sentimientos entre dos o más personas a través de la voz, teléfono, escritura y otros. Establece que es necesario que existan al menos tres elementos involucrados para que se dé la comunicación, el emisor que expresa la idea y la transmite por medio de gestos, palabras o imágenes. El mensaje que es la idea, las palabras o imágenes que expresa el emisor para ser recibido o traducido por el receptor. El receptor quien recibe el mensaje y lo decodifica.

Duran (2012) presenta una definición en relación a la forma de transmitir el mensaje, explica que la información eficiente en una organización se refiere al logro de los objetivos con tiempos y costos mínimos, por esta razón algunas empresas prefieren utilizar comunicaciones escritas que llegan a todo el personal, en lugar de interacciones personificadas. El gerente no puede dedicar su tiempo a comunicar uno a uno con todos los miembros de su personal y por esta razón, se opta por una comunicación más eficaz, memos, circulares, comunicaciones escritas correo electrónico a sabiendas del costo en efectividad que eso tiene.

Desde la aparición de los seres humanos sobre la faz de la tierra hasta nuestros días ha buscado la manera de transmitir sus necesidades, logros, emociones y sentimientos estableciendo medios de comunicación, así confirma Tomasello (2011) quien explica que desde el inicio de la historia se ha demostrado que el hombre ha utilizado diferentes tipos de comunicación, de ahí que resulta un elemento indisolublemente ligado a la existencia del humano como ser social, pues constituye un factor de construcción de toda la vida que posibilita la interrelación en agrupaciones de seres humanos, colectivos y sociedades.

La posición del hombre ante la evolución de la tecnología y la comercialización se ha minimizado hasta llegar a verse como parte de un mercado globalizado. Los dueños, gerentes y líderes de las instituciones de salud tienen un reto difícil de cumplir, para el crecimiento de sus organizaciones, valorizar nuevamente al ser humano como parte fundamental del funcionamiento de la institución, es de suma importancia para ello se determinó el grado de asertividad y

comunicación organizacional que poseen los trabajadores de esta institución como propósito y objetivo general de esta investigación, y se tiene como resultado que la asertividad en este establecimiento goza de un grado estable que ayuda a que los grados de comunicación sean altos, con esto se logra los objetivos específicos siguientes:

- ✓ Identificar el grado de asertividad de los colaboradores en APROFAM y su situación actual;
- ✓ Identificar el grado de comunicación de los colaboradores de APROFAM;
- ✓ Establecer el grado de asertividad y su relación con la comunicación en los colaboradores de la institución.

A través del análisis se logró determinar que el grado de asertividad está relacionado con el grado de comunicación organizacional lo que demuestra que la institución en general posee reacciones positivas que mejoran la calidad comunicativa, esto ayudara que los colaboradores manejen buenas relaciones interpersonales.

VI. CONCLUSIONES

- El presente estudio demostró que estadísticamente existe un grado significativo entre asertividad y comunicación organizacional entre los colaboradores.
- Se determinó que el grado de asertividad en los colaboradores es aceptable a pesar de las diferencias que existen en colaboradores que tienden a ser de temperamento pasivo y agresivo.
- Se demuestra que la institución maneja un buen grado de comunicación organizacional según las respuestas dadas a los ítems, todas favorecen a los lineamientos que la institución maneja referente a los canales de información que desarrollan con los colaboradores.

VII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda estudiar los mayores factores que impiden a una persona ser asertiva, y que los resultados del estudio ayuden a mejorar los rangos de agresividad y pasividad en los colaboradores dentro de la organización.
- Asegurar que los colaboradores mantengan el grado de comunicación, esto ayudara a reforzar el desarrollo interpersonal de los mismos, mediante herramientas que permitan conocer el estado de la institución.
- Generar nuevos enfoques y estrategias para propiciar cantidad y calidad de ideas individualmente y en grupo, esto ayudara a fomentar la comunicación como elevar los grados de asertividad.

VIII. REFERENCIAS

Achaerandio, L. (2008) Iniciando la práctica de la investigación. México. Magna Terra.

Alberti, L. (2008). Con todo tu derecho: asertividad e igualdad en su vida y en sus relaciones. Estados Unidos: Obelisco.

Alcaraz, E. (2006). Términos de marketing, publicidad y medios de comunicación. Argentina. Ariel

Aljure (2015). Plan estratégico para la comunicación. Burgos Lab. Rescatado de <http://burgosciudad21.org/es/noticias/?iddoc=355>

Angulo, E. (2008). Psicología de la Organización) Colombia: Pearson Educación

Aretio, L. (2009). Guía metodológica para el análisis de la calidad de la información. Chile. Sócrates Minerva.

Bach. (12 de abril de 2013) La asertividad para la gente extraordinaria, [mensaje de blog]. Recuperado de www.il3.ub.edu/blog/?p=1732

Barquero, J. (2005). Manual de relaciones públicas: comunicación y publicidad.

Botta, M. (2009). Comunicaciones Escritas en las Empresas. Argentina. Granica.

Brouwer, L. (2009). Cómo superar las barreras que dificultan la comunicación en la empresa. Costa Rica. Prentice Hall.

Castanyer, O. (2012). Aplicaciones de la Asertividad. Guatemala. Desclee

Castanyer, O. (2013). Asertividad en el trabajo. Cómo decir lo siento y defender lo que pienso. Guatemala. Desclee.

Castillo. (2010). Elementos que inciden en la comunicación interna (Tesis) Universidad Panamericana de Guatemala.

Ceja, M. (2009). Cómo superar las barreras que dificultan la comunicación en la empresa. Argentina. Club Universitario.

Collado. (2009). Canales de comunicación empresarial. Visión. Guatemala. 2, 15.

Dávila. (2013). Comunicación efectiva. Empresarios Emprendedores. México. 57, 2.

Duran, M. (2012). La comunicación corporativa en el ámbito local. México. Trillas.

Durini. (2001). Como ser un empresario exitoso. Conferencia. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Eiyahu, G. (2012). La meta. Un proceso de mejora continua. Israel. Ceguera voluntaria.

Elizondo, S. (2009). Asertividad y escucha activa. México: Trillas.

Estrada, L. (2011). Comunicación y supervisión de personal. España. Castalia.

Fischan, D. (2010). El camino del líder. Perú. El comercio.

Flores. (2015) Superando las barreras de la comunicación organizacional. Periódico El Andino en Chile. 50,15

Fuentes. (2014). Comunicación organizacional estratégica. Conferencia. Universidad Javeriana de Colombia

- Gaeta. (2009). Asertividad: un análisis teórico – empírico. Xalapa, México. Trillas.
- García. (2012). Relaciones Asertivas. Temática. Guatemala. 8, 15.
- Gómez, J. (2009) La comunicación organizacional. Bogotá. Temis S.A.
- Güell, (2012). ¿Porque he dicho blanco si quería decir negro?. Técnicas asertivas. España. GRAÓ, de IRIF, S.L.
- Hofstadt. (2008).El Libro de las habilidades de la comunicación. España. Días de Santos, S.A.
- Homs, R. (2008). La comunicación en la empresa. México DF. Iberoamericana.
- Huacón. A. (2013). Las barreras en el proceso de comunicación. Barcelona, España. ICEX.
- Lacasa, A. (2013). Gestión de la comunicación empresarial. Colombia. Gestión 2000.
- Leavitt, H. (2008). Psicología Gerencial. Buenos Aires. Moderna.
- Lewin. K (2008). Dinámica de la personalidad. Madrid España. Morata.
- López, (2011). Talento Confiable. Actividad ejecutiva. México. 1, 10.
- López, A. (2010).El origen del lenguaje. España. Tirant lo Blanch.
- Martín, F. (2010) Comunicación Empresarial e institucional. España. Universitas S.A.
- Méndez. (2012). La comunicación organizacional como gestora del conocimiento y la responsabilidad social. Revista virtual para América Latina y el caribe. Rescatado de www.redalyc.org.

Murphy. (2007). Como defender sus ideas y ganarse el respeto de otros. Estados Unidos. Mac Graw Hill.

Organización Mundial de la Salud (2013). Habilidades para la vida. Recuperado de <http://www.edex.es/tag/oms/>

Ortega, E. (2013) Asertividad en el trabajo. Argentina. Conecta.

Peña. (21 de julio de 2012). Rutina diaria para maximizar tu productividad [mensaje de blog]. recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/29130-la-rutina-diaria-para-maximizar-tu-productividad.html>.

Peñañiel, (2010). Los tacones de Letizia. Barcelona España. La Esfera de los Libros

Rodríguez. (2008). Asertividad para Negociar. México DF. Mc Graw Hill.

Rodríguez, A. (2008). Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing. España. UOC.

Rodríguez, M. (2010). Comunicación y supervisión personal. México. Manual moderno.

Salagrinas. (2014). Comunicación activa y organizacional. Simposio. Universidad San Carlos de Guatemala

Scheinohn, D. (2008). Comunicación estratégica: management y fundamentos de la Imagen corporativa. Bogotá. Addison Werley iberoamericana.

Telles. (2010). Sistema abierto de comunicación para mejorar la entrega de mensaje y la toma decisiones. Business. Estados Unidos. 3,19 - 20.

Tomasello, (2011). Los orígenes de la comunicación humana. Argentina. Planeta

Tuñez, Miguel. (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones. Cataluña España. UOC.

Willmiington, (2011). La comunicación en las organizaciones. Bogotá. Addison Wesley Iberoamericana.

Yagosesky. R, (2009). La psicología del éxito. Venezuela. Ganes

IX. ANEXOS

ANEXO 1

Propuesta para mejorar la asertividad y comunicación organizacional

INTRODUCCIÓN

Para muchas personas es cuestión de aplicar el sentido común pero otras deben esforzarse en aplicar estas técnicas dadas las dificultades que se plantean en una negociación o simplemente en el día a día de un puesto de responsabilidad donde los problemas se presentan constantemente. Se considera que cuando el personal es asertivo aumentan las probabilidades de una eficaz comunicación organizacional, esto ayuda al desarrollo de una institución de manera interna (Colaboradores), como externa (Clientes).

De esta manera la presente propuesta tiene como propósito elevar el grado de asertividad y mantener el grado de comunicación organizacional.

JUSTIFICACIÓN

En el mundo existen diversos tipos de personas que piensan para resolver un problema se necesita agresividad, pero quizá todas estas personas desconozcan otras formas de resolver conflictos, existe un comportamiento comunicacional maduro llamado asertividad, dicho comportamiento sirve para resolver muchos problemas.

Por este motivo, se diseñó un programa de talleres, capacitaciones que ayudara a disminuir los rangos, de agresividad como pasividad y mantener la comunicación organizacional que tiene la institución, a medida que estos vayan en crecimiento se evitara la agresión o manipulación del personal y crea un entorno agradable como placentero.

OBJETIVOS

General:

- ✓ Concientizar a los colaboradores la importancia de manejar un comportamiento asertivo y mantener una buena comunicación.

Específicos:

- ✓ Mejorar los grados de asertividad y mantener una buena comunicación Organizacional con los colaboradores,
- ✓ Identificar los planes de talleres y capacitación que posee la institución, para los trabajadores.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El programa plantea como una manera de enseñar e informar a los colaboradores que logren una relación interpersonal deseable, para un adecuado involucramiento en el proceso de integración de organización, actuando como un equipo de trabajo, y logre las metas que la institución requiere.

El programa consta de 4 etapas, las cuales irán enfocadas a formar vínculos efectivos de convivencia laboral, para que se logre un involucramiento al proceso de integración entre trabajadores.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Fecha 5/8/2017	Responsable R.R.H.H	Recursos Pantalla Cañonera Diapositivas Computadora	Actividad Etapa 1 Compartir la visión y misión de la organización Para que no se generen confusiones entre los empleados es importante que cada miembro del personal tenga clara la misión y visión de la empresa desde el primer momento. Saber cuáles son las metas establecidas a corto y largo plazo, ayudará a que las personas se motiven a cumplir con sus tareas de manera satisfactoria y así evitar conflictos.
------------------------------	-----------------------------------	--	--

Fecha 11/8/2017	Responsable R.R.H.H.	Recursos Pantalla Cañonera Diapositivas Computadora	Actividad Etapa 2 Proporcionar entrenamiento La asertividad es una habilidad que debe ser aprendida. Si existen problemas dentro de la organización es importante brindar oportunidades de capacitación para personal.
-------------------------------	------------------------------------	--	---

Fecha 17/8/2017	Responsable R.R.H.H.	Recursos Pantalla Cañonera Diapositivas Computadora	Actividad Etapa 3 Fomentar el trabajo en equipo Una buena forma de mejorar la comunicación entre los profesionales que trabajan en la empresa es fomentar iniciativas que incluyan el trabajo en equipo. También puede ser de gran ayuda organizar actividades fuera de la oficina, para que se genere más confianza y familiaridad entre las personas.
-------------------------------	---------------------------------------	--	---

Fecha 1 vez por semana	Responsables Jefe de cada Departamento	Recursos Pantalla Cañonera Diapositivas Computadora	Actividad Etapa 4 Organización de reuniones de personal Una de las recetas para la comunicación efectiva es mantenerla de forma regular organizando, al menos una reunión por semana para poner al día a los colaboradores y escuchar sus quejas y sugerencias.
--------------------------------------	--	--	---

EVALUACIÓN

La evaluación se llevara a cabo de manera periódica con las autoridades del establecimiento, ellos verán que las etapas puedan ser ejecutadas de forma adecuada y las fechas como lo horarios que ellos decidan para poder lograr con los objetivos planteados.

ANEXO 2

Resultados completos de las pruebas.

A continuación se presentan datos fiables y significativos de la prueba INAS – 87 como resultado del estudio realizado a los colaboradores de Aprofam de Quetzaltenango.

Prueba INAS – 87 Asertividad

NA

Datos ordenados de 52 sujetos:

8	8	8	8	12	12	12	13	14	14
14	14	14	14	14	15	16	16	21	21
22	22	22	25	26	26	26	26	27	27
27	28	28	28	29	30	31	31	32	32
32	32	32	33	33	34	34	35	37	38
38	40								

Cuadro estadístico

Intervalo	F	Fa	Xm	Ef.X m	Li	Ls	/d/	E f./d/	Ef./d/2
8	10	4	9	36	7.5	10.5	15	60	900
11	13	4	12	48	10.5	13.5	12	48	576
14	16	10	15	150	13.5	16.5	9	90	810
17	19	0	18	0	16.5	19.5	6	0	0
20	22	5	21	105	19.5	22.5	6	15	45
23	25	1	24	24	22.5	25.5	0	0	0
26	28	10	27	270	25.5	28.5	3	30	90
29	31	4	30	120	28.5	31.5	6	24	144
32	34	9	33	297	31.5	34.5	9	81	729
35	37	2	36	72	34.5	37.5	12	24	288
38	40	3	39	117	37.5	40.5	15	45	675
		52			1239				4257

Amplitud intervalo

$$A = \frac{X_s - X_i + 1}{10} = \frac{40 - 8 + 1}{10} = 3.3$$

Media aritmética

$$\bar{X} = \frac{\sum f \cdot X_m}{N} = \frac{1239}{52} = 23.83 \approx 24$$

Desviación típica

$$O = \frac{\sum f \cdot X_m^2}{N} = \frac{4257}{52} = 9.07$$

Significación

Grado de confianza 99 % entonces $Z = 2.58$

Error de la media

$$O-x = \frac{O - \bar{X}^2}{N-1} = \frac{9.07 - 24^2}{52-1} = \frac{9.07 - 576}{51} = 1.27$$

Encontrar la razón Crítica

$$R_c = \frac{\bar{X}}{O-x} = \frac{24}{1.27} = 18.90$$

$R_c < > n.d.c.$

$18.75 > 2.58$ Significativo

Fiabilidad

$$Ndc = 2.58$$

Error de la media

$$\text{Error muestral } E = n.d.c \times O-x = 2.58 \times 1.27 = 3.28$$

$$\text{Intervalo confidencial } C = \bar{X} - E = 24 - 3.28 = 20.72 \quad \bar{X} + E = 24 + 3.28 = 27.28$$

24 en medio de L_i y L_s Fiable.

AS

Datos ordenados 52 sujetos

26	29	30	30	31	32	34	34	34	36
36	37	38	38	38	39	39	40	40	40
41	45	45	46	46	47	50	51	53	54
55	56	56	57	57	58	59	60	60	60
61	62	62	62	62	63	63	63	63	63
65	68								

Cuadro estadístico

Intervalo	F	Fa	Xm	Ef.X M	Li	Ls	/d/	E f./d/	Ef./d/2
26 - 29	2	2	27.5	55	25.5	29.5	21.5	43	924.5
30 - 33	4	6	31.5	126	29.5	33.5	17.5	70	1225
34 - 37	6	12	35.5	213	33.5	37.5	13.5	81	1093.5
38 - 41	9	21	39.5	355.50	37.5	41.5	9.5	85.5	812.25
42 - 45	2	23	43.5	87	41.5	45.5	5.5	11	60.5
46 - 49	3	26	47.5	142.50	45.5	49.5	1.5	4.5	6.75
50 - 53	3	29	51.5	154	49.5	53.5	2.5	7.5	18.75
54 - 57	6	35	55.5	333	53.5	57.5	6.5	39	253.5
58 - 61	6	41	59.5	357	57.5	61.5	10.5	63	661.50
62 - 65	10	51	63.5	635	61.5	65.5	14.5	145	2102.50
66 - 69	1	52	67.5	67.5	65.5	69.5	18.5	18.5	342.25
	52			2525.5				568	7501

Intervalo Confidencial

$$I - C = X - E = 49 - 4.33 = 44.67 \quad X + E = 49 + 4.33 = 53.33$$

49 En medio de Li y Ls = fiable

AG

Datos ordenados 52 sujetos

8	12	15	15	16	17	18	18	21
21	22	22	23	23	23	23	23	24
24	24	26	27	27	28	28	29	29
29	29	30	30	30	30	31	31	31
32	32	32	32	33	34	35	35	36
37	37	37	37	38	39	44		

Cuadro estadístico

Intervalo	F	Fa	Xm	Ef.X M	Li	Ls	/d/	E f./d/	Ef./d/2
8	11	1	1	9.5	9.5	8.5	10.5	17.5	306.5
12	15	3	4	13.5	40.5	12.5	14.5	13.5	546.75
16	19	4	8	17.5	70	16.5	18.5	9.5	361
20	23	9	17	21.5	193.5	19.5	23.5	5.5	272.25
24	27	6	23	25.5	153	23.5	26.5	1.5	13.5
28	31	13	36	29.5	383.50	27.5	31.5	2.5	81.25
32	35	8	44	33.5	268	31.5	35.5	6.5	338
36	39	7	51	37.5	262.5	35.5	38.5	10.5	771.75
40	43	1	52	41.5	41.5	39.5	43.5	14.5	210.25
44	47	0		45.5	0	43.5	47.5	18.5	0
	52			1422					2901.25

Amplitud intervalo

$$A = \frac{X_s - X_{i+1}}{10} = \frac{44 - 8}{10} = 4$$

Media aritmética

$$\bar{X} = \frac{\sum f \cdot X_m}{N} = \frac{1422}{52} = 27$$

Desviación típica

$$s = \frac{\sum f \cdot X_m^2}{N} - \frac{(\sum f \cdot X_m)^2}{N^2} = \frac{2901.25}{52} - \frac{55.66^2}{52} = 7.46$$

Significación

Grado de confianza 99% Z. 2.58

Error de la media

$$e = \frac{s}{\sqrt{n-1}} = \frac{7.46}{\sqrt{52-1}} = \frac{7.46}{7.14} = 1.04$$

Razón Crítica

$$R_c = \frac{\bar{X} - X_c}{e} = \frac{27.34 - 26.28}{1.04}$$

$R_c > z_{n.d.c}$ $26.28 > 2.58$ Significativo

Fiabilidad

n.d.c. = 2.58 Error de la media 1.04

Error muestral $E = n.d.c \cdot e = 2.58 \cdot 1.04 = 2.68$

Intervalo confidencial

$I = \bar{X} \pm E = 27 - 2.68 = 24.32$ $27 + 2.68 = 29.68$ en medio de L_i y L_s Fiable.

No	NA	AS	AG
1	40	68	44
2	38	65	39
3	38	63	38
4	37	63	37
5	35	63	37
6	34	63	37
7	34	63	37
8	33	62	36
9	33	62	35
10	32	62	35
11	32	62	34
12	32	61	33
13	32	60	32
14	32	60	32
15	31	60	32
16	31	59	32
17	30	58	31
18	29	57	31
19	28	57	31
20	28	56	30
21	28	56	30
22	27	55	30
23	27	54	30
24	27	53	29
25	26	51	29
26	26	50	29
27	26	47	29
28	26	46	28
29	25	46	28

30	22	45	27
31	22	45	27
32	22	41	26
33	21	40	24
34	21	40	24
35	16	40	24
36	16	39	23
37	15	39	23
38	14	38	23
39	14	38	23
40	14	38	23
41	14	37	22
42	14	36	22
43	14	36	21
44	14	34	21
45	13	34	18
46	12	34	18
47	12	32	17
48	12	31	16
49	8	30	15
50	8	30	15
51	8	29	12
52	8	26	8

No.	Si	no
1	48	4
2	52	0
3	52	0
4	52	0
5	52	0
6	52	0
7	47	5
8	51	1
9	52	
10	52	

	ITEM	F	%	P	Q	error de p	E	li	ls	Rc	Sign	Fiabilidad
1	SI	48	92	0.92	0.08	0.04	0.84	0.81	1.76	23	si	si
	NO	4	8	0.08	0.92	0.04	0.08	0	0.16	2	si	si
2	SI	52	100	1	0	0.13	0.25	0.75	1.25	7.7	si	si
	NO											
3	SI	52	100	1	0	0.13	0.25	0.75	1.25	7.7	si	si
	NO								1.25			
4	SI	52	100	1	0	0.13	0.25	0.75	1.25	7.7	si	si
	NO											
5	SI	52	100	1	0	0.13	0.25	0.75	1.25	7.7	si	si
	NO											
6	SI	52	100	1	0	0.13	0.25	0.75	1.25	7.7	si	si
	NO											
7	SI	47	90	0.9	0.1	0.04	0.08	0.82	0.98	22.5	si	si
	NO	5	10	0.1	0.9	0.04	0.08	0.02	0.18	2.5	si	no
8	SI	51	98	0.98	0.02	0.02	0.04	0.94	1.02	49	si	si
	NO	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	0.02	0.06	1	no	no
9	SI	52	100	1	0	0.13	0.25	0.75	1.25	7.7	si	si
	NO											
10	SI	52	100	1	0	0.13	0.25	0.75	1.25	7.7	si	si
	NO											

ANEXO 3



Comunicación organizacional

Facultad de humanidades
Lic. Psicología Industrial/organ.
Campus Quetzaltenango

Cuestionario

El propósito de este cuestionario es conocer áreas de oportunidad que permitan mejorar la comunicación dentro de la institución. Las respuestas son basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas. Los resultados serán manejados confidencialmente y con fines académicos agradezco su colaboración al responder los enunciados

Instrucciones

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión con una X

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	Conozco el reglamento interno de la institución		
2	Manejo la información de la empresa por correo electrónico		
3	Recibo en forma oportuna la información del personal de la empresa que requiero		
4	La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades		

5	Mis compañeros saben quién es nuestro jefe directo		
6	Existen oportunidades continuas para dar a conocer mis ideas		
7	Me permiten compartir las mejores prácticas de información dentro del área de trabajo		
8	Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias		
9	La comunicación entre mis compañeros de trabajo, permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales		
10	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (Jefe - Colaborador, Colaborador - Jefe)		