

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA-CIEPs-**  
**“MAYRA GUTIÉRREZ”**



**“EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL”**

**MARVIN ENRIQUE POC ALVAREZ**  
**DIANA ELIZABETH TOBIAS CARDONA**

**GUATEMALA, 17 DE OCTUBRE 2,011**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO**

**DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**MARVIN ENRIQUE POC ALVAREZ  
DIANA ELIZABETH TOBIAS CARDONA**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
PSICOLÓGOS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADOS**

**GUATEMALA, 17 DE OCTUBRE 2011**

**CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA  
DIRECTOR INTERINO**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE  
SECRETARIO INTERINO**

**JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA  
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL  
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM

9<sup>a</sup> Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpvic@usac.edu.gt

CC. Control Académico

CIEPs.

Archivo

Reg. 458-2011

DIR. 1,653-2011

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

17 de octubre de 2011

Estudiantes

**Diana Elizabeth Tobias Cardona**

**Marvin Enrique Poc Alvarez**

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el **ACUERDO DE DIRECCIÓN MIL SEISCIENTOS TREINTA Y UNO GUIÓN DOS MIL ONCE (1,631-2011)**, que literalmente dice:

**"MIL SEISCIENTOS TREINTA Y UNO"**: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Diana Elizabeth Tobias Cardona**

**CARNÉ No. 2006-11719**

**Marvin Enrique Poc Alvarez**

**CARNÉ No. 2006-16642**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Dora Judith López Avendaño y revisado por la Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Doctor César Augusto Lambour Lizama  
DIRECTOR INTERINO





**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Recapación de Información  
CIUSAC

**RECIBIDO**  
11 OCT 2011

*R* 13:36 104-11

CIEPs 458-2011  
REG: 104-2011  
REG: 147-2011

**INFORME FINAL**

Guatemala, 10 de Octubre 2011

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.”**

ESTUDIANTE:  
**Diana Elizabeth Tobias Cardona**  
**Marvin Enrique Poc Alvarez**

CARNÉ No:  
**2006-11719**  
**2006-16642**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 07 de Octubre 2011 y se recibieron documentos originales completos el día 07 de Octubre 2011, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**Licenciado Helvin Orlando Velásquez Ramos**  
**COORDINADOR**



**Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”**

c.c archivo  
Arelis



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpate@usac.edu.gt

CIEPS 459-2011  
REG: 104-2011  
REG 147-2011

Guatemala, 10 de Octubre 2011

Licenciado Helvin Orlando Velásquez Ramos: M.A. Coordinador  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs. - "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado Velásquez:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**“EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.”**

**ESTUDIANTE:**

**Diana Elizabeth Tobías Cardona**  
**Marvin Enrique Poc Alvarez**

**CARNE**

**2006-11719**  
**2006-16642**

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 05 de Octubre 2011 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz**  
**DOCENTE REVISOR**



Arelis./archivo

Guatemala, 29 de agosto de 2011

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora Centro de Investigaciones en  
Psicología -CIEPs- "Mayra Gutiérrez"  
CUM

Estimada Licenciada Álvarez.

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado "EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL" realizado por los estudiantes Diana Elizabeth Tobías Cardona 200611719 y Marvin Enrique Poc Álvarez 200616642.

El trabajo fue realizado a partir del 10 de junio al 29 de agosto, esta investigación cumple con los requisitos establecidos por CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular.

Atentamente,

F:  Licda. Dora J. López Avendaño  
Licda. Dora Judith López Avendaño Colegiado No. 4,186  
Psicóloga General.  
Colegiada 4,186  
Asesor de Contenido

Guatemala 29 de Agosto de 2011

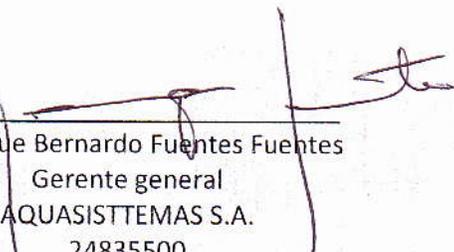
Licenciada  
Mayra Luna de Alvarez  
Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
**CUM**

Licenciada Alvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que los estudiantes Diana Elizabeth Tobías Cardona 200611719 y Marvin Enrique Poc Alvarez 200616642, realizaron en esta institución 25 encuestas a los colaboradores de la empresa como parte del trabajo de investigación titulado "EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL" en el periodo comprendido del 10 de junio al 29 de Agosto en el horario de 08:00 a 17:00 horas.

Los estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular me suscribo,

F:   
Manrique Bernardo Fuentes Fuentes  
Gerente general  
AQUASISTEMAS S.A.  
24835500

  
BOMBAS • PISCINAS • JACUZZIS • SAUNAS • FILTRACION  
41 Calle 6-55, Zona 8, Locales B y C  
PBX: 2387-5500 - Fax: 2440-6739  
www.aquasistemas.com.gt

**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

POR: DIANA ELIZABETH TOBÍAS CARDONA

DORA JUDITH LÓPEZ AVENDAÑO  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA CLÍNICA  
COLEGIADO 4186

RAÚL ESTUARDO MARTÍNEZ CARDONA  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO 6583

POR: MARVIN ENRIQUE POC ÁLVAREZ

DORA JUDITH LÓPEZ AVENDAÑO  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA CLÍNICA  
COLEGIADO 4186

GILDA EUGENIA POC ÁLVAREZ  
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
COLEGIADO 14554

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS:**

Por haberme permitido alcanzar esta meta

### **A MIS PADRES: Luis Enrique Poc y Gilda Álvarez**

Por su apoyo en todo momento y palabras de aliento en los momentos difíciles

### **A MIS HERMANOS:**

Por abrirme las puertas de su hogar y apoyarme en todo momento

### **A MIS ABUELOS:**

Por sus buenos deseos y palabras llenas de sabiduría

### **A MIS AMIGOS:**

Por todos los momentos vividos y por brindarme su apoyo en todo

### **A LAS FAMILIAS: Tobías Cardona y Hernández Gómez**

Por su apoyo y todos los momentos llenos de alegría que vivimos juntos

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS**

Por darnos enseñanzas de vida y brindarnos la oportunidad de formarnos como profesionales

**POR: MARVIN ENRIQUE POC ÁLVAREZ**

## DEDICATORIA

### **A DIOS:**

Porque junto a Él me ha permitido alcanzar esta meta.

### **A MÍ MAMITA AMPARITO:**

Por su gran amor, paciencia, cuidado y dedicación. A mi mejor amiga, confidente y apoyo en cada momento de este caminar. Gracias por su constante motivación y palabras de aliento.

### **A MÍ PAPITO OSCAR:**

Por tus sabios consejos, apoyo y esfuerzo por brindarme siempre lo mejor. Gracias por caminar junto a mí.

Papi y Mami ustedes son mis dos pilares, para ustedes es este gran logro. Los quiero mucho.

### **A MÍ ABUELITA MARY Y ABUELITO MIGUEL:**

Por ser como mis segundos padres, gracias por su constante esfuerzo y muestras de amor a lo largo de mi vida.

### **A MÍ ABUELITA MELA Y ABUELITO ARTURO:**

Por su ejemplo sabio y muestras de valor que me han enseñado a enfrentar cada reto de mi vida.

### **A MÍ TIOS:**

Gracias por su orientación y muestras de cariño para toda mi familia.

### **A MÍ PRIMOS Y PRIMAS:**

Gracias por ser como mis hermanos y caminar junto a mí; porque con ustedes he crecido y he compartido memorables recuerdos.

### **A MÍ SOBRINITOS:**

Por llenar de alegría y lindos recuerdos mi vida.

### **A MÍ NOVIO DANY:**

Gracias por tu apoyo, comprensión, amor y gran ejemplo, por vivir junto a mí, preocupaciones y éxitos.

### **A MÍ AMIGOS:**

En especial a mi amigo Marvin Poc y mi amiga Arla Melgar, gracias porque juntos hemos vivido momentos especiales. Agradezco sus constantes muestras de cariño y apoyo.

**POR: DIANA ELIZABETH TOBÍAS CARDONA**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A LA EMPRESA AQUASISTEMAS S.A.**

Por brindarnos la oportunidad de realizar la investigación con su población, y abrirnos las puertas de su empresa

### **A Licenciada Dora López Avendaño**

Por ser la guía en este proceso, así mismo le agradecemos por ser más que una asesora por ser una amiga

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Por brindarnos la oportunidad de crecer profesionalmente en sus aulas

# ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	
PRÓLOGO	
I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Planteamiento del problema y marco teórico .....	5
1.1.1 Planteamiento del Problema .....	5
1.1.2 Marco teórico .....	8
Desarrollo Organizacional .....	10
Comunicación .....	17
Comunicación en la empresa .....	31
Comunicación asertiva .....	39
1.2 Delimitación .....	47
II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	48
2.1 Técnicas .....	48
2.2. Instrumentos .....	49
III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	51
3.1 Características del lugar y de la población: .....	51
3.1.1 Características del lugar .....	51
3.1.2 Características de la población .....	51
3.2 Análisis General .....	51
3.3 Análisis Cuantitativo .....	55
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	67
4.1 Conclusiones .....	67
4.2 Recomendaciones .....	68
BIBLIOGRAFÍA .....	69
ANEXOS .....	70

## RESUMEN

"El impacto de la comunicación asertiva en el desarrollo organizacional"

**Autores:** Marvin Enrique Poc Álvarez y Diana Elizabeth Tobías Cardona.

El impacto de la comunicación asertiva, dentro de las organizaciones, es un factor fundamental que marca la pauta para una buena producción de utilidades, minimizar costos, re-procesos y errores, impactando en la satisfacción de los colaboradores para la ejecución de procesos y logro de objetivos institucionales.

El objetivo primordial fue conocer la importancia de la comunicación asertiva para lograr un desarrollo organizacional efectivo. Se indagó el efecto que ejercen los tipos de comunicación en la institución AQUASISTEMAS S. A.

Se evaluó el impacto en el desempeño del colaborador en una comunicación no asertiva, para verificar y comprender como la comunicación asertiva influye en el ambiente laboral, la motivación y lealtad de los colaboradores. Para la presente investigación se tomó una muestra aleatoria comprendida entre las edades de 18 a 65 años, de ambos géneros, de escolaridad superior alguna y en su mayoría de escolaridad primaria; actualmente laborando dentro de la empresa AGUSISTEMAS S.A, ubicada en la 41 Calle 5-66, Zona 8 de la Ciudad de Guatemala. Dicha población en su mayoría ocupan puestos a nivel técnico y en menor parte administrativo. Se propuso poder llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de las actividades y procesos de comunicación de la Institución por lo que se aplicó la metodología descriptiva, en la que se analizó e interpretó los datos obtenidos mediante la observación y aplicación de la encuesta en la que posteriormente los datos fueron tabulados y analizados estadísticamente para interpretar la relación actual de los fenómenos. Se tomaron en cuenta indicadores que promovieran a una buena comunicación, satisfacción en el clima laboral y desarrollo organizacional, así como todos aquellos aspectos que pueden producir un bloqueo de comunicación dentro de los diferentes departamentos.

Mediante la teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, el modelo situacional de Vroom junto con la teoría de las Expectativas.

Así mismo como finalidad esta investigación se proporcionó a la institución un instrumento para identificar los procesos correctos de la comunicación asertiva y se plasmaron en las estrategias de comunicación que se diseñaron de acuerdo a las necesidades que AQUASISTEMAS presentó y quedó bajo la supervisión del departamento de Recursos Humanos.

## PRÓLOGO

La realización de este estudio de investigación se hizo necesaria ya que en la actualidad el capital humano es el ente integral que se encarga de la ejecución de procesos que llevarán a una empresa a la cima o disipación de la misma. Tomando en cuenta los factores culturales y clima de la organización se determinó el alcance del proyecto acorde a la visión y misión de la empresa.

Juega un papel importante la forma y vías de comunicación que se manejan dentro de la misma. Ya que una comunicación ambigua determina la frustración e insatisfacción del cliente interno, que debilita el servicio al cliente externo, impactando en las utilidades y producción de la organización. Y a su vez limita la lealtad que se pudiera llegar a alcanzar dentro de la organización.

El factor organizacional determina en gran parte la direccionalidad de la economía y situación política del país. El trato del recurso humano dentro de las organizaciones afecta tanto el índice de producción de la institución, la salud psíquica, física y emocional de los colaboradores que integran la misma.

La historia laboral en Guatemala, indica que es importante conocer los factores que motivan la comunicación asertiva entre responsables de área y colaboradores, evaluar de qué manera impacta este tipo de comunicación a los procesos ejecutados en la consecución de los objetivos de la institución.

Este estudio proporciono a los trabajadores de la empresa el conocimiento de las necesidades, fortalezas y aspiraciones tanto de los colaboradores como de la institución para alcanzar objetivos de doble vía dando a conocer las necesidades de los ya mencionados que permitirá incrementar las utilidades y, la lealtad del capital humano hacia la empresa para mejorar procesos y en el caso de la Escuela de Ciencias Psicológicas aporfo un nuevo campo de investigación a nivel organizacional y generó nuevos conocimientos acerca del impacto psicológico que se evidencian en el trato del colaborador en las organizaciones; y para los investigadores posibilita un nuevo campo de conocimiento psico-organizacional.

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene la investigación sobre El Impacto de la Comunicación asertiva en el Desarrollo Organizacional, este estudio se fundamentó en sustentos teóricos para posteriormente refutarlos en trabajo de campo.

Ya que este tema cobra hoy en día, dentro de las organizaciones, un factor fundamental que marca la pauta para una buena producción de utilidades, minimizar costos, re-procesos y errores, impactando en la satisfacción de los colaboradores para la ejecución de procesos y logro de objetivos institucionales.

El principal objetivo se enfocó en concientizar sobre la importancia de la comunicación asertiva y el impacto en el desarrollo organizacional. Para lograr dicho objetivo se identificó el tipo de comunicación que se utiliza en la institución y el impacto en los colaboradores.

Se tomaron en cuenta indicadores que promovían una buena comunicación, satisfacción en el clima laboral y desarrollo organizacional. Abordando las necesidades y posibles soluciones que los propios colaboradores de la institución plantearon, realizando cesiones vivenciales en donde se sensibilizó y concientizó a los participantes, promoviendo la necesidad de cambiar formas y canales de comunicación con el fin de agilizar y mejorar procesos, mejorar el clima laboral y dando más apertura entre jefes y subordinados.

De esta manera el personal que labora en dicha empresa mejoró sus procesos de comunicación utilizando herramientas apoyadas en la comunicación asertiva logrando un desarrollo organizacional óptimo para impactar en los índices de productividad y motivación de los colaboradores.

## **1.1. Planteamiento del problema y marco teórico**

### **1.1.1 Planteamiento del Problema**

La presente investigación plantea el problema del impacto de la comunicación asertiva en el desarrollo organizacional, ya que el enfoque, en el ámbito nacional y mundial actual de la globalización dentro de las organizaciones ha tomado importancia; impactando la efectividad de las empresas tanto en la economía y la política de los países. Por ello fue necesario llevar a cabo una investigación profunda acerca del impacto del cuidado del capital humano empresarial, y cómo esta a su vez impacta en la economía y crecimiento organizacional del país. Dentro de este planteamiento figura un papel preponderante el tipo de comunicación que se entabla con los colaboradores, necesario para buscar la ejecución efectiva y eficiente de los diferentes procesos que se llevan a cabo.

La importancia de la comunicación radica en que todo ser humano tiende a la necesidad de transmitir ideas, proyectos y pensamientos. La comunicación tiene su origen millones de años atrás; desde cuándo como una forma primitiva el hombre siempre buscó expresar sus pensamientos y acciones. La comunicación se define como un proceso de transmisión y recepción de ideas entre dos o más personas; en el transcurso de la historia se ha ido desarrollando distintos tipos de comunicación entre las que se pueden mencionar la verbal, visual, escrita y auditiva.

Destacados estudios entre los cuales se puede mencionar el de Charles Darwin menciona en varias de sus investigaciones que la comunicación nació originalmente de los animales con el fin de lograr una supervivencia biológica.

Según expertos de la comunicación aseguran que el lenguaje se ha desarrollado a partir de sonidos que acompañan gestos. Es importante también mencionar la evolución que se ha desarrollado en ciertas culturas como por ejemplo en el idioma inglés y el español. A medida que el mundo evoluciona han cambiado los dialectos y por lo tanto también se han

modificado a nuevas formas de transmitir las ideas, acciones y pensamientos.

El ser humano es un ser social por naturaleza, ya que la mayor parte de su vida la comparte con otras personas, es por ello importante mencionar que la comunicación es el pilar básico en el que se fundamenta cualquier tipo de relación humana y es provechosa en prácticamente todas las áreas de la actividad humana. La comunicación juega un papel crucial para el bienestar personal, para las relaciones íntimas, ayuda a superar situaciones delicadas, resolver conflictos, expresar sentimientos, defender intereses, evitar malas interpretaciones y lograr objetivos.

La importancia del estudio de una comunicación asertiva en el ámbito organizacional radica en que la idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones entre el emisor y receptor. Es importante conocer las interacciones humanas dentro del ámbito laboral y el impacto sobre la mejora de dichas interacciones en el rendimiento y eficacia para integrar mejores estrategias de comunicación.

La implementación de nuevas y mejores estrategias de comunicación dentro de la empresa AQUASISTEMAS S.A. permitió el desarrollo de un sistema de comunicación confiable para compartir a nivel institucional planes, objetivos, puntos críticos y avances de la organización. Es importante mencionar que dicha identidad se encuentra en pleno desarrollo organizacional debido a las demandas del mercado actual. Requiriendo para ello mejorar la base de los canales de comunicación dentro de la empresa. Con la formulación e implementación de mejores estrategias de comunicación se buscó dar solución a problemas relacionados a nivel jerárquico, brindando a los colaboradores herramientas para dar a conocer sus necesidades y resolver problemas de manera asertiva. Mejorando el clima organizacional impactando en la producción y efectividad de los procesos ejecutados diariamente.

Para ello se trabajó con una muestra al azar de la población que se caracterizaron por ser personas de sexo femenino y masculino, comprendidas entre las edades de 18 a 65 años, escolaridad a nivel

superior y en su mayoría nivel primario no concluido, de situación económica media baja y salud estable. Económicamente activos que laboran para la Empresa AQUASISTEMAS S.A. Organización líder en proporcionar servicio en soluciones de agua y diseño de piscinas en nuestro país. Dicha población fue estudiada en el ejercicio administrativo y técnico.

Para esto se abordó el problema mediante la investigación descriptiva por medio de observaciones, encuestas y grupos focales. Todo esto sirvió para ordenar y clasificar datos y registro de respuestas. Alcanzando la triangulación del problema.

Sustentado todo ello por la teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, el modelo situacional de Vroom y la teoría de las Expectativas.

Este estudio buscó dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Existe comunicación Asertiva dentro de AQUASISTEMAS S.A?
2. ¿Qué tipo de comunicación existe dentro de la empresa?
3. ¿Cómo impacta el tipo de comunicación en el desempeño laboral

### 1.1.2 Marco teórico

Cuando se hace referencia a la palabra "Recursos Humanos" nos enfocamos en las personas que forman parte de una empresa y en ella realizan funciones específicas.

De la misma manera en que las instituciones necesitan de recursos financieros, materiales y tecnológicos, de esa misma forma se requiere a las personas para poder ejecutar sus actividades y operaciones. Es de esta necesidad de donde se deriva la denominación de Recursos Humanos. En la actualidad la producción de bienes y servicios "no puede ser realizada por personas que trabajen individualmente"<sup>1</sup>

Las organizaciones sin depender del objetivo al que se dediquen ya sea lucrativa, educativa, religiosa, política, social, económica etc., necesitan a las personas y a su vez éstas se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional.

Es por ello que la Administración del Recurso Humano es una especialidad que nació debido al crecimiento y la complicación de las tareas dentro de las instituciones.

A comienzos del siglo XX a consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial, nace esta ciencia bajo el nombre de Relaciones Industriales; surge como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, todo ello con el fin de aminorar el conflicto entre los objetivos de la institución y los objetivos individuales de las personas, hasta ese momento considerados inconciliables. En la llamada ciencia de las Relaciones Industriales su objetivo era articular el capital humano y el trabajo, interdependientes pero en conflicto. No fue sino hasta en la década de 1,950 que cambió al nombre de Administración de Personal, ya que no se trataba solo de aminorar las desavenencias y conflictos, sino de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surjan diariamente. Poco después en la década de 1,960, la

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos". Mc Graw Hill Octava Edición. 2001. México, p.p. 500.

legislación laboral se volvió obsoleta y los desafíos de las empresas crecían rápidamente. Para este entonces las personas eran consideradas como recursos fundamentales para alcanzar el éxito organizacional; como únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las empresas para hacer frente a los desafíos.

A partir de la década de 1,970, nace el concepto de la Administración de Recursos Humanos, aunque aún se percibía a las personas como recursos productivos o seres pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

Este nuevo concepto partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área de administración del recurso humano. Sin embargo con la globalización de la economía, la fuerte competitividad de los negocios en el mundo, los cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente, las organizaciones exitosas ya no se enfocaban en administrar recursos humanos, ya que eso significaba tratarlas como agentes pasivos y dependientes, lo que se buscaba era administrar a las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, seres dotados de inteligencia, creatividad, iniciativa, con habilidad de toma de decisión, competencias y no sólo capacidades físicas. Desde este tiempo se percibe a las personas como un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional al igual que lo hace el mercado o la tecnología.

Es así como en la actualidad se habla de administrar a las personas, como socios de la organización y no como mero recurso. Ahora toma en cuenta que las personas son diferentes entre sí, ya que están dotadas de personalidad, habilidades, conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Las diferencias individuales se resaltan y se toman como fortalezas.

Se dice que las personas somos los elementos vivos y los impulsos de la organización, capaces de darles inteligencia, talento y aprendizaje indispensable para la renovación y competitividad en un mercado lleno de cambios y desafíos. Así mismo se considera que poseen la facultad de

crecimiento y desarrollo personal, son vistas como fuente de impulso propio y no como seres estáticos.

La administración del recurso humano percibe a las personas como socios de la organización, entes únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios las personas hacen inversiones en la empresa en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso, esperando ser recompensados por éstas percibiendo salarios, incentivos, crecimiento profesional y carrera.

El carácter de reciprocidad es la interacción persona-organización y se fundamenta en la medida en que la inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. En la medida en que la ganancia sea mejor la inversión tenderá a aumentar. Es por eso que se percibe a las personas como socios de la empresa, ya que se busca la actividad y la autonomía organizacional.

Sin personas dentro de las organizaciones no existiría la administración del recurso humano. "No hay fronteras definidas entre lo que es y no es una organización, así como no se puede determinar exactamente los límites de la influencia de cada persona en una organización".<sup>2</sup>

Se afirma que la Administración del Recurso Humano es al mismo tiempo dinámico y cambiante. Su contexto es complejo ya que las personas y las organizaciones se relacionan para alcanzar sus objetivos, y estos varían de una persona a otra. La psicología organizacional también está enfocada al cambio, ya que el mundo atraviesa constantes cambios dentro de la economía, la sociedad, la tecnología, la cultura y demografía. Muchas organizaciones pasan por alto que el mundo se modifica constantemente y tardan en incorporar a su comportamiento y a su estructura organizacional las innovaciones que ocurren a su alrededor.

### **Desarrollo Organizacional**

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización, en especial del recurso humano a fin de hacer

---

<sup>2</sup> OPCIT, Chiavenato, Idalberto PAG 125

creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor Richard Beckhard la define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, (e) mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".<sup>3</sup>

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional la escritora María Elena Mendoza Fung propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados".<sup>4</sup>

### **Finalidad de un programa de desarrollo organizacional**

Que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El Desarrollo Organizacional propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung cuando plantea: "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación"<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Beckehard, Richard. "Desarrollo Organizacional Empresarial". Editorial Viva. 2001. Berlín, Alemania. p.p. 315.

<sup>4</sup> Mendoza Fung, María Elena. "Fundamentos de la Comunicación Organizacional" Editorial Trillas. 2000. México. p.p. 368.

<sup>5</sup>Mendoza Fung, María Elena. Ibid.p.p.50

### **Punto de partida del desarrollo organizacional**

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe apegarse por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que subsiste con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

### **El aprendizaje organizacional**

Es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, muy seguramente de: la adquisición de conocimientos, cultura y valores; por ejemplo el aprendizaje de las personas que integran la organización.

La organización debe promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategia para cambiar la realidad. En este proceso de aprendizaje se busca:

1. Saber más de los otros y del mercado.
2. Poder hacer algo que antes no podamos.
3. Tener una nueva habilidad o destreza.
4. Dejar de ser el tipo que se solía ser.

En este aspecto se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y reaprender, pues el mundo en constante cambio nos pone ante complejidades que es necesario afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión sistémica, los modelos tradicionales de aprehender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario que la gerencia aprenda a decodificar desde una perspectiva sistémica; eso requiere un aprendizaje generativo de sistema.

Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin descomponer el todo, ver él todo para sabernos situar entender mejor y ser más eficientes.

Es necesario:

- Tomar distancia
- Filtrar detalles
- Destacar grandes componentes
- Mirar muy profundamente las interrelaciones

Esto dará como resultado una organización en que su gerencia se equipare a un analista. Simbólico, capaz de hacer lectura de los códigos que emite la sociedad contemporánea. Visión macroscópica de forma holística, visión sistémica como se mira, se concibe, se piensa en la organización.

El instrumento con que se mira, es decir el macroscopio es el Modelo Mental. Este es uno de los objetos de estudio del aprendizaje organizacional. Como lo comenta Geus, el holandés que supo ser el principal planificador de la Compañía Shell, lo define como "el proceso por el cual los equipos de gerencia cambian los modelos mentales de su compañía, sus mercados y sus competidores".<sup>6</sup>

En una organización es preferible contar con sistemas abiertos; que son los que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salida. Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa o proceso de aprendizaje y de auto-organización. Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, porque estos mantienen hacia sí mismos, un continuo flujo de entrada y salida, un mantenimiento y sustentación de los componentes, no están a lo largo de su vida en un estado de equilibrio químico y termodinámico, sino que lo obtienen a través de la llamada homeostasis, por lo que evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a otro de creciente orden y organización

---

<sup>6</sup>Geus, Revista Líderes Organizacionales USM, Holanda No.156. 2006. Pág. 2.

En cuanto a la entropía negativa se dice que a través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización. "El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos enfoques: en la esfera individual, la grupal, de la organización y la de la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un suprasistema en términos más amplios, va de la célula al universo"<sup>7</sup>

El aprendizaje organizacional implica lo que es el aprendizaje per se, asociado con el compromiso de asegurarse de que el organismo puede seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias. Esto requiere de actuaciones y tácticas que faciliten a las unidades operatorias comprobar sus propias operaciones, compararlas con otras opciones y facilitar planes para el perfeccionamiento futuro. También implica un proceso de recopilación sistemática de informes, de retroalimentaciones y de formulación de planes basados en la información. Para esos fines debe dividirse a la Organización en grupos de aprendizaje.

En el estudio del aprendizaje organizacional hay que tener claro que la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje organizacional, el aprendizaje sistémico, porque lo que se mide es la organización que aprende. Si bien es cierto que los integrantes de la organización deben aprender, crecer y desarrollarse, no es menos cierto que este aprendizaje debe estar asociado al aprendizaje del sistema que se llama empresa.

### **Desarrollo organizacional y cambio**

Un tema en el que tiene que trabajar la organización es con el cambio, porque es algo que se da a diario por ejemplo: formularse preguntas como

¿Cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando? Aquí de nuevo adquiere pertinencia el concepto de la empresa como una realidad darwiniana. Como comenta José Antonio Duran Acosta,

---

<sup>7</sup> Aguado, R.J. Diario de México. No. 103-2005. 2005. Pág. 38.

"Cuando algo llega a ser, y tiende a permanecer entra en conflicto con su propia necesidad de cambio"<sup>8</sup>. La organización un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad.

El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable. Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.

El cambio organizacional se puede enunciar por medio de las siguientes premisas:

1. Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.

2. El cambio es un reto tanto humano como técnico.

3. La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.

4. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.

5. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.

6. La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo/ beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.

---

<sup>8</sup> Duran Acosta, José Antonio. "Cambio para el Desarrollo Organización" Editorial Planeta. 2001. Chile. p.p. 225.

7. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dar la salud física y psicológica de los individuos.

8. La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenda y acepte mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.

9. Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendrá si en vez de ello únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación del cambio.

10. Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

### **Investigación y desarrollo**

Este mide la modernidad de una empresa, una organización investiga sobre cuatro elementos permanentes:

1. *El entorno*: Al fin de establecer la viabilidad. Todo entorno presenta un FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas), ya que este cambia de acuerdo a lo que se presente cada día.

2. *El Mercado*: Es el lugar de las transacciones. Se mueve de manera emocional.

Se analiza desde el punto de vista de seis variables:

- a. Oferta y demanda.
- b. Aspectos macroeconómicos.
- c. Orden público.
- d. Los conocimientos que la gente tiene.
- e. La legislación.
- f. Qué pasa con el producto interno bruto.

3. *La Organización*: las organizaciones no son lo que pretenden ser, sino lo que la gente cree que son. Por eso hay que mirarse permanentemente a

través de la competencia y mirarse en situaciones extremas, plantearse interrogantes, tales como: ¿Qué pasaría si existiera una empresa que hace lo mismo que usted?, lo importante en este aspecto es como responde la empresa a esas situaciones extremas.

4. *Investigar quién es su cliente*: A través de bases de datos del cliente, pues las organizaciones empiezan a perder clientes cuando no saben quien es el usuario. Actualmente muchas compañías trabajan con tendencias que privilegian el desarrollo para el cliente.

5. *Investigar las Tendencias*: La tendencia es parte de lo que pasa y puede seguir pasando. Se desarrolla de acuerdo con las capacidades que tenga la organización.

### **Comunicación**

Ningún hombre ha podido sobrevivir en una sociedad o grupo sin alguna forma de comunicación. Las personas se deben comunicar unas entre otras utilizando señales, movimientos o signos.

La comunicación reside en el hecho de llegar a compartir algo de nosotros mismos. Ya que es la cualidad racional y emocional que únicamente posee el ser humano, originando en la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significado de acuerdo con experiencias vividas. Los significados se crean a través de procesos simbólicos.

Al momento de establecer una comunicación, aunque las personas tengan marcos de referencia distintos, el propósito de entendimiento es el mismo. Ya que el mensaje siempre lo compartirán.

Según Fernández Otelo, "las personas usan la expresión para intercambiar ideas, éstas van desde la señal, el gesto, la imagen, la palabra hablada o escrita; todos los signos, símbolos y medios por los cuales transmitimos significados y valores a otros seres humanos"<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Fonseca Llerena, María del Socorro. "Comunicación Oral, Fundamentos y Practica Estratégica" Pearson Educación, 2000 México p.p. 212

La diferencia entre expresión y comunicación radica en que para poder expresar, basta con sacar algo de nosotros mismos, en cambio para poder comunicar necesitamos tener la intención de compartir ese algo con otros.

La comunicación no es solo sacar ideas y compartir sentimientos y transmitirlos a otros; el objetivo de la comunicación es la intención de enviar los mensajes para provocar una respuesta en los demás, es ésta respuesta la que nos permitirá saber que fuimos entendidos por ellos.

La comunicación existe cuando en una expresión que corresponde a la realidad del sujeto en ella hay un intercambio de ideas con otros; existe una intención psicológica de unión; cuando dos o más personas logran pensar y sentir de tal forma que lleguen a compartir las mismas ideas.

Los seres humanos usan el lenguaje como medio de comunicación, el cual se define como “el conjunto de signos estructurados que dan a entender una cosa o idea”<sup>10</sup>

Cuando se origino el lenguaje el hombre se comunicaba con lenguaje no verbal, usando como herramienta su cuerpo y sus órganos sensoriales como por ejemplo la voz, el gesto, el movimiento de los ojos. La forma, el sonido o identificación humana significaba una señal que diferenciaba a un hombre con otro y lo relacionaba. Es por eso que “el lenguaje es la facultad propia del hombre para la expresión de sus ideas y el vehículo primario para la comunicación”.<sup>11</sup>

El lenguaje nace como el más transcendental de los inventos que el hombre ha podido desarrollar para poder comprender su mundo. Éste desempeña una función central en las sociedades civilizadas, porque influye tanto en el nivel de desarrollo y progreso de un país, así como en el conocimiento que poseen las personas. Al igual que la comunicación, el lenguaje, posee una naturaleza social, pues las personas poseen la posibilidad de entenderse por otros medios como por ejemplo los sonidos, la mímica, las pinturas etc. El lenguaje no podría existir sin la interacción humana, es el instrumento de comunicación del que dispone la humanidad.

---

<sup>10</sup> OPCIT Fonseca Llerena, María del Socorro. Pág. 50.

<sup>11</sup> OPCIT Fonseca Llerena, María del Socorro. Pág. 86.

Las tres funciones fundamentales del lenguaje que acompañan las intenciones básicas del hombre cuando quiere comunicarse con otros son:

1. La función representativa: Es propia del hombre, y capaz de simbolizar con sus ideas la realidad.
2. La función expresiva: Es la que manifiesta el estado psíquico del hablante. Ésta función si puede llegar a encontrarse en las expresiones de ciertos animales. En los seres humanos ésta expresión es notoria en el lenguaje de los niños.
3. La función apelativa o de llamada: Por medio de ella se actúa sobre el oyente para dirigir o atraer su atención. El lenguaje es una llamada al oyente.

En cuanto al lenguaje verbal se dice que es el atributo que distingue al hombre ya que con este se traducen las ideas en palabras. Las palabras tienen que ver con los cambios de pensamiento y la evolución de las culturas y sus diversas actividades. Estos cambios influyen en las formas de nombrar las cosas; es así como surge el lenguaje y la comunicación humana. La lengua es el habla de las personas, el reflejo del acontecer cotidiano y el decir coloquial del ser humano. Tiene que ver con la forma de vivir y comportarse de un lugar en específico; el habla es el instrumento individual, y la lengua es la estructura de dicho instrumento, el tejido gramatical, el pensamiento organizado, de una sociedad; la lengua tiene como función unir a las personas, es la formadora de una nación.

Es así como la expresión, el lenguaje, la lengua y el habla forman el concepto de comunicación. La comunicación es un fenómeno social dinámico y en constante evolución, ya que está sujeta a los cambios de pensamiento del hombre, modificaciones del lenguaje a través del tiempo y a los efectos que la misma dinámica del proceso va teniendo en los individuos y su interacción; según Fernández Otelo describe la comunicación como:

- Se integra con personas: tiene la posibilidad de relacionarse y conocerse, implica la necesidad de reunión para que la comunicación se vuelva realidad. Es el otro el que dará significado a las expectativas y respuestas de ambos.

- Es transaccional: ya que por la interacción de las personas, pueden comunicarse entre sí y lograr entenderse, pues existe intercambio de ideas que facultan para compartir experiencias personales, dando como resultado el concepto de humanidad, fraternidad y cooperación.
- Es dinámica: la comunicación fluye en forma continua, es un dinamismo de cambio constante que no puede considerarse como elemento fijo en el tiempo o en el espacio es variable e irreplicable, afectando a los participantes del proceso, influye recíprocamente ya que el hombre no está solo pues convive con otros seres con el propósito de conocer a los demás y poder ser, dándole sentido a la existencia humana.
- Influye recíprocamente: el hombre tiene conciencia de que toda relación humana implica una influencia recíproca.

### **El proceso de comunicación**

La interacción humana evoluciona día con día, esta afecta los pensamientos y conductas personales, provocando nuevas interacciones, por lo que se considera a la comunicación como un proceso de fases sucesivas en el tiempo, debido a que está en continuo cambio.

“La dinámica de la comunicación es un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno en el tiempo” <sup>12</sup>

Para representar la relación y dinámica entre los componentes del proceso comunicativo, existen los modelos de comunicación, destacando tres elementos indispensables para producir comunicación: 1. Emisor, 2 mensaje, 3 receptor.

La comunicación se representa mediante el modelo circular enfocado al intercambio y reciprocidad entre los participantes del proceso y actualmente se le ha dado el nombre de modelo transaccional el cual se enfoca en los siguientes elementos:

- La interdependencia entre la fuente y el receptor para compartir sus marcos de referencia, como por ejemplo la cultura, conocimientos, habilidades, aptitudes, creencias y valores.

---

<sup>12</sup> OPCIT Fonseca Llerena, María del Socorro. Pág. 67.

- La influencia de los diferentes medios o canales por los cuales se envían constantemente los mensajes
- La retroalimentación que favorece la interacción y logra la fidelidad del mensaje, a través de la comprensión del mensaje verbal y no verbal.
- Los posibles ruidos que se pueden presentar en cualquiera de los elementos para obstaculizar o bloquear la comunicación, la utilización de un código como el lenguaje o idioma, el contenido como las ideas que se transmiten y el tratamiento de las diversas formas aprendidas para comunicar determinando si el mensaje puede ser comprendido o no por el receptor.
- La influencia del contexto social y psicológico en el que se realiza la comunicación.

Todos los elementos del modelo transaccional son variables ya que los mensajes siempre están viajando a través de diversos canales y medios y la manera en que se juntan, se relacionan y cambian, van de acuerdo con la socialización o marco de referencia de las personas, ya que ellas atribuyen significados a las palabras, señales o símbolos según el contexto social en el que se encuentran en el momento de comunicarse. Estos elementos intervienen a la vez en una interacción constante e irreplicable en el tiempo, pues todos influyen y afectan el significado del mensaje; es por ello que todos los componentes son importantes para el conocimiento de la comunicación y ninguno se excluye en el análisis de este proceso humano.

Entre los procesos de la comunicación según el modelo transaccional se hace referencia a:

- **La fuente o codificador:** este es el origen del mensaje, se genera de una persona o grupo con el fin de transmitirlo.
- **El emisor:** es la persona que emite o envía el mensaje.
- **El receptor o decodificador:** se conoce como la persona o grupo de personas a quienes se dirige el mensaje cuenta con la capacidad de responder a la comunicación, interviniendo en la habilidad comunicativa de escuchar, procesar la información, generar conocimientos sobre el tema, generar actitudes para juzgar al emisor.

- **El mensaje:** es el contenido expresado y transmitido por el emisor al receptor y está integrado por tres elementos el código, el cual es el sistema estructurado de signos; el contenido que son las ideas que constituyen el mensaje o lo que se comunica; el tratamiento que es la elección de un modo de decir las cosas con la finalidad de facilitar la comprensión del mensaje.
- **El canal:** medio o vehículo por el cual se envía y viaja el mensaje; la retroalimentación es el elemento clave que propicia la interacción o transacción entre el emisor y el receptor; ambas partes se aseguran de que el mensaje sea recibido y comprendido. La retroalimentación se puede dar posterior al acto comunicativo ó sea en forma mediata y a través de diversos medios. Así mismo el mensaje puede ser fuente de retroalimentación.
- **El ruido:** es la barrera u obstáculo que se presenta en cualquier momento del proceso provocando malos entendidos, confusiones, desinterés; impidiendo que el mensaje llegue a su destino, entre los ruidos más comunes se pueden mencionar el ruido Psicológico, el cual se presenta en el emisor y receptor, este es un estado anímico mental o emocional derivado de la situación que se vive. Ruido Fisiológico, este consiste en incapacidades del organismo humano del emisor o receptor. Ruido Semántico, este se presenta en el contenido del mensaje; ya que las palabras empleadas tiene un significado confuso o desconocido por el receptor. El Ruido Técnico se presenta en el canal que transmite el mensaje. El Ruido Ambiental son las alteraciones naturales del medio ambiente o alteraciones artificiales que interfieren en el mensaje.
- **El contexto:** se refiere al lugar físico o situación social y el ambiente psicológico con el que se encuentra el emisor y receptor, en el momento de darse la comunicación.
- **La clasificación de la comunicación:** se puede comunicar un mensaje según sus principales componentes:
  - **Emisor y Receptor:** de acuerdo al número de participantes que intervienen en el proceso comunicativo.
    - Intrapersonal, consigo mismo.

- Interpersonal, entre dos personas.
- Grupal, entre tres o más personas.
- Pública, en una persona ante un público.
- Masiva, ante un número indeterminado de personas.
- **Medio:** es el tipo de comunicación que existe para la transición de los mensajes.
  - **Verbal:** oral y escrita.
  - **No verbal:** visual, auditiva, quinésica, artefactual.
  - **Electrónica:** usando los recursos de la tecnología.
- **Mensaje:** por su contenido puede ser pública o privada. Por su tratamiento o modo de nombrar las cosas puede ser culta, estándar, coloquial, popular.
- **Contexto:** es de acuerdo al lugar o situación social y ambiente psicológico en el que se produce la comunicación, puede ser formal e informal.

### Propósitos de la comunicación

El propósito general de la comunicación es informar, entender, persuadir y actuar. "Por medio de la función del lenguaje se intenta explicar algún suceso o termino, describiendo relaciones entre conceptos o instruir sobre algún proceso o conocimiento"<sup>13</sup>

### El papel del comunicador

Se sabe que el rol equilibra las conductas de acuerdo a las funciones, normas o actividades establecidas para un cargo estableciendo reglas y normas para los comportamientos. Se dictan leyes y castigos surgiendo así las creencias, valores y costumbres de cada grupo o persona; mediante la interacción de los diferentes niveles sociales.

Ser comunicador significa tener un papel que desempeñar en un sistema social, así mismo al comunicarnos con los demás cumplimos con el papel de comunicadores, ya que cada persona dentro de su sistema social cumple con

---

<sup>13</sup> Fonseca Llerena, María del Socorro. Ibid. Pág. 91.

diferentes roles, estos exigen una conducta y una forma de comunicarse de acuerdo a las normas establecidas para esa posición específica en la que vive. Surgiendo así dos tipos de conductas, las que deben ser y las que pueden ser.

Se dice que las conductas asignadas al deber ser son expectativas de acción, establecidas formalmente por un grupo conforme a sus valores e ideales y las conductas relacionadas con el poder ser son las que cada persona realiza de acuerdo a sus criterios, recursos, actitudes o capacidades individuales.

El comunicador tiene normas de conducta para cumplir su función de comunicador estas conductas son interactuar y empatizar. El interactuar está relacionado al deber ser del comunicador, es una norma establecida ya que sin interacción con otros no puede cumplirse la función principal de su papel.

El empatizar está relacionado con la conducta de poder ser, ya que el comunicador puede ponerse en el lugar de la otra persona para comprender mejor sus ideas y sentimientos, logrando una comunicación más efectiva. "La empatía cumple la capacidad de reproducir en uno mismo los sentimientos de la otra persona y sentir con ella una identificación; debido a todos los factores que influyen en la comunicación, esta conducta no puede darse fácilmente en todas las interacciones"<sup>14</sup> El modo o estilo de comunicar influye notablemente para poder empatizar.

Se dice que el comunicador que puede establecer una empatía con otros, tendrá mas efectividad en su interacción ya que esta promueve la confianza y el sentido de unión, siendo esta una meta implícita en la comunicación.

### **Funciones del comunicador**

La función primordial de un comunicador consta de las siguientes funciones:

- **Función Social:** es la que utilizan las personas para cumplir los papeles asignados dentro de un sistema social, por medio de patrones de comportamiento aprendidos para las diferentes actividades que debe

---

<sup>14</sup> OPCIT Fonseca Llerena, María del Socorro. Pág. 95

desarrollar. Permite al comunicador interactuar en formas apropiadas de acuerdo con las situaciones sociales y los diferentes estratos.

- **Función Simbólica:** es la comunicación que se genera y se usan varios códigos o lenguajes con cargas emocionales positivas o negativas en los mensajes; representa hechos o sentimientos a través de símbolos, señales o signos, los cuales provocan efectos constructivos y destructivos en los receptores del proceso comunicativo.
- **Función Lingüística:** esta asociada al estilo del lenguaje aplicado en el mensaje, se utiliza desde que genera ideas, como las ordena con base en su contenido y el nivel adecuado para los receptores.
- **Función organizativa:** a través de esta se ordenan el conjunto de individuos por puestos, estratos y jerarquías, generando normas, papeles y funciones para construir una empresa o estructura social. Promoviendo la interdependencia y la transmisión de información, entre todas las partes que integran un sistema social.

## Tipos de Comunicación

### Comunicación activa

Tomando en cuenta las funciones del comunicador y el proceso de comunicación es deseable que toda persona tenga conciencia de sus acciones cuando vive un proceso de comunicación ya que sus efectos intelectuales y emocionales, son recíprocos a este proceso que se le conoce como Escucha Activa porque la responsabilidad es compartida.

La primera responsabilidad de todo comunicador es aprender a ser un buen oyente, tener una escucha activa implica entender las ideas y desarrollar la empatía. Ya que la responsabilidad adquirida ayuda a generar intercambio de información precisa, estableciendo fidelidad en la transmisión y recepción de las ideas que contienen los mensajes. Así mismo la empatía permite aprender a reconocer los probables efectos en nuestro encuentro comunicativo.

El éxito en la comunicación depende en la medida en que el comunicador tenga conciencia clara de que el proceso de comunicación es recíproco ya que la dinámica de la comunicación es transaccional con el intercambio de mensajes, la responsabilidad de ambas partes es compartida.

La escucha activa tiene como objetivo lograr la identificación con otras personas, comprender y respetar, dar credibilidad, ganar confianza de los demás y transmitir al emisor la satisfacción de ser atendido, incrementando así las habilidades de autonomía, flexibilidad y éxito en la comunicación.

Según Vasile y Mintz, "Escuchar activamente se refiere a un proceso totalmente activo, puesto que en este proceso aplicamos las principales facultades humanas físicas, intelectuales y emocionales"<sup>15</sup>

La escucha activa tiene una íntima relación con el interés o motivación que cada uno de nosotros tenga para escuchar; además es un proceso selectivo ya que funciona cuando una persona tiene necesidades y busca satisfacerlas mediante la información o comunicación con otros, aun cuando se presenten obstáculos debido a las diferencias entre emisor y receptor.

Además de la escucha activa debemos mencionar que los propósitos para una escucha pueden ser; disfrutar, informarse, entender, empatizar, y evaluar.

Según Zacharis y Coleman la escucha activa puede tener varios obstáculos debido a la diferencia entre emisor y receptor, entre los cuales se mencionan, las diferencias en las percepciones, debido a experiencias, actitudes y valores distintos; las diferencias en habilidades de comunicación se pueden dar debido a que el nivel personal de conocimiento o habilidad para interactuar del emisor y el receptor en un proceso comunicativo es diferente. La diferencia de la interpretación del mensaje se puede dar debido a que las palabras y gestos se interpreten de diferentes formas creando así una barrera para el entendimiento.

Las diferencias en autoridad y estatus, se observan en las posiciones que ocupan las personas en el proceso de comunicación también influyen en la calidad de recepción y emisión del mensaje.

Por ejemplo en el ámbito organizacional dos personas de igual jerarquía tienden a escucharse mutuamente, pero en posición de jefe subordinado en la que la autoridad se hace presente, se tiende a ocultar la información, no

---

<sup>15</sup> OPCIT Fonseca Llerena, María del Socorro. Pág. 103.

hacerla clara o explícita. Es así como se da origen a malentendidos o captación parcial de los mensajes.

Existen otros factores que pueden impedir la escucha eficazmente debido al uso indebido de los procesos mentales en el proceso de escucha, como por ejemplo, tratar de memorizar, atender falsamente, prejuizar el contenido del mensaje sin hablarlo oído, distraerse o soñar, creer que nuestras ideas son siempre mejores que las que escuchamos.

Al aprender a escuchar activamente, existe un aprendizaje en el manejo del lenguaje, existe una mejora en la imitación del vocabulario y estilo de comunicadores expertos. Se adquieren conocimientos en forma más rápida y eficaz, se puede llegar a analizar, relacionar, evaluar y aplicar las ideas que escuchamos con un propósito determinado.

### **Comunicación interpersonal**

La comunicación interpersonal se origina cuando una persona expresa a otra sus ideas por medio del lenguaje, y ella responde de alguna forma, originando la comunicación interpersonal; esta se da con una señal o gesto para comunicar algo. Este tipo de comunicación ocurre de persona a persona o cara a cara. Los mensajes verbales y no verbales son enviados y recibidos en forma continua, existiendo influencias recíprocas en la conducta de los que participan en el proceso de comunicación de acuerdo con la interpretación que se realice en los mensajes. Dentro de estas se intercambian constantemente los papeles de hablante y escucha.

Según Gerald R. Miller, la comunicación interpersonal "es el proceso que ocurre entre una fuente – emisor y un receptor que están enviando y recibiendo mensajes en una transacción continua. Es el hecho de hablar cara a cara en un nivel de interacción persona a persona"<sup>16</sup>

Las características principales de la comunicación interpersonal es que se da "recíprocamente entre dos personas, es espontánea, es variable, única y dinámica".<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> OPCIT Fonseca Llerena, María del Socorro. Pág. 108.

<sup>17</sup> OPCIT Fonseca Llerena, María del Socorro. Pág. 109

Es importante tomar en cuenta que durante el proceso de comunicación se deben formular estrategias para cumplir los diversos objetivos, esto implica más que una simple utilización de conocimientos y utilidades; exige aprender a aprender de sus propias interacciones con diversos contextos. Es así como la comunicación estratégica implica un nivel de acción superior al del empleo, solo de habilidades adquiridas.

La comunicación oral estratégica se realiza en público y es formalizada; se prepara y elabora antes del momento de la interacción para cumplir con un objetivo establecido, contiene una estructura y forma. La estructura se compone de la planeación, organización e interacción.

Por otro lado la forma depende de la interacción que se lleve a cabo en el momento en el que se da la comunicación.

Es así como la comunicación oral estratégica realiza el resultado de pensar en las acciones que vamos a ejecutar en cada una de las fases del proceso comunicativo, para planear la comunicación, organizarla y darle una forma preconcebida a la interacción logrando los propósitos deseados por medio del lenguaje oral.

### **La comunicación grupal**

Las personas son sistemas informativos y energéticos dentro de las organizaciones humanas, cada uno procesa información y la utiliza para diversos fines. El ingreso y la distribución de la información es un proceso energético, su importancia y su consecuencia es vital en los actos de comunicación interpersonal.

La comunicación "es el intercambio de información y transmisión de significados para un propósito determinado es por ello la esencia de una organización de personas; se dice que el insumo de energía física depende de la información que se tenga sobre ella y el insumo de energía humana es posible solo mediante actos de comunicación"<sup>18</sup>. Así pues la transformación de energía dentro del trabajo depende de la comunicación entre las personas de cada grupo y de la comunicación entre grupos. El producto exportado adquiere

---

<sup>18</sup> OPCIT Fonseca Llerena, María del Socorro. Pág. 111.

significado cuando satisface las necesidades y deseos e influye en las relaciones creadas a su alrededor. El apoyo que recibe una organización de parte de sus colaboradores esta predeterminada por la información que reciben estos acerca de las metas actividades y logros de la organización.

Es así como la comunicación es un proceso social de suma importancia para el funcionamiento de cualquier empresa, encontramos en ella formas de interacción en grupos como la influencia, cooperación, imitación social y liderazgo.

Es importante tomar en cuenta que un grupo es un agregado de tres o más personas que se reúnen para resolver un problema o alcanzar una meta en común. La formación de un grupo está ligada íntimamente con la comunicación, para compartir ideas y unir conductas individuales, es necesario establecer la interacción entre los miembros del grupo.

La comunicación en grupo se caracteriza por ser una interacción multilateral o sea que los mensajes son transmitidos por una persona a otras y estas responden en forma libre, el proceso la retroalimentación se produce entre varios individuos ya que las personas pueden responder a los demás como fuentes potenciales de comunicación; todos hablan y escuchan con la misma responsabilidad debido a que están cambiando constantemente los papeles de emisor y receptor o de hablante y oyente. Este tipo de comunicación proporciona a los miembros del grupo la posibilidad de cumplir un propósito compartido, estimulando el desarrollo de una estructura grupal.

El objetivo de la comunicación grupal es incrementar la comunicación, emitir juicios, elevar la sensibilidad, facilitar las relaciones sociales y resolver problemas.

Existen cuatro factores que influyen en la efectividad de la comunicación dentro del grupo:

1. *El compromiso*: todas las personas deben tener en cierta medida interés por los demás. Debe existir un compromiso determinado por sentimientos de amor, pertenencia o por metas de grupo, si estos no existen difícilmente se conseguirá un compromiso grupal.
2. *La identidad personal*: son los papeles que representa cada individuo y que son congruentes con los papeles de los otros individuos.

3. *El liderazgo*: su papel es mostrar la responsabilidad y el compromiso del grupo, ya que su personalidad influirá en el comportamiento de los demás.
4. *Las normas de grupo*: se refieren al desarrollo de ritos, estructuras, patrones de comportamiento y reglas para funcionar dentro del grupo y que destacan a la identidad del mismo, ya que si una norma llega a romperse se da la ruptura de la comunicación.

La dinámica de los grupos influye de acuerdo al número de participantes, la distancia física en un área de trabajo, el papel positivo o negativo que representa, las normas del grupo y la interacción entre sus miembros.

Es importante tomar en cuenta que se debe evaluar la efectividad del grupo periódicamente, ya que esta puede mejorar el proceso de comunicación y la productividad, esta evaluación se puede realizar mediante dos procesos:

1. *El proceso de comunicación del grupo*: evaluar el proceso de comunicación de grupo cuando realiza su tarea, críticas al desarrollo de interacción entre los miembros en cuanto al grado de compatibilidad de los individuos, actitudes y decisiones tomadas para resolver problemas, calidad, cantidad e intensidad de comunicación y el liderazgo aplicado.

2. *El resultado del trabajo conjunto*: significa determinar lo satisfechos que se sintieron los miembros del grupo, la factibilidad de las soluciones, la cantidad de información obtenida por los integrantes, los posibles cambios de actitudes con referencia a la tarea y el grado en que el grupo alcanzó la meta.

Esta evaluación puede ayudar a diagnosticar el tratamiento que se le ha dado a la información, la forma en que los miembros del grupo contribuyen con su lenguaje, sus actitudes hacia los demás y la forma de interactuar o comunicarse. Para la evaluación de grupos pequeños es necesario:

- *Discutir oralmente lo ocurrido en el proceso*: esto quiere decir que se deben utilizar formas de apreciación en las que se busque el conocimiento del tema, la capacidad de razonamiento utilizado, la familiaridad con el proceso, las habilidades de interacción y la reciprocidad con los demás.

- *Permitir libertad en las respuestas:* comprobando la posibilidad y flexibilidad de las decisiones tomadas por el grupo, juzgar el poder de integración del grupo.

### **Identificando los estilos de comunicación:**

En una conversación pueden existir tres estilos de comunicación, los cuales ayudan a enfrentar las relaciones interpersonales:

- La Huida Ansiosa:

Es una respuesta en la que las personas se comportan de manera pasiva, permiten que violen sus derechos, permitiendo que los demás se aprovechen de ellas; generalmente estas personas no logran sus objetivos, se sienten frustradas, infelices, heridas y ansiosas. Mostrándose inhibidas, y retraídas, permitiendo que los demás decidan por ellas.

- La Respuesta Agresiva:

En este tipo de comunicación las personas violan el derecho de los demás, buscan alcanzar sus objetivos a costa de las demás personas, se caracterizan por ser conflictivos, humillan y desprecian a los demás. Son explosivos, de reacción imprevisible, hostiles e iracundos. Les gusta meterse en las decisiones de los demás.

- La Respuesta Asertiva:

En este tipo de comunicación las personas protegen sus propios derechos y respetan a los demás. Logrando sus objetivos sin detrimentos de los otros. Se caracterizan por sentirse bien consigo mismos, tienen confianza, se muestran sociables, y emocionalmente expresivos, se destacan por decidir por ellos mismos.

### **Comunicación en la empresa**

La comunicación de la empresa se puede clasificar según el público objetivo del mensaje interna o externa.

La comunicación externa se dirige normalmente al cliente o comunicación comercial, por ejemplo: campañas de prensa, visitas de los agentes comerciales, congresos. También existe comunicación externa no

comercial, como por ejemplo, cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil, declaración del Impuesto de Sociedades.

La comunicación externa incluye reuniones de negociación con terceros:

Clientes, proveedores, autoridades, sindicatos y otros.

La comunicación interna se puede clasificar en función del número de personas que intervienen:

- Comunicación interpersonal.
- Comunicación grupal.

El Feed Back es recibir por parte del receptor y dirigido al emisor.

“La comunicación interpersonal es la base de la comunicación en la empresa”<sup>19</sup>.

Las fases de una buena comunicación interpersonal, son:

1. Percepción.
2. Empatía.
3. Escucha Activa.
4. Entrevista de relación.

La percepción del ser humano se puede practicar con los cinco sentidos y además con el sentimiento. Por lo tanto, percibir es escuchar o no oír.

Percibir es mirar o no ver. Percibir es oler, tocar, saborear. La percepción, es una fase de la comunicación, cuyo propósito es la recogida de datos. Los datos serán objetivos del entorno físico y subjetivo del entorno emocional.

La empatía es una fase imprescindible para una buena comunicación. Se podría decir que sin empatía no hay comunicación. Empatía es ponerse en el lugar de la otra persona, tratando de entenderle y comprenderle y haciéndoselo saber, con frases tan directas como: «entiendo que estás muy preocupado con este tema que estamos comentando...»

“La escucha activa incluye practicar el Feed-Back para confirmar que el mensaje se está entendiendo y comprendiendo y que es nuestro deseo

---

<sup>19</sup> Conferencia pronunciada el 27 de febrero de 1992 en la Escuela de Estudios Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, dentro del Ciclo de Conferencias y Seminarios del curso 1991/1992.

eliminar toda barrera en la comunicación: En cuanto a la entrevista personal hay varios tipos:

- Con iniciativa del Entrevistador en la cual se realizan preguntas cerradas al entrevistado por parte del entrevistador.
- Con iniciativa del entrevistado en la que el entrevistador deja que se exprese libremente el entrevistado. Con el objetivo de conocer la personalidad del entrevistado.
- Con iniciativa de ambos en la que se genera una conversación con preguntas abiertas.<sup>20</sup>
- De colaboración para evaluar y desarrollar las relaciones profesionales con una persona.
- De colaboración para negociar a medio y largo plazo.

La entrevista de colaboración o de ayuda implica practicar la empatía ya que es otra técnica conocida como asertividad.

Asertividad es dar a conocer nuestra opinión a la otra persona sin que dejemos de practicar la empatía. La asertividad pone de manifiesto nuestro criterio, con autoestima pero sin agresividad.

Un ejemplo de mensaje asertivo podría ser: «estoy comprendiendo tu planteamiento y entiendo lo frustrado que te sientes, sin embargo, mi opinión es...».

Alternativa de «sin embargo» es «no obstante». No debería utilizarse «pero» porque aparentemente incluye un mensaje de «barrera», es decir, no es un «Feed Back» positivo.

La entrevista de ayuda y colaboración se practica utilizando ejemplos concretos de comportamiento, con el fin de eliminar, lo más posible, conceptos subjetivos, posiblemente no compartidos por la otra persona.

La negociación, que es una forma de comunicación interpersonal, tiene dos extremos:

A) Ganar-perder: Esta alternativa es la que se practica ante un juicio o demanda, donde la relación entre las partes no tendrá carácter de continuidad.

---

<sup>20</sup> Martín Felipe, Jesús. "Cuadernos de Estudios Empresariales", No. 2, 229-233, Editorial Complutense, Madrid, 1992. p.p. 230

No es la fórmula más aconsejada pero algunas veces se practica.

B) Ganar-ganar: Esta alternativa es la que se utiliza habitualmente en la empresa. Implica carácter de continuidad y de colaboración a mediano y largo plazo.

Esta técnica de negociación lleva consigo que ambas partes ganen, una más y otra menos, pero ambas salen ganando en la negociación. También, ambas partes, salen con la sensación de que han perdido algo o que no han ganado todo lo que querían.

De esta alternativa se desprende que: *Negociar es ceder*. Sin ceder no hay negociación, hay imposición o contratos de adhesión.

Es muy importante en las entrevistas personales de negociación separar los intereses de los sentimientos. Hay que trabajar y negociar en torno a los intereses de ambas partes y serlo suficientemente imaginativo y creativo para encontrar una fórmula que satisfaga a ambas partes.

Conviene también conocer los propios límites, hasta los que se puede negociar, deducir los límites de la otra parte.

La percepción de la comunicación no verbal, en una negociación, es muy importante a la hora de identificar el «Feed-Back» de la otra parte o propuesta nuestra. Otro aspecto importante de la comunicación en la empresa es el tipo de relación interpersonal. Utilizando terminología del análisis transaccional una persona puede establecer relación con otra persona siguiendo el binomio adulto-adulto.

Este es el tipo de relación que busca la empresa, donde puede haber sinergia, es decir que el resultado de dicha relación enriquezca a ambas partes y por lo tanto el resultado final para la empresa sea superior al que se hubiese obtenido sin esta relación.

Hay veces que una persona dominante se relaciona con una persona no madura y se produce una relación simbiótica, es decir, que la relación empobrece el resultado final.

En la empresa se desea la participación de todas las personas. Todas pueden contribuir a mejorar el proceso empresarial. La relación adulto-adulto es la que se debe fomentar. Todos los programas de formación y desarrollo

deben estar dirigidos a incrementar el desarrollo personal, el conocimiento del negocio y las técnicas profesionales necesarias para desempeñar una función.

## **Comunicación para la acción**

### 1. El observador

La mayor parte del tiempo olvidamos que estamos observando, dando por hecho lo que observamos y pensando que los demás observan lo mismo. No sabemos cómo son las cosas, sólo sabemos cómo las observamos, por lo que primero debemos aprender es a observar cómo observamos.

Observamos a través de tres dominios:

- a) Dominio del cuerpo
- b) Dominio del lenguaje
- c) Dominio de las emociones.

### 2. Acción

a) **Transparencia:** Son acciones recurrentes; nuestro accionar no es reflexivo, son cosas automáticas como conducir, afeitarse, etc.

b) **Quiebre:** Se produce un "accidente" que rompe la transparencia, por ejemplo en el acto de afeitarse nos encontramos sino alguno de los elementos que habitualmente ocupamos. Los quiebres los reconocemos rápidamente, dado que cuando se producen normalmente generamos una gran exclamación. Los quiebres, que pueden ser positivos o negativos, son espacios extraordinarios para inventar, son momentos que miramos las mismas cosas con otros ojos, todo quiebre nos obliga a reflexionar acerca de los compromisos previos.

Cuando se produce un quiebre, existe la posibilidad de generar una red de ayuda de manera tal de volver a nuestra transparencia. Aunque tengamos dificultades para pedir ayuda en los momentos de quiebres, recordemos que ser efectivo en la vida no es vivir sin quiebres, sino aprender a resolver los quiebres. El no pedir ayuda a veces nos hace perpetuar el quiebre y lo que es peor este puede ir agrandándose en el tiempo. En el ámbito de las organizaciones un buen líder es quién sabe pedir ayuda y formar un gran equipo de trabajo.

## **Técnicas de resolución de conflictos**

El conflicto es cualquier situación en la que se da diferencia de intereses unida a relación de interdependencia.

El conflicto es inherente a toda actividad en la cual se relacionan los seres humanos. Como por ejemplo la premisa en que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual nuestra obligación como dirigentes es aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren.

En el ámbito de las relaciones laborales podemos distinguir los siguientes tipos de conflictos:

- Conflictos de Derecho
- Conflictos de Intereses
- Conflictos Individuales
- Conflictos Colectivos
- Conflictos de Reconocimientos

Estos tipos de conflicto adquieren una apariencia propia que obliga a reconocerlos jurídica y socialmente. Podemos hablar de dos tipos de solución pacífica de los conflictos:

a) Sin intervención de un tercero: nos referimos a que este sistema es la manifestación de la autonomía de las partes y de su voluntad soberana, dependiendo sólo de ellas la solución final. Dentro de este campo, la estrategia más conocida es la Negociación.

La negociación puede definirse como un proceso interactivo de solución de conflictos a través del cual las partes pueden llegar a alcanzar una posición nueva, distinta de las planteadas originalmente, y que satisface, en todo o parte, sus intereses conflictivos.

b) Con intervención de un tercero: Cuando hablamos de una solución de conflictos con intervención de un tercero deducimos que se trata de conservar en forma intacta la autonomía en el proceso. El tercero sólo debe buscar acercar las posturas de las partes.

Entre estos mecanismos encontramos

- **Conciliación:** procedimiento por el cual el tercero reunirá a las partes en conflicto, las estimulará a examinar sus posiciones y les ayudará a idear sus propios intentos de solución.
- **Arbitraje:** procedimiento en el cual el tercero está facultado para tomar una decisión que ponga fin al litigio.
- **Mediación:** el tercero prestará una asistencia más directa a las partes para encontrar una solución aceptable, logrando incorporar sus propuestas como parte de la solución, de modo que las partes las sientan como propias.

Tal como se indicaba en la definición, el papel del mediador es fundamental, algunas características que debe poseer son:

- Empatía
- Imparcialidad y neutralidad.
- Profesionalidad, en relación a su papel de mediador.
- Confidencialidad.

Existen dos tipos de mediadores el mediador pasivo y el mediador activo. El mediador pasivo es aquel mediador que apenas interviene directamente. Hace predominar la comunicación directa entre las partes o actúa como un fiel transmisor de posturas. Efectúa reuniones conjuntas y la presión la efectúa cada parte sobre la otra, no el mediador.

El mediador activo, en cambio, interviene de manera más intensa, actuando como canal exclusivo de comunicación. Efectúa predominantemente reuniones por separado asumiendo un rol más dinámico. En ocasiones genera presión directa sobre las partes para obtener decisiones.

El rol del mediador es hacer que las partes vuelvan a escucharse y a comunicarse sus respectivos intereses, ayudarles a descubrir estos últimos y los caminos a través de los cuales pueden conjugarse.

Para ejecutar un proceso de mediación eficaz debemos considerar los siguientes pasos:

- a) Preparar el escenario:

En esta primera etapa es fundamental reunir toda la información que sea necesaria acerca de los antecedentes de las partes, como también acerca de la controversia que mantienen.

Se debe organizar el espacio físico donde se realizarán las reuniones. Aunque las partes se conozcan es necesario el formalismo de presentarlas, estableciendo las reglas básicas que regularán el proceso de mediación y efectuando inicialmente algunas reuniones conjuntas para aclarar lo que genera el conflicto.

Uno de los elementos claves del inicio del proceso de mediación es definir el lugar de la mediación pudiendo ser un lugar neutral o bien la sede de una de las partes, siempre y cuando la otra lo acepte.

b) Comprender a las partes y las cuestiones en controversia:

Lo primero es identificar los puntos en conflicto, para lo cual haga que cada parte indique y resuma los puntos pendientes. Permitiendo preguntas aclaratorias, preguntando y resumiendo las veces que sea necesario, de la siguiente manera:

- Reformulado lo dicho y volviendo atrás.
- Volviendo a enunciar con sus propias palabras lo que el hablante ha dicho.
- Describiendo en forma comprensiva, sin evaluar ni juzgar.
- Incluyendo los hechos y los sentimientos.
- Repitiendo las frases u oraciones claves, exactamente como las ha enunciado el hablante. Esto confirmará que ha sido escuchado.
- Formulando preguntas.
- Haciendo aclaraciones.
- Formulando preguntas abiertas, usando un tono que no sea amenazador.

El mediador nunca acepta un no. Siempre se debe preguntar qué quieren las partes cuando dicen no.

c) Buscar alternativas

Se pueden generar "lluvias de ideas" con posibles soluciones e ir estableciendo acuerdos de principios y luego acordar los detalles. Se debe determinar el enfoque adecuado para ir avanzando en el proceso de mediación.

Entre estos enfoques podemos señalar:

- Ir cuestión por cuestión.

- Verlo todo como un solo paquete.
- Ir de lo más pequeño a lo grande.

En este paso de la mediación, es imprescindible estar atento a las oportunidades que se presentan para ir cerrando el proceso, por lo tanto, cuándo hacer preguntas; cuándo presionar; cuándo ofrecer sugerencias o cuándo crear dudas, son los elementos claves que nos permitirán avanzar o no en la solución de un conflicto.

d) Finalización de la mediación:

Un proceso de mediación finaliza con la inexistencia de un acuerdo o bien con un acuerdo, no hay otras alternativas. Si no se logra consenso corresponderá a otras instancias buscar resolver el conflicto. Pero si llegamos a un acuerdo, éste tiene que estar bien fundamentado, debe ser de carácter permanente, que las partes lo sientan como un acuerdo equilibrado y lo suficientemente claro para sus interpretaciones futuras.

“Este acuerdo debe quedar legalizado por escrito, pero nunca el mediador es el que debería escribirlo, por lo que se debe determinar cuál de las partes debería preparar el borrador. La redacción parcial de un acuerdo o los acuerdos en principio pueden bastar para el borrador”.<sup>21</sup>

### **Comunicación asertiva**

Aprender a desarrollar una comunicación asertiva es imprescindible para valer, respetar, expresar lo que pensamos y opinamos sin temor a desagavios, desarrollándolo de una manera gentil y desde una posición de máximo respeto hacia la persona que nos dirigimos.

La asertividad se basa en la diplomacia y el respeto con el cual se solicitan prerrogativas hacia otras personas. Sin necesidad de volver a repetir la solicitud.

Por ello “la comunicación asertiva se fundamenta en transmitir de forma clara, concisa, rápida y con contundencia lo que queremos. Sin usar mensajes repetitivos buscando ser directos. Haciendo entender al máximo nuestro mensaje de una forma clara con lo cual aumenta las expectativas de que el mensaje sea entendido y aceptado”

---

<sup>21</sup> José Antonio Viveros, “Comunicación para la acción” México 1999, Editorial Sol y Luna p.p. 358

La comunicación asertiva se caracteriza por ser concisa y no dar lugar a confusiones, siendo el caso que el mensaje fuera más complejo se puede añadir una breve explicación afirmativa y contundente para reforzar el argumento de lo que se quiere.

Por otra parte la comunicación no asertiva centra la mayor parte del discurso en, titubear y estar inseguros, el mensaje tiende a irse por las ramas.

En el caso de la comunicación asertiva el mensaje se da de forma directa, dando a entender de forma clara nuestra solicitud o información. "Aunque la comunicación asertiva tiene un porcentaje de éxito alto no olvidemos que no hace magia, aumenta nuestro éxito pero no nos lo asegura el 100% del tiempo" Este tipo de comunicación es de suma importancia en cualquier ámbito humano ya que marca la diferencia en la vida de las personas. Pues las personas que emplean bien la comunicación asertiva se caracteriza por:

Tener más probabilidades de éxito con todas las personas al ser más decidido y atrevido.

- Mayores probabilidades de ser mejor remunerado en su trabajo y ascender.
- Ser más persuasivo y obtener lo que necesita alcanzando su autorrealización personal.
- Las personas asertivas se hacen valer y exigen lo que creen que es correcto para ellos y el ambiente que los rodea.

Las personas que se caracterizan por emplear una comunicación no asertiva transmiten miedo, este tipo de miedo por lo general es incongruente según las circunstancias y el contexto en que se dé el mensaje o petición.

Al momento en que la persona aplica la comunicación asertiva expone como desea las cosas y justifica sus peticiones con exposiciones claras. En este caso tenemos más probabilidades de éxito con nuestro receptor ya que se destaca la valentía, asertividad y respeto con el cual se piden las cosas. En el ámbito organizacional es común que los jefes valoren este tipo de expresiones.

Ya que le hemos expuesto que queríamos, porqué y no solo le hemos dado motivos propios sino que el mensaje ha llegado de forma clara con el fin de lograr nuestros objetivos en pro de la organización y de nosotros mismos.

El éxito o no de que esta comunicación asertiva genere resultados depende del papel que juega la persona en la empresa y cuanto se valora. Al ser asertivos tenemos que hablar de forma clara, concisa y contundente, 10% un porcentaje fijo y a partir de ese porcentaje se puede negociar pero ya hemos partido de una base fija. Tanto la asertividad como la comunicación asertiva se basan en el respeto y la elegancia. El ser asertivo indica educación en la persona que envía el mensaje.

“En el ambiente organizacional las personas deben estar preparadas para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales. Estos se desarrollan naturalmente, debido a que los individuos poseen creencias, sentimientos y deseos opuestos”<sup>22</sup>. De no manejarse con cuidado, estos conflictos pueden causar sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración y ellos pueden afectar el clima organizacional de una empresa.

Tales situaciones de tensión pueden prevenirse por medio de un comportamiento asertivo responsable. Es aquí donde radica el valor de promover el comportamiento asertivo. Algunas personas que se oponen al entrenamiento en asertividad debido a que confunden el comportamiento asertivo con el agresivo. Cuando estas personas escuchan la palabra “asertividad”, imaginan personas que demandan sus derechos en forma ruidosa y ofensiva. Dichas personas consideran que entrenar a alguien para ser asertivo significa convertirlo en un ser calculador y manipulador, que intenta controlar a los otros con el objeto de lograr fines egoístas. Ellos temen que la asertividad transforme a personas agradables en personas rebeldes e irritables.

Nada podría estar más alejado de la realidad, ya que esas características son típicas del comportamiento agresivo y no del comportamiento asertivo.

El comportamiento de las personas oscila entre la pasividad y la agresividad, y el comportamiento asertivo se ubica entre esos dos extremos. La asertividad se basa en valores humanos que sólo pueden ser beneficiosos para la comunicación interpersonal. Una vez que las personas comprenden realmente las metas, derechos y comportamientos asertivos, aprecian con

---

<sup>22</sup> Alfonso, Virginia. Revista Gerente. No. 12. México. 2007. Pág.4.

prontitud su valor en promover el desarrollo de conceptos saludables de la autoestima y la habilidad interpersonal efectiva. En un clima organizacional adecuado, los individuos pueden lograr sus derechos sin perjudicar a otros ni ir en contra de los derechos de los demás. La actuación asertiva ayuda a que las personas controlen su comportamiento siendo menos temerosas y más expresivas sin llegar a la agresividad y hostilidad. Al aplicarse correctamente, la asertividad se establece un balance de poder entre individuos en conflicto, de manera que cada uno obtenga provecho de la interrelación. Su objetivo no es someter a otros, sino más bien asegurar la satisfacción mutua en la resolución de conflictos. La meta principal de la asertividad consiste en mejorar la auto imagen y aumentar la efectividad en situaciones sociales y profesionales. El comportamiento asertivo puede optimizar la contribución del individuo a la organización o en general a un contexto social. Sin embargo, este comportamiento puede lograrse solamente si comprendemos y respetamos los derechos individuales.

La comparación de los patrones de comportamiento asertivo, agresivo y pasivo, provee una visión sobre los beneficios personales, profesionales y organizacionales que aporta el conocimiento asertivo responsable.

Se puede decir que el comportamiento pasivo ocurre cuando la persona renuncia a sus derechos por complacer a los demás. Los derechos de los individuos pasivos son violados, bien sea porque ignoran sus propias necesidades o porque permiten que otros abusen de sus derechos. Estas personas usualmente justifican su comportamiento con el supuesto deseo de no querer crear problemas o involucrarse en situaciones desagradables, generalmente aceptan toda crítica, sintiéndose culpables y se disculpan aun cuando la crítica sea injusta.

Es frecuente que cuando surgen conflictos interpersonales inevitables, las personas pasivas no expresan sus opiniones o sentimientos tratando de ocultarlos. Nuestra cultura promueve la pasividad al enseñar a los individuos a no expresar sentimientos por el miedo de ofender a otros. En realidad, tal comportamiento motiva a otros a aprovecharse de la situación y a infringir los derechos de la persona pasiva. Cuando los individuos sienten que deben comportarse asertivamente pero reaccionan con pasividad, disminuye su

autoestima. Aunque algunos manifiestan admiración por las personas pasivas, lo que realmente les agrada es el no ser obstaculizado por ellas. Aún cuando la pasividad ayuda a evitar los conflictos, las personas pasivas usualmente se sienten explotadas, no tomadas en cuenta, indefensas, molestas o resentidas.

No sólo pierden el respeto de otros sino, aún más importante, el respeto propio. Los efectos de la continua pasividad son acumulativos y destructores.

La pasividad continúa, deteriora la autoconfianza y puede llegar a causar depresión severa y un sentido general de minusvalía. Los deseos de las personas pasivas son obviados en la mayoría de las situaciones y rara vez logran su pleno potencial.

Los individuos pasivos, pocas veces aceptan la responsabilidad por la calidad de sus vidas. Algunas veces, cuando se les presiona demasiado hacia una situación desagradable, pierden el control sobre sus emociones y reaccionan explosivamente. Sin embargo, lo más común es que jueguen al mártir silencioso, culpando secretamente a los demás por su falta de autoestima. Rara vez se dan cuenta de su cuota de responsabilidad por su situación infeliz.

A diferencia del comportamiento pasivo, el comportamiento agresivo ocurre cuando las personas pelean por sus derechos de tal manera que llegan a violar los derechos de los demás. Los individuos agresivos con frecuencia se comportan ofensivamente y utilizan el sarcasmo y la intimidación para dominar a otros. Tienden a emitir señales sutiles de que crean climas de comunicación defensiva y provocan discusiones y hostilidades en lugar de promover la cooperación. Por lo general el comportamiento agresivo desmoraliza a los demás. Este comportamiento puede promover un círculo vicioso. Las personas agresivas discuten a menudo para defenderse de las críticas que ni siquiera han sido emitidas. Por la debilidad ante las amenazas reales o imaginarias. A su vez, el comportamiento promueve una reacción de oposición en los demás.

Las personas agresivas intentan atacar la autoestima de otros. El propósito de esta agresión es dominar o humillar a otros en lugar de expresar los sentimientos honestamente. En los encuentros agresivos, los participantes se ven forzados a adoptar posiciones antagónicas.

El comportamiento agresivo se manifiesta de muchas maneras, todas improductivas. Al igual que las personas pasivas, los individuos agresivos se preocupan por su incapacidad de establecer relaciones amistosas y resolver conflictos satisfactoriamente. A largo plazo, el comportamiento agresivo sólo produce consecuencias desfavorables: nadie gana, todos pierden.

Por el contrario el comportamiento asertivo ocurre cuando los individuos defienden sus derechos sin que ello implique violar los derechos de los demás. La asertividad implica expresiones directas, honestas y apropiadas de nuestras creencias, necesidades y sentimientos. Significa auto respeto; es decir, valorarse a uno mismo y tratarse con tanta inteligencia y consideración como merece cualquier ser humano. Al comunicarnos con personas agresivas, podemos saber cuáles son sus posiciones, ya que expresan lo que piensan.

Sin embargo, la asertividad no implica que uno pueda hacer o decir cualquier cosa bajo el pretexto de la franqueza. El comportamiento asertivo maduro nos lleva a ser responsables de nuestras acciones.

Debido a que las personas asertivas consideran que todos los individuos tienen iguales derechos a expresarse honestamente, demuestran que respetan a los demás tanto como a sí mismos. Por lo tanto, el comportamiento asertivo aumenta la autoestima, conlleva al desarrollo del respeto mutuo y al logro de las metas propias sin sacrificar la de otros. No obstante, los individuos asertivos no siempre logran lo que desean. Se puede ser asertivo y realizar algo que no deseamos hacer, si alguien lo requiere verdaderamente. Sin embargo, no es asertivo el hacer algo que otra persona desea si tenemos resentimientos al respecto. Las personas asertivas buscan lograr el equilibrio entre estar excesivamente preocupadas por los demás al punto de olvidar sus propias necesidades y el de ser egoístas. El comportamiento asertivo reduce las posibilidades de dañar, culpar o alienar a otros.

“Dar a conocer nuestras necesidades y tomar responsabilidades por nuestras acciones, disminuye la tendencia a culpar a otros o a vengarse de ellos cuando no se alcanzan las metas propuestas”<sup>23</sup>. Las personas asertivas pueden escuchar las críticas, evaluarlas si son pertinentes y luego negociar los

---

<sup>23</sup> OPCIT Fonseca Llerena, María del Socorro. Pág. 115.

cambios de comportamiento deseables. Mientras que el comportamiento agresivo sacrifica los derechos de un individuo para que otro se beneficie, el comportamiento asertivo se enfoca en negociar cambios de comportamientos razonables y mutuamente beneficiosos.

“La comunicación asertiva es una herramienta para poder mejorar nuestras relaciones interpersonales, algunas habilidades que debemos desarrollar es identificar los estilos de comunicación que poseemos, identificar nuestros derechos asertivos y desarrollar una filosofía racional de la vida”<sup>24</sup>.

#### Algunas sugerencias para el manejo de conflicto por medio de la comunicación asertiva:

- **Gánese a quién lo atienda:** Haciendo contacto visual con quien lo atiende, comunique lo que quiere de forma clara, específica y directa.
- **Pida lo que desea:** Esté seguro de lo que realmente quiere y pídale sin vacilar, no suponga que quien le atiende adivina su pensamiento. Sea específico en cuanto a los detalles de lo solicitado y plazo en el que requiere la solicitud.
- **En caso que la persona no atiende su solicitud:** Repita su punto de vista con tranquilidad sin dejarse llevar por aspectos irrelevantes. Ceda terreno sin cederlo realmente, muestre empatía con el argumento del otro sin cambiar su postura.
- **Si no es posible que atiendan la solicitud:** Utilice los recursos de quién lo atiende utilizando su solicitud en forma de preguntas como por ejemplo; ¿Qué me recomienda usted?, ¿Tiene alguna sugerencia?, ¿Qué me conviene hacer en mi caso?
- **Para expresar una crítica o queja:** Diga que es lo que siente, que es lo que pasa, proponga una alternativa, reafirme la alternativa estableciendo una consecuencia.
- **Para reafirmar el mensaje:** utilizar la comunicación no verbal, manteniendo contacto ocular con el interlocutor, hablando de forma audible y firme, utilizando gestos, expresiones del rostro y ademanes.

---

<sup>24</sup> [www.conductitlan.net](http://www.conductitlan.net)

- **Para escuchar activamente:** Mantenga un buen contacto ocular, una postura cómoda y relajada, en caso el interlocutor se muestre molesto se debe mantener una postura relaja y no violenta. Se necesita evitar actividades distractoras, se debe concentrar en el mensaje; evitar distraerse por el vocabulario, la voz y presentación de la persona. No interrumpir con preguntas sin que la otra persona haya terminado de dar su argumento.
- **Para preguntar:** Se debe hablar con claridad, gesticular si es necesario, es necesario establecer una pregunta a la vez, formular preguntas de comprobación para confirmar datos, seguir una secuencia ordenada al preguntar, durante el periodo de preguntas limite sus propias expresiones.
- **Para comprender el contenido de la información:** Hay que familiarizarse con el tema, poner atención a la comunicación no verbal, pida que le repitan si no quedo claro algún punto. Tome en cuenta sus prejuicios para poderlos controlar y no afecten en la recepción del mensaje. Se debe evitar formular argumentos mentales sobre los puntos que menciona el expositor y concentrarse en el mensaje. Tomarse el tiempo necesario al formulario un juicio sobre el expositor hasta que escuche el mensaje completo.
- **Para no obstaculizar la comunicación:** Se debe evitar ser dominante, evitar el uso del sarcasmo, no utilizar el poder para amenazar a alguien, evitar el enojo, no perder la calma o actuar de forma temerosa, no perder la paciencia, evitar todo obstáculo que impida el contacto visual.

**Si hacen algo que cause disgusto:** No dar sermones, dar consecuencias claras, llegar a un acuerdo viable.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Arias Galadía, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas. México D.F.1998. p.p. 81-90.

## **1.2 Delimitación**

El presente trabajo de campo de esta investigación se llevó a cabo en la empresa nacional AQUASISTEMAS S.A., dedicada a dar servicios en soluciones de agua y diseño de piscinas en nuestro país. Para la fase de recolección de información se utilizó la observación, la cual registró conductas a nivel organizacional y describió el contexto en general. También se utilizó la encuesta la cual midió la percepción a nivel organizacional, en cuanto al tema de comunicación asertiva y grupos focales extrayendo vivencias y sugerencias por parte de los mismos colaboradores. Para la misma se utilizó una muestra de 100 personas, comprendidas entre las edades de 18 a 65 años, de ambos géneros, de escolaridad superior y en su mayoría con estudios primarios. Desempeñando puestos a nivel técnico en menor porcentaje administrativo. Dichos instrumentos fueron aplicados en la sala de reuniones de la empresa durante el mes de agosto de año 2,011.

## II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 2.1 Técnicas

#### *Técnica de Muestreo:*

Para la selección de la población objeto de estudio de investigación se tomó una muestra de 25 personas, todas ellas laborando dentro de la empresa nacional AQUASISTEMAS S.A., constituidas por personas de ambos sexos, comprendidas entre las edades de 18 a 65 años, desempeñando en su mayoría puestos a nivel técnico operativo y en menor cantidad puestos administrativos, con escolaridad primaria en su mayoría. Se utilizó una metodología descriptiva y una muestra aleatoria simple en donde la población de estudio tuvo la misma oportunidad de participar en la investigación con el objetivo de conocer mejor la situación actual de la empresa en cuanto a costumbres, actitudes y percepción de los colaboradores en el proceso de comunicación dentro de la organización.

#### *Técnicas de Recolección de Datos:*

Para obtener la información de la presente investigación se conto con la información del personal que labora en la empresa nacional AQUASISTEMAS S.A., dedicada a prestar servicios de mantenimiento de piscinas. Para obtener dicha información se convocaron grupos de trabajo, durante el proceso se aplicó una encuesta en la cual se formularon preguntas diagnosticas con el objetivo de evaluar en qué nivel se encontraba el proceso de comunicación dentro de la organización. Además se llevó a cabo una lluvia de ideas mediante grupos focales, con el objetivo de obtener soluciones por parte de los propios colaboradores y de su percepción del proceso actual de comunicación para mejorar la misma dentro de la empresa. Para realizar esto se trabajó en tres sesiones los sábados 1, 6 y 13 de agosto de 9:00 am. A 10:00 am. Dentro de las instalaciones de la institución.

*Grupo Focal:* Después de aplicar la encuesta se ejecutaron ejercicios grupales con el objetivo de generar un concepto a nivel institucional sobre lo que significa Comunicación Asertiva para AQUASISTEMAS S.A., con el objetivo de

manejar y determinar la forma correcta en que se debe llevar a cabo la comunicación de acuerdo a las necesidades y políticas de la empresa.

La metodología fue participativa porque existió un intercambio de ideas y experiencias, llegando a establecer mejoras en el canal de comunicación a nivel jerárquico y según las necesidades y cultura de la organización.

#### *Análisis e Interpretación de los datos:*

Para el análisis de los datos obtenidos en la investigación se utilizó la metodología descriptiva, la cual analizó la percepción de los colaboradores sobre el proceso actual de comunicación dentro de la empresa. Mediante la tabulación de las encuestas se pudo apreciar de manera cuantitativa el objeto de estudio y la satisfacción del colaborador. Después de haber aplicado las encuestas se procedió a tabular los datos, obteniendo resultados en forma porcentual, que arrojaron datos reales. Finalmente se procedió a, ordenar y analizar la información obtenida, para Interpretar los datos de manera estadística.

## **2.2. Instrumentos**

- *La observación:* Mediante la observación se registraron conductas y percepción de los participantes en el momento de los ejercicios grupales. Se apreció de manera directa el clima organizacional de la empresa.
- *La Encuesta:* Este instrumento se aplicó a una muestra de 25 colaboradores de la organización, por departamentos. La encuesta se dividió en cuatro secciones: recolección de Datos Generales, Diagnóstico del proceso de Comunicación, Preguntas abiertas y Comentarios. Dado que en el área de Datos generales las preguntas 1 a la 3 se centran en conocer la percepción de la comunicación a nivel de departamento y por género. En área de Diagnóstico del proceso de Comunicación fue importante evaluar la comunicación de los colaboradores con su jefe inmediato dado que este es un factor decisivo para alcanzar una comunicación asertiva, dicho objetivo se evaluó en las

preguntas 1,3,4,7y 8. Fue un factor importante también conocer el ambiente de trabajo evaluado en las preguntas 2, 9,10, y 11. La Capacitación ubicada en las preguntas 5 y 6, de importancia para conocer la retroalimentación e información del puesto. Comunicación entre sus compañeros de trabajo con la finalidad de conocer clima laboral y calidad de relaciones interpersonales basadas en el respeto y valores organizacionales, se evaluó en las preguntas 12, 13, 14,17 y 18. Uso de la comunicación mediante la informática en las preguntas 15 y 16. Comprensión y estado actual de la comunicación asertiva dentro de la empresa en las preguntas 19 y 20. En las preguntas abiertas se esperaron comentarios de los propios evaluados para mejorar la comunicación dentro de la empresa.

### **III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Características del lugar y de la población:**

##### **3.1.1 Características del lugar**

La investigación se realizó en el salón de reuniones y capacitación de AQUASISTEMAS S.A., dirección ubicada en el cuarto nivel de la misma, en dicho lugar se cuenta con mobiliario, iluminación, ventilación necesarios para trabajar con grupos o departamentos completos.

##### **3.1.2 Características de la población**

Para la población objeto de estudio de investigación, se tomó una muestra de 25 personas, todas ellas laborando dentro de la empresa nacional AQUASISTEMAS S.A., constituidas por personas de ambos sexos, comprendidas entre las edades de 18 a 65 años que en su mayoría desempeñan puestos a nivel técnico operativo y en menor cantidad puestos administrativos, con escolaridad primaria en un alto porcentaje.

#### **3.2 Análisis General**

Dado que actualmente Aquasistemas S.A. se ha encaminado a la competencia en el mercado nacional, ha encontrado como una necesidad de poder abarcar la totalidad de los procesos buscando la eficiencia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la empresa y de sus empleados.

La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo/ beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal. Para ello es importante determinar el nivel de comunicación dentro de Aquasistemas S.A.

Para poder diagnosticar el proceso de comunicación dentro de dicha empresa se elaboraron instrumentos para medir este indicador. Se tradujo en

porcentajes las respuestas de la población encuestada, en donde se pretendía medir aspectos como comunicación directa con el jefe, ambiente de trabajo, capacitación, comunicación entre compañeros, uso de comunicación informática y comunicación asertiva. Dentro del sistema de comunicación el mensaje debe expresarse con claridad, para poder realizar la acción con eficiencia; para ello el emisor y receptor juegan un papel importante dentro del proceso, así mismo el canal, el contexto y las barreras de comunicación afectan la efectividad de dicho proceso.

La importancia de implementar una comunicación asertiva dentro de la empresa es porque ésta se caracteriza por ser concisa y no dar lugar a confusiones, siendo el caso que el mensaje fuera más complejo se puede añadir una breve explicación afirmativa y contundente para reforzar el argumento de lo que se requiere. Emplear este tipo de comunicación ayudará al personal de la organización a tener más probabilidades de éxito con todas las personas y ser más decidido y atrevido se traducirá en mayores probabilidades y tener una mejor remuneración en su trabajo y ascender, ser más persuasivo y obtener lo que necesita, alcanzando su autorrealización personal. Las personas asertivas se hacen valer y exigen lo que creen que es correcto para ellos y el ambiente que los rodea. Impactando todo lo anterior en el desarrollo y eficiencia de los procesos de la organización.

Dentro de los resultados arrojados por el instrumento aplicado al 80% de la población se pudo apreciar que es un factor determinante el papel del comunicador ya que él posee las normas de conducta para cumplir su función de comunicador. Estas conductas son interactuar y empatizar. La empatía cumple la capacidad de reproducir en uno mismo los sentimientos de la otra persona y sentir con ella una identificación; debido a todos los factores que influyen en la comunicación, esta conducta no puede darse fácilmente en todas las interacciones<sup>26</sup> El modo o estilo de comunicar influye notablemente para poder empatizar. Se dice que el comunicador que puede establecer una empatía con otros, tendrá más efectividad en su interacción ya que esta

---

<sup>26</sup> OPCIT Fonseca Llerena, María del Socorro. Pág. 95

promueve la confianza y el sentido de unión, siendo esta una meta implícita en la comunicación. Dentro de la empresa por lo general el jefe inmediato es la persona que emite el mensaje para poder obtener un producto y según datos arrojados por la encuesta realizada la mayoría de la muestra se muestra satisfecha con la comunicación directa que recibe de su jefe inmediato pero no se obtiene la satisfacción completa en este aspecto por lo que se considera podría ser un punto de oportunidad para empezar a trabajar dentro del proceso de comunicación en Aquasistemas. Respecto al criterio de evaluación del ambiente de trabajo se percibió que en general la muestra está satisfecha con este factor y en un porcentaje menor se percibió la insatisfacción tomando este criterio como una fortaleza para la organización en dónde se podría emplear como un punto a favor y trabajar sobre ello para la mejora de la comunicación organizacional.

El aspecto de la retroalimentación mediante la asertividad es un factor decisivo para aumentar la motivación y conseguir los resultados esperados en la organización y dentro de este aspecto la población en su mayoría se mostró insatisfecho con la retroalimentación que recibe de su jefe. En el aspecto de ambiente laboral y formas de comunicación se pudo apreciar que la muestra está satisfecha con el ambiente que se genera en la organización pero existen muchos aspectos como fluidez de información y compañerismo que aún se encuentran como un punto a mejorar dentro de la comunicación de Aquasistemas S.A.

Respecto a la comunicación asertiva se pudo apreciar que la población objeto de estudio desconoce lo que significa este concepto por lo que el tipo de comunicación actual dentro de la institución es de tipo no asertivo y más de tipo "Huida Ansiosa" en donde los colaboradores se comportan de manera pasiva, no surgen nuevas propuestas, no logran sus objetivos, se sienten frustradas, y ansiosas. Mostrándose inhibidas, permitiendo que los demás decidan por ellas.

Todos estos factores inciden de manera cualitativa y cuantitativa en alcanzar las metas y objetivos que la organización necesita para poder competir en el mercado nacional. Afectando la productividad, costos y tiempo en que se ejecutan los procesos. Para ello fue importante establecer un

proceso de comunicación acorde a las necesidades, de Aquasistemas S.A. que potencialicen las fortalezas y puntos a mejorar ubicados dentro del diagnóstico, implementando una comunicación asertiva que conlleve a la motivación y desarrollo del personal impactando en la producción de la misma.

### 3.3 Análisis Cuantitativo

Tabla No. 1

Área en la que labora

Nombre el puesto	F	%
Gerencia General	0	0%
Recepción y Secretarías	4	16%
Soporte y Sistemas	1	4%
Diseño y Construcción	2	8%
Servicios	4	16%
Seguridad y Limpieza	1	4%
Contabilidad	4	16%
Técnicos y Taller	4	16%
Ventas	3	12%
Bodega	2	8%
Transporte	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2011.

**Descripción:** La gráfica nos indica que las áreas de contabilidad, servicios técnicos, taller y el área de recepción son las de mayor participación en la encuesta con un 16% de p. Lo que indica que estos departamentos se mostraron más interesados en realizar la encuesta debido a su nivel académico dentro de la organización.

**Tabla No. 2**

**Jerarquía dentro de la Empresa**

<b>Jerarquía dentro de la Empresa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Nivel Gerencia.</b>	0	0%
<b>Coordinador o Jefe de Sección.</b>	6	0%
<b>Asistente.</b>	13	24%
<b>Vendedor.</b>	3	52%
<b>Piloto o Vigilante.</b>	0	12%
<b>Nulo</b>	3	12%
<b>Total</b>	25	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** La gráfica muestra que el 52% de participación de los colaboradores corresponde a los asistentes según el puesto dentro de la empresa. Debido a que el inventario de colaboradores predomina por encima de los demás puestos existentes.

**Tabla No. 3**

**Género de los Trabajadores de Aquasistemas**

<b>Género Trabajadores de Aquasistemas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Masculino</b>	16	64%
<b>Femenino</b>	9	36%
<b>Total</b>	25	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** La gráfica expone que el 64% de los colaboradores dentro de la empresa pertenecen al género Masculino lo cual nos demuestra este que género dentro del personal de la empresa y el 36% pertenece al género femenino. Debido al tipo de trabajo técnico y de campo al que se dedica la empresa.

## Sección II

Tabla No. 4

Se le brinda la debida atención cuando se comunica con su jefe

INDICADOR	F	%
Totalmente de Acuerdo	8	32%
De acuerdo	14	56%
Indeciso	3	12%
Desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** La gráfica señala que el 56% de los colaboradores está de acuerdo con la atención que le brinda su jefe cuando se comunica con él. Sin embargo existen aspectos dentro de este proceso que deben mejorar ya que el 12% de las encuestas indican estar indecisos en este aspecto.

Tabla No. 5

Cree que los comentarios o sugerencias que ha aportado dentro de su departamento se toman en cuenta

INDICADOR	F	%
Totalmente de Acuerdo	2	8%
De acuerdo	13	52%
Indeciso	8	32%
Desacuerdo	1	4%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
Nulo	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** La gráfica nos explica que el 52% de la muestra está de acuerdo en que se sus comentarios y sugerencias han sido tomados en cuenta dentro de su departamento y en menor porcentaje de la población se encuentra en total desacuerdo.

**Tabla No. 6**

**Sus superiores hacen sentir completa confianza para discutir problemas relacionados al trabajo**

INDICADOR	F	%
Totalmente de Acuerdo	5	20%
De acuerdo	13	52%
Indeciso	3	12%
Desacuerdo	2	8%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
Nulo	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** La grafica expresa que el 52% de la población siente completa confianza para poder discutir los problemas relacionados con su trabajo y solo un 4% de la población indica que está en desacuerdo. Lo que nos demuestra que el tema de confianza entre asistentes y jefaturas se encuentra en un nivel aceptable.

**Tabla No. 7**

**Tiene la suficiente confianza con su jefe para discutir problemas personales**

INDICADOR	F	%
Totalmente de Acuerdo	5	20%
De acuerdo	8	32%
Indeciso	6	24%
Desacuerdo	3	12%
Totalmente en desacuerdo	3	12%
Nulo	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** En la gráfica cuatro se puede apreciar que el 32% de la población está de acuerdo con que tiene la suficiente confianza con su jefe para discutir problemas personales y un 48% se muestra como inconforme o indeciso en este aspecto. Por lo que podemos interpretar que la comunicación con el superior es insatisfactoria y esto podría incidir en la eficiencia del personal y motivación para realizar sus tareas diarias.

**Tabla No. 8**

**Recibe retroalimentación de su jefe por su buen desempeño**

INDICADOR	F	%
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	4	16%
<b>De acuerdo</b>	8	32%
<b>Indeciso</b>	8	32%
<b>Desacuerdo</b>	3	12%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	4%
<b>Nulo</b>	1	4%
<b>Total</b>	25	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** La gráfica refiere que un 32% de la muestra se encuentra satisfecho en la retroalimentación por parte de su jefe inmediato por el buen desempeño de su trabajo y un 47% se muestra indeciso o insatisfecho con este aspecto, por lo que se sugiere que este aspecto se tome en cuenta para futuros planes de capacitación.

**Tabla No. 9**

**Recibe toda la información necesaria para poder realizar eficientemente su trabajo**

INDICADOR	F	%
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	2	8%
<b>De acuerdo</b>	17	68%
<b>Indeciso</b>	6	24%
<b>Desacuerdo</b>	0	0%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Nulo</b>	0	0%
<b>Total</b>	25	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** La gráfica muestra que el 68% de la población está conforme con la información que recibe por parte de sus jefes, lo que les permite poder realizar con eficiencia su trabajo y un 24% se encuentra indeciso. Por lo que podemos indicar que existen deficiencias en la retroalimentación para los colaboradores siendo esta de importancia para alcanzar productos de excelencia.

Tabla No. 10

**Las instrucciones que recibe de su jefe son claras**

INDICADOR	F	%
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	4	16%
<b>De acuerdo</b>	16	64%
<b>Indeciso</b>	3	12%
<b>Desacuerdo</b>	1	4%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Nulo</b>	1	4%
<b>Total</b>	25	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** La gráfica demuestra que un 64% de la muestra indica que está de acuerdo en el aspecto que las instrucciones que recibe de su jefe inmediato son claras, mientras que un 4% se muestra en desacuerdo. Por lo que se interpreta que en general hay una adecuada comunicación entre subordinados y jefes.

Tabla No.11

**Su jefe le da de manera oportuna la información**

INDICADOR	F	%
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	3	12%
<b>De acuerdo</b>	12	48%
<b>Indeciso</b>	9	36%
<b>Desacuerdo</b>	0	0%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Nulo</b>	1	4%
<b>Total</b>	25	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** En esta gráfica un 48% de los encuestados coinciden con que su jefe les proporciona de manera oportuna la información y un 36% se reservó la respuesta a dicha pregunta. Lo que indica que pueden existir diferentes áreas en las cuales los colaboradores no están de acuerdo en la forma en que el jefe inmediato transmite la información pudiendo generar errores en la ejecución de los procesos, tiempo y costos.

Tabla No. 12

**Existe una atmosfera de confianza entre compañeros**

INDICADOR	F	%
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	6	24%
<b>De acuerdo</b>	11	44%
<b>Indeciso</b>	5	20%
<b>Desacuerdo</b>	2	8%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Nulo</b>	1	4%
<b>Total</b>	25	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** Respecto al ambiente de trabajo la gráfica muestra que el 44% de los colaboradores percibe una atmosfera de confianza entre sus compañeros mientras que un 8% se encuentra en desacuerdo con este criterio. Lo que puede incidir en que la comunicación puede afectar el clima laboral dentro de la organización.

Tabla No.13

**Existe un canal de comunicación entre sus compañeros de departamento**

INDICADOR	F	%
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	6	24%
<b>De acuerdo</b>	13	52%
<b>Indeciso</b>	3	12%
<b>Desacuerdo</b>	3	12%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0%
<b>Nulo</b>	0	0%
<b>Total</b>	25	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** La gráfica 10 muestra que un 52% de la población está de acuerdo con la comunicación entre sus compañeros de departamento y un 12% en desacuerdo. Indicando que el ambiente laboral puede ser afectado por el canal y proceso de comunicación actual dentro de Aquasistemas S.A.

Tabla No. 14

**La comunicación en toda la empresa es asertiva**

INDICADOR	F	%
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	1	4%
<b>De acuerdo</b>	6	24%
<b>Indeciso</b>	14	56%
<b>Desacuerdo</b>	2	8%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	4%
<b>Nulo</b>	1	4%
<b>Total</b>	25	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** La gráfica 11 muestra que el 56% de la población está indeciso en el tema de comunicación asertiva, lo que da la pauta sobre el desconocimiento del término comunicación asertiva dentro de la empresa.

Tabla No.15

**Hay integración y coordinación par la resolución de conflictos, entre compañeros**

INDICADOR	F	%
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	1	4%
<b>De acuerdo</b>	12	48%
<b>Indeciso</b>	8	32%
<b>Desacuerdo</b>	2	8%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	4%
<b>Nulo</b>	1	4%
<b>Total</b>	25	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** El 48% de la población indica estar de acuerdo con la integración y coordinación en la resolución de conflictos de la empresa, sin embargo tomando en cuenta que los indicadores de total desacuerdo y nulo poseen el 4% y un 35% prefiere no opinar y está en desacuerdo en la forma en que se solucionan los conflictos entre compañeros.

Tabla No. 16

**La comunicación entre compañeros del mismo nivel es abierta y clara**

INDICADOR	F	%
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	4	16%
<b>De acuerdo</b>	16	64%
<b>Indeciso</b>	1	4%
<b>Desacuerdo</b>	1	4%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	8%
<b>Nulo</b>	1	4%
<b>Total</b>	25	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** La gráfica nos informa que el 64% considera que la comunicación entre compañeros del mismo nivel es abierta y clara sin embargo existen tres grupos que no lo consideran así, por lo cual la suma de desacuerdo, nulo e indeciso arroja un 12% de inconformidad en este aspecto. Considerando que este es un factor determinante para ejecutar con éxito el objetivo institucional de Aquasistemas S.A.

Tabla No. 17

**Cree que se oculta información entre compañeros de la misma área**

INDICADOR	F	%
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	5	20%
<b>De acuerdo</b>	5	20%
<b>Indeciso</b>	7	28%
<b>Desacuerdo</b>	7	28%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	4%
<b>Nulo</b>	0	0%
<b>Total</b>	25	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** En la gráfica se puede observar que un 28% de la población no cree que se oculte información entre compañeros de la misma área, mientras que otro 28% indica que si se oculta tal información. Dando un indicador claro que el proceso de comunicación dentro de la organización tiene una brecha grande que genera deficiencia en el desempeño de las funciones.

Tabla No. 18

**La comunicación por medio de correo electrónico debería mejorarse**

INDICADOR	F	%
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	7	28%
<b>De acuerdo</b>	9	36%
<b>Indeciso</b>	5	20%
<b>Desacuerdo</b>	1	4%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	4%
<b>Nulo</b>	2	8%
<b>Total</b>	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** La gráfica demuestra que un 36% cree que debe mejorarse la comunicación por medio del correo electrónico y un 8% cree que este medio de comunicación ha sido bueno. Dado que actualmente las organizaciones se ven obligadas a manejar de manera efectiva la tecnología y que como medio de comunicación es esencial reforzar esta área dentro de Aquasistemas S.A.

Tabla No. 19

**Los compañeros leen atentamente los correos y se informan antes de contestar**

INDICADOR	F	%
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	4	16%
<b>De acuerdo</b>	7	28%
<b>Indeciso</b>	11	44%
<b>Desacuerdo</b>	1	4%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	4%
<b>Nulo</b>	1	4%
<b>Total</b>	25	100%

Fuente: Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** La gráfica se refiere muestra criterio de comunicación por medio informático un 44% esta indeciso en cuanto a la utilización de la misma y un 12% no está satisfecho con el adecuado uso de los medios informáticos para comunicarse. Demostrando la falta de utilización de la tecnología por el personal.

Tabla No. 20

**El trato interpersonal a realizar consultas a otros compañeros es satisfactorio**

INDICADOR	F	%
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	2	8%
<b>De acuerdo</b>	15	60%
<b>Indeciso</b>	5	20%
<b>Desacuerdo</b>	1	4%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	4%
<b>Nulo</b>	1	4%
<b>Total</b>	25	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** El 60% de la muestra se encuentra de acuerdo con el trato interpersonal al realizar consultas con otros compañeros y un 12% inconforme con este criterio. Lo que indica que en su mayoría la comunicación incide de manera positiva dando como resultado compañerismo y respeto dentro del personal de la empresa.

Tabla No. 21

**El trato interpersonal al realizar consultas a personas de diferentes departamentos es bueno**

INDICADOR	F	%
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	1	4%
<b>De acuerdo</b>	11	44%
<b>Indeciso</b>	9	36%
<b>Desacuerdo</b>	2	8%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	4%
<b>Nulo</b>	1	4%
<b>Total</b>	25	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los diferentes departamentos de la empresa Aquasistemas S.A. en el año 2,011.

**Descripción:** La gráfica muestra que un 52% de la población objeto de estudio se encuentra insatisfecho con el trato interpersonal al realizar consultas a los diferentes departamentos, mientras que un 44% esta satisfecho en esta área. Este tipo de problemas pueden entorpecer los diferentes procesos en los cuales se ven implicados dos o varios departamentos.

## **Sección de Preguntas Abiertas**

### **Pregunta 19**

#### **¿Qué entiende por comunicación asertiva?**

Los comentarios de la muestra adquirida de los diferentes departamentos de Aquasistemas S.A. indican que para la mayoría de los colaboradores la comunicación asertiva es:

“Una comunicación clara entre dos o más personas que ayuda a desenvolver a las personas correctamente en sus diferentes ambientes”

### **Pregunta 20**

**¿Considera usted que la comunicación asertiva es utilizada en la empresa?**

Dentro de este criterio el resultado arrojado por la mayoría de la muestra no creen que la comunicación asertiva sea utilizada dentro de la empresa.

### **Pregunta 21**

#### **¿Cómo puede mejorar la comunicación dentro de Aquasistemas?**

En su mayoría el personal considera que la comunicación puede mejorar con el apoyo y compañerismo dentro de la empresa.

## **Sección de Comentarios**

Dentro de los comentarios se recalca que el proceso de comunicación asertiva dentro de la empresa puede mejorarse siempre y cuando los compañeros mejoren el trabajo en equipo a nivel organizacional.

## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

- Existe una buena comunicación entre jefes y subordinados, hay instrucciones, confianza para expresar sus comentarios, sin embargo es de hacer notar que el problema de comunicación se encuentra en la comunicación entre los diferentes departamentos, es importante recalcar que los colaboradores desconocen el verdadero significado de la Comunicación Asertiva.
- El instrumento utilizado para la evaluación de la comunicación asertiva dentro de los diferentes departamentos que conforman la empresa AQUASISTEMAS S.A. indica que existe muy buena comunicación.
- Por medio de los instrumentos utilizados en la presente investigación se determinó que existe una problemática de manejo de información por medio del correo electrónico, siendo este uno de los medio de comunicación mas utilizados, actualmente, dentro de las organizaciones, dado que este facilita la rapidez del traslado de información entre departamentos y a nivel institucional. Aunque es necesario recalcar que esta forma de comunicación debilita las relaciones interpersonales contacto gestual entre colaboradores de esta organización.
- Se pudo comprobar que aunque los colaboradores no tienen claro el concepto de comunicación asertiva dentro de la organización, tienen conciencia que necesitan una forma de comunicación en donde se puedan expresar y que sus puntos de vista sean respetados.
- Aunque la retroalimentación de jefe a subordinado es constante no existe claridad en este aspecto. Detectando una deficiencia de capacitación y actualización en este aspecto.

## 4.2 Recomendaciones

- **Aquasistemas S.A.:**
  - Evaluar y realizar mejoras en el tema de la comunicación entre compañeros de diferentes departamentos y evaluar la utilidad de los medios informáticos para comunicarse, iniciando así un proceso de capacitación constante sobre comunicación asertiva.
  - La comunicación por medios electrónicos como el e-mail pueden causar daños nosivos a la salud como por ejemplo problemas visuales, problemas musculares en el túnel metacarpeano, etc.
  - El uso de él correo electrónico puede causar problemas interpersonales en los colaboradores, tomando en cuenta que mucha de la información que es enviada por este medio es despersonalizada y en ocasiones puede llevar un mensaje negativo implícito.
  - Es necesario realizar un proceso de sensibilización de la importancia de la comunicación asertiva iniciando este por medio de los jefes para que estos sean agentes de cambio dentro de cada departamento.
- **A los gestores de Recursos Humanos**
  - Se recomienda enfocarse en la comunicación y el respeto entre compañeros para poder crear así un ambiente laboral estable y agradable. Tomando en cuenta indicadores como comunicación entre jefe y subordinado, retroalimentación a colaboradores, capacitación, comunicación entre compañeros de trabajo, ambiente laboral y comunicación asertiva.
  - Creación de actividades fuera del horario de trabajo para mejorar las relaciones interpersonales dentro de cada uno de los departamentos, creando así un ambiente de compañerismo entre todos los colaboradores.
  - Implementar métodos de capacitación para el uso adecuado del correo electrónico, en donde se especifique la forma adecuada para intercambiar fechas, datos y cualquier otro que sea de importancia para todos los compañeros.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, R.J. (2005): *Publicación en el Diario de México*. Mexico DF. No. 103-2005, pp 38.
- Alfonso, Virginia.(2007): *Revista Gerente*. No. 12. México. 2007. pp.4.
- Arias Galadia, Fernando (1988): *Administración de Recursos Humanos*. México D.F. Editorial Trillas, pp 81-90.
- Beckehard, Richard (2001): *Desarrollo Organizacional Empresarial*. Alemania. Editorial Viva, p.p. 315.
- Chiavenato, Idalberto,(2001) *Administración de Recursos Humanos*. Mexico. Mc Graw Hill Octava Edición, p.p. 500.
- Conferencia pronunciada el 27 de febrero de 1992 en la Escuela de Estudios Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, dentro del Ciclo de Conferencias y Seminarios del curso 1991/1992.
- Duran Acosta, José Antonio.(2001) *Cambio para el Desarrollo Organización*. Chile. Editorial Planeta. p.p. 225.
- Fonseca Llerena, María del Socorro. (2000) *Comunicación Oral, Fundamentos y Practica Estratégica* Mexico, Pearson Educación, p.p.212
- Geus, *Revista Líderes Organizacionales USM*, Holanda No.156. 2006. Pág. 2.
- José Antonio Viveros,(1999) *Comunicación para la acción* México , Editorial Sol y Luna p.p. 358
- Martín Felipe, Jesús.(1992) *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Editorial Complutense, Madrid, 1992. p.p. 230
- Mendoza Fung, María Elena.(2000) *Fundamentos de la Comunicación Organizacional* México. Editorial Trillas, p.p. 368.

### Egrafias:

- <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/comunicacion-asertiva/>
- [www.conductitlan.net](http://www.conductitlan.net)

# ANEXOS

## ANEXO NO.1

### Glosario

1. **Canales de Comunicación:** Medio por el cual viaja la señal portadora de la información entre emisor y receptor.
2. **Competencias:** Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que relacionan con el desempeño exitoso en un puesto o un área de trabajo determinado.
3. **Desarrollo Organizacional:** Instrumento por excelencia para el cambio en busca de logro de una mayor eficiencia organizacional.
4. **Eficacia:** Enfocada a los resultados, está relacionada con lograr los objetivos.
5. **Eficiencia:** Enfocada a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible.
6. **Emisor:** Persona u objeto que genera mensajes por medio de un canal hasta el receptor.
7. **Entropía:** Proceso que permite reducir la incertidumbre
8. **Entropía negativa:** Es la entropía que el sistema exporta para mantener su entropía baja.
9. **Feedback:** Es la retroalimentación en la comunicación, significa ir y dar vuelta al mensaje; proceso con el cual se comparten observaciones, preocupaciones y sugerencias con la intención de recabar información a nivel individual y colectivo.
10. **Globalización:** Proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales y económicas.
11. **Holístico:** Se enfoca en la totalidad de los sistemas, en vez de concentrarse en una porción del sistema.
12. **Homeostasis:** Es la característica de un sistema abierto o de un sistema cerrado, mediante la cual se regula el ambiente interno para mantener una condición adecuada.
13. **Liderazgo:** Característica que poseen los líderes. Situación de

superioridad de una empresa, producto o sector económico, dentro de su medio.

14. **Microsistema:** sistema conformado por un grupo pequeño de personas en donde se centralizan los diferentes procesos para el desarrollo de una organización.
15. **Modelo Mental:** es un mecanismo del pensamiento mediante el cual un ser humano, u otro animal, intenta explicar como funciona el mundo real. Es un tipo de símbolo interno o representación de la realidad externa, hipotética que juega un papel importante en la cognición
16. **Psicología Organizacional:** objeto de estudio es la conducta del ser humano y sus experiencias en los contextos del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y social, y el objetivo principal de esta área de la Psicología es mejorar la Calidad de Vida Laboral de los trabajadores, y a partir de esta mejora optimizar el ajuste a la organización y el rendimiento en el puesto de trabajo.
17. **Receptor:** Un receptor es una persona o un equipo que recibe una señal, código o mensaje emitido por un transmisor o emisor.
18. **Reciprocidad:** s la forma más común de intercambio en sociedades de economía que prescinde de mercado, esto es, que no hacen, venden o compran bienes o servicios. Dado que todos los seres humanos virtualmente viven en algún tipo de sociedad, y que además cada uno tiene al menos algunas posesiones; la reciprocidad se puede encontrar en todas las culturas.
19. **Ruido:** es el sonido o cualquier otro vehículo de información que no contiene información clara que el receptor sea capaz de identificar, individualizar o comprender, aunque sí sea deseado.
20. **Sistemas Abiertos:** sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salida. Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio
21. **Suprasistema:** sistema integrado por diferentes sistemas menores, en el

suprasistema se engloban las tareas, responsabilidades y cualquier otro elemento con respecto al era que trabaje por ejemplo la el suprasistema económico de una país.

22. **Visión sistémica:** capacidad de concebir representaciones complejas es posible llegar a una metodología ordenada para el estudio de los sistemas.

## ANEXO No. 2

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS.  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPS-**

### COMUNICACIÓN 2011

El propósito de esta encuesta es garantizar que AQUASISTEMAS S.A. se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción en el proceso de comunicación, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

**Instrucciones:** Por favor responda el cuestionario de forma **individual**. No incluya nombre, a menos que usted así lo desee.

### INFORMACION GENERAL

Marque con una X el área al que pertenece		
1.	Gerencia General	
2.	Recepción y Secretaria.	
3.	Soporte y Sistemas	
4.	Diseño y construcción.	
5.	Servicios.	
6.	Seguridad y Limpieza.	

Marque con una X su nivel dentro de la empresa		
1.	Nivel Gerencia.	
2.	Coordinador o Jefe de Sección.	
3.	Asistente.	
4.	Vendedor.	
5.	Piloto o Vigilante.	

Marque con una X su tipo de sexo		
1.	Masculino	
2.	Femenino	

**Instrucciones:** Las siguientes preguntas requieren que usted aporte sus opiniones, actitudes y sentimientos respecto a la empresa AQUASISTEMAS S.A. y su área de trabajo.

No.	Aspectos	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Total Desacuerdo
1.	Se le brinda la debida atención cuando se comunica con su jefe					
2.	Cree que los comentarios o sugerencias que ha aportado dentro de su departamento se toman en cuenta					
3.	Sus superiores hacen sentir completa confianza para poder discutir problemas relacionados al trabajo					
4.	Tiene la suficiente confianza con su jefe para discutir problemas personales					
5.	Recibe retroalimentación de su jefe por su buen desempeño					
6.	Recibe toda la información necesaria para poder realizar eficientemente su trabajo					
7.	Las instrucciones que recibe de su jefe son claras					
8.	Su jefe le da de manera oportuna la información					
9.	Existe una atmosfera de confianza entre compañeros					
10.	Existe un canal de comunicación entre sus compañeros de departamento.					
11.	La comunicación en toda la empresa es asertiva					
12.	Hay integración y coordinación para la resolución de conflictos, entre					

	compañeros.					
13.	La comunicación entre compañeros del mismo nivel es abierta y clara.					
14.	Cree que se oculta información entre compañeros de la misma área.					
15.	La comunicación por medio de correo electrónico debería de mejorarse.					
16.	Los compañeros leen atentamente los correos y se informan antes de contestar.					
17.	El trato interpersonal al realizar consultas a otros compañeros es Satisfactorio					
18.	El trato interpersonal al realizar consultas a personas de diferente departamento es bueno.					
19.	¿Qué entiende por comunicación asertiva?					
20.	¿Considera usted que la comunicación asertiva es utilizada en la empresa?					
21.	¿Cómo se puede mejorar la comunicación dentro de AQUASISTEMAS?					

**Comentarios:**

### Guía de Criterios de Evaluación de Encuesta

No.	INFORMACION	CRITERIO DE ELABORACION	CRITERIO DE EVALUACION.
1.	Indicar al área al que pertenece	Ubicación dentro del a empresa	Evaluación por áreas específicas
2.	Indicar el nivel dentro de la empresa	Ubicar al personal en jerarquías.	Evaluación por niveles jerárquicos
3.	Indicar tipo de sexo	Diferencias el género de las personas.	Evaluación según género.
4.	Se le brinda la debida atención cuando se comunica con su jefe	Conocer la percepción del colaborador sobre la atención brindada por su jefe.	Comunicación directa con el jefe.
5	Cree que los comentarios o sugerencias que ha aportado dentro de su departamento se toman en cuenta	Valoración de aportes por parte de los colaboradores y percepción de los mismos.	Ambiente de trabajo
6	Sus superiores hacen sentir completa confianza para poder discutir problemas relacionados al trabajo	Confianza para opinar o sugerir.	Comunicación directa con el jefe.
7	Tiene la suficiente confianza con su jefe para discutir problemas personales	Confianza para poder tratar temas de interés o descontento.	Comunicación directa con el jefe.
8	Recibe retroalimentación de su jefe por su buen desempeño	Apoyo por parte de los jefes.	Capacitación
9	Recibe toda la información necesaria para poder realizar su trabajo eficientemente	Manejo de información dentro de la empresa.	Capacitación.
10	Las instrucciones que recibe de su jefe son claras	Forma en que los jefes dan instrucciones.	Comunicación directa con el jefe.

11	Su jefe le da de manera oportuna la información	Flujo de información entre jefe y colaborador.	Comunicación directa con el jefe.
12	Existe una atmosfera de confianza entre compañeros	Compañerismo.	Ambiente de trabajo
13	Existe un canal de comunicación entre sus compañeros de departamento.	Comunicación entre compañeros de trabajo.	Ambiente de trabajo.
14	La comunicación en toda la empresa es asertiva	Concepto de comunicación en la empresa.	Ambiente de trabajo.
15	Hay integración y coordinación para la resolución de conflictos, entre compañeros.	Manejo de conflictos a cualquier nivel.	Comunicación entre compañeros.
16	La comunicación entre compañeros del mismo nivel es abierta y clara.	Manejo de comunicación.	Comunicación entre compañeros.
17	Cree que se oculta información entre compañeros de la misma área.	Creencias del mal manejo de comunicación.	Comunicación entre compañeros.
18	La comunicación por medio de correo electrónico debería de mejorarse.	Uso de la comunicación por medios electrónicos.	Comunicación informática.
19	Los compañeros leen atentamente los correos y se informan antes de contestar.	Uso de la comunicación por medios electrónicos.	Comunicación informática.
20	El trato interpersonal al realizar consultas a otros compañeros es Satisfactorio	Comunicación entre compañeros.	Comunicación entre compañeros.
21	El trato interpersonal al realizar consultas a personas de diferente departamento es bueno.	Manejo del a comunicación entre diferentes departamentos.	Comunicación entre compañeros.

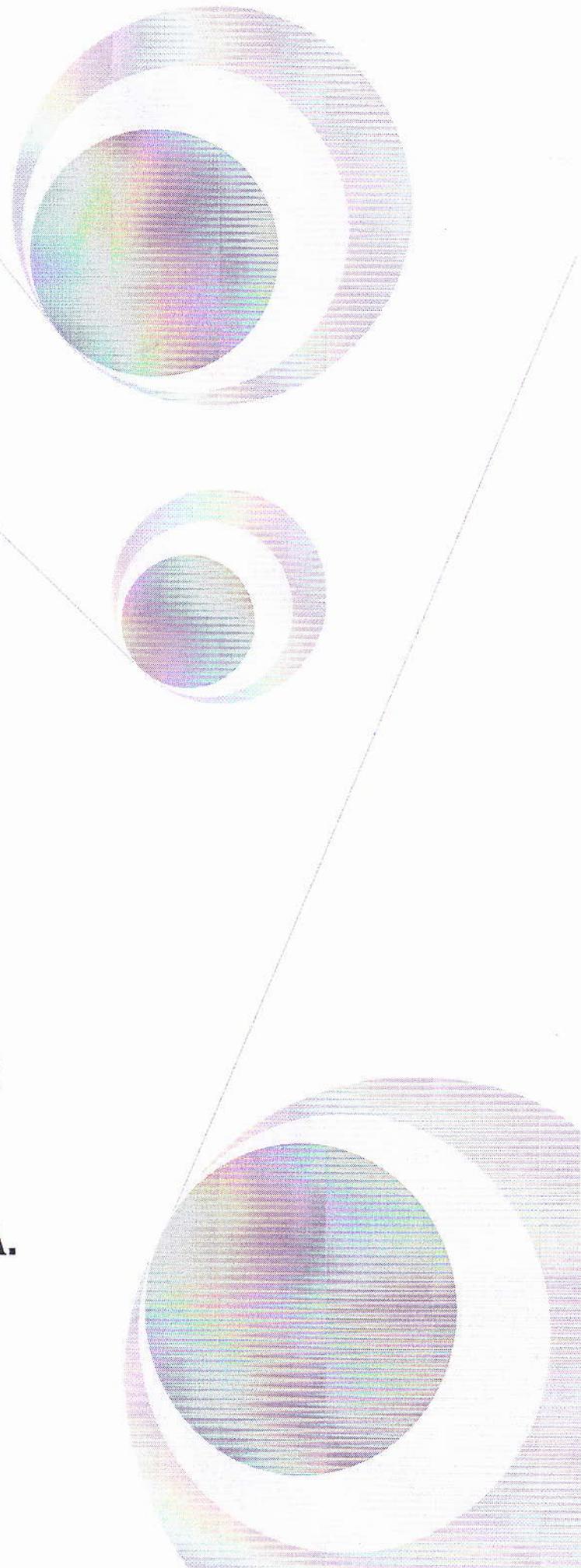
22	Que es la comunicación asertiva?	Conceptos de comunicación asertiva.	Comunicación asertiva.
23	Considera usted que la comunicación asertiva es utilizada en la empresa?	Existencia de comunicación asertiva dentro de la empresa.	Comunicación asertiva.

### Guía de Criterio de Evaluación de Grupos Focales

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	RECURSOS	TEMPORALIDAD	EVALUACIÓN
Determinar la metodología a utilizar para la integración de los comentarios.	Grupo focal	Explicación sobre la metodología a utilizar y procedimiento para poder tomar la palabra.	Exposición oral.	Audio.	3 minutos.	Resolución de dudas sobre la metodología.
Crear un concepto unificado sobre el correcto manejo de la comunicación asertiva dentro de la empresa.	Conceptos personales sobre el adecuado manejo de la comunicación asertiva dentro de la empresa.	Participación oral por parte de los colaboradores de todas las áreas de la empresa.	Exposición oral de todos los colaboradores de la empresa en sus diferentes departamentos.	Audio Computadora Cañonera.	25 minutos	Creación del concepto.
Crear un listado de responsabilidades por departamento en donde deban utilizar la comunicación asertiva para mejorar el trabajo.	Listado de responsabilidades.	Creación de un listado.	Exposición oral y escrita por departamentos.	Papel. Marcadores. Audio Cañonera.	25 minutos.	Exposición oral de las responsabilidades a tomar por parte de todos los departamentos.

Conocer los comentarios de los colaboradores.	Comentarios.	Realizar escucha activa sobre la actividad.	Escucha activa.	Audio.	7 minutos	Comentarios.
---	--------------	---	-----------------	--------	-----------	--------------

# **Manual de Comunicación**



**LA COMUNICACIÓN  
DENTRO DE LA  
EMPRESA  
AQUASISTEMAS S.A.**

Recursos Humanos

## LA COMUNICACIÓN

La comunicación reside en el hecho de llegar a compartir algo de nosotros mismos. Ya que es la cualidad racional y emocional que únicamente posee el ser humano, originando en la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significado de acuerdo con experiencias vividas. Los significados se crean a través de procesos simbólicos.

La diferencia entre expresión y comunicación radica en que para poder expresar, basta con sacar algo de nosotros mismos, en cambio para poder comunicar necesitamos tener la intención de compartir ese algo con otros.

La comunicación no es solo sacar ideas y compartir sentimientos y transmitirlos a otros; el objetivo de la comunicación es la intención de enviar los mensajes para provocar una respuesta en los demás, es ésta respuesta la que nos permitirá saber que fuimos entendidos por ellos.

Al igual que la comunicación, el lenguaje, posee una naturaleza social, pues las personas poseen la posibilidad de entenderse por otros medios como por ejemplo los sonidos, la mímica, las pinturas etc. El lenguaje no podría existir sin la interacción humana, es el instrumento de comunicación del que dispone la humanidad.

Las tres funciones fundamentales del lenguaje que acompañan las intenciones básicas del hombre cuando quiere comunicarse con otros son:

1. La función representativa: Es propia del hombre, y capaz de simbolizar con sus ideas la realidad.
2. La función expresiva: Es la que manifiesta el estado psíquico del hablante. Ésta función si puede llegar a encontrarse en las expresiones de ciertos animales. En los seres humanos ésta expresión es notoria en el lenguaje de los niños.
3. La función apelativa o de llamada: Por medio de ella se actúa sobre el oyente para dirigir o atraer su atención. El lenguaje es una llamada al oyente.

### **El proceso de comunicación**

La interacción humana evoluciona día con día, esta afecta los pensamientos y conductas personales, provocando nuevas interacciones, por lo que se considera a la comunicación como un proceso de fases sucesivas en el tiempo, debido a que está en continuo cambio.

“La dinámica de la comunicación es un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno en el tiempo”

Para representar la relación y dinámica entre los componentes del proceso comunicativo, existen los modelos de comunicación, destacando tres elementos indispensables para producir comunicación: 1. Emisor, 2 mensaje, 3 receptor.



## Comunicación organizativa

Refiere a los procesos de comunicación diseñados para una institución o empresa.

“Flujo de mensajes de la organización, relacionados directamente con los objetivos, las funciones y la estructura de la organización. 2.- Flujo de mensajes de la organización que intentan crear y mantener una imagen positiva de sí misma.”

Dentro de la organización se identifica tres sistemas de comunicación:

- operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones)
- reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones)
- mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas y con empleados, publicidad y capacitación).”

La comunicación en una organización se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa, así como una buena comunicación de todos los trabajadores de la empresa.

El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando esta comunicación funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, trabajan mejor, rinden mucho más, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La clave de una buena comunicación en las empresas reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa.

Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

La experiencia parece demostrar que las empresas que emplean la comunicación organizacional obtienen mejores resultados y mayores niveles de producción y productividad que las que aplican una jerarquía tradicional o en las que las relaciones laborales se realizan mediante la negociación colectiva.



## **La comunicación oral y la no verbal**

La buena administración y la buena motivación del personal dependen de una buena comunicación. El supervisor debe decir a sus hombres qué es lo que desea de ellos y hacer comprobaciones periódicas para tener la seguridad de que lo hacen. Además encuentra cómo reaccionan, cuál es su moral, qué es lo que piensan de la compañía y del trabajo que realizan.

Tipos de comunicación en una organización, según el flujo de comunicación formal, ésta puede ser:

**Descendente:** Tipo de comunicación en las empresas relacionado directamente con las funciones administrativas de dirección y control, compuesta generalmente por órdenes, instrucciones, avisos, políticas, normas de información y sugerencias.

**Ascendente:** Este tipo de comunicación es el que retroalimenta a los administradores, compuesta generalmente por sugerencias, información, peticiones y quejas.

**Horizontal o diagonal:** Es el tipo de comunicación que generalmente se utiliza para coordinar las actividades, compuesta por información, sugerencias, quejas y solicitudes.

### **Comunicación descendente**

Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido.

### **Comunicación gerencial**

En muchas de las ocasiones los esfuerzos más importantes de comunicación se dirigen a los empleados. Sin embargo, también existen razones por las que la comunicación entre los directivos hacia los gerentes tiene la misma importancia; entre otras, que los gerentes no pueden transmitir un mensaje con mayor claridad con la que ellos mismos lo entienden, y que una parte central de las actividades directivas son las actividades comunicativas.

Consideramos relevante la revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales desde los niveles más altos de cualquier institución. Esta revisión debe atender a los elementos tanto estratégicos como tácticos y operativos de todos los niveles de la organización. Si esta revisión no se efectúa, o bien si no se da a conocer de manera clara y directa a los niveles



inferiores, la eficacia y la supervivencia de una institución puede verse amenazada.

### *Trampa de actividad*

Es la situación en la que el personal realiza actividades que alguna vez tuvieron objetivos claros pero que, al cabo de un tiempo, dicho personal trabaja sin saber claramente hacia dónde van encaminados, puesto que los objetivos no han sido reconsiderados, o bien, no se han comunicado de manera clara. Cabe señalar que no porque en alguna ocasión se tuvieron los objetivos claros y bien considerados y se les comunicaron a la gente, podemos ya sentarnos tranquilamente sin preocuparnos por la realización de las actividades por parte del personal. La evolución de los mercados, sistemas de producción, necesidades y expectativas están en constante movimiento y, por lo mismo, la actividad no puede permanecer estática pues se caería en la trampa.

Hay que recordar que lo importante no es ser o aparentar ser muy activos, sino dar resultados que estén directamente relacionados con los propósitos de la empresa.

“La actividad mal orientada consume recursos de todo tipo: dinero, espacio, materiales de trabajo y energía humana. Incluso mala orientación de la actividad puede tener efectos en la gente: los limita personal y profesionalmente”

Si no se realizan consideraciones periódicas sobre metas, planes y objetivos y se comunican claramente desde el nivel gerencial hasta el de empleados, éstos se pueden perder de vista.

El personal podrá ser castigado o incluso despedido por cometer errores en su trabajo sin saber cómo desarrollar correctamente su trabajo en su área porque nunca nadie se lo dijo explícitamente.

Si los ejecutivos no cuentan con la información adecuada y/o estos no la hacen llegar a sus subordinados, se afecta una amplia esfera de acción que toca a multitud de personas y actividades dentro de una institución.

“Si la comunicación gerencia no funciona adecuadamente, la comunicación a los empleados tenderá a padecer deficiencias similares”

### ***Comunicación a los empleados***

La gerencia tiene la responsabilidad de contar con la información necesaria que le permita desarrollar sus labores de manera eficaz y eficiente.

Si cada vez que un empleado pregunta algo, el gerente debe correr en busca de respuestas, no pasará mucho tiempo antes de que los empleados busquen otra fuente de información, con las consecuencias negativas de esto, por ejemplo: falta de confianza y crítica hacia el gerente. Con lo anterior tampoco se quiere decir que el gerente deberá ser un genio de la información y



tener todas las respuestas a la mano. Él deberá tener la información que considera prioritaria para el desempeño de su grupo de trabajo, pero también deberá saber a quién referirse para los casos de información más específica o complementaria para su actividad.

“La comunicación es un elemento esencial para la satisfacción y el clima de trabajo, la motivación y el desempeño del personal”

El gerente eficaz tratará de compartir la información con sus empleados de acuerdo con sus necesidades y también de hacerles conscientes de que eso es precisamente lo que está buscando hacer.

#### **Problemas que debe considerar el ejecutivo en la comunicación descendente.**

- La comunicación es un proceso vital e inevitable en la organización; sólo es evitable la comunicación eficaz.
- La calidad de las decisiones gerenciales depende, en gran parte, de la calidad de información disponible.
- Todo lo que hace un gerente, comunica. La única cuestión es ¿con qué efecto?
- Existen numerosas técnicas que ayudan a mejorar la comunicación y que pueden utilizar los gerentes. Un requisito previo para su uso es la conciencia, por parte del gerente, de que la comunicación incluye entender y ser entendido.

#### **Condiciones que promueven la aceptación de la comunicación descendente**

- Aceptación de la legitimidad de la persona que envía la comunicación.
- Competencia percibida de la persona en relación con el tema que comunica.
- Confianza en la persona que comunica como líder y/o individuo.
- Credibilidad percibida del mensaje recibido.
- Entendimiento y aceptación de las tareas y metas que la comunicación trata de transmitir.
- Poder de la persona que comunica para imponer castigo y/o recompensas al receptor, ya sea directa o indirectamente.

#### **Retroalimentación sobre el desempeño**

Otro elemento esencial dentro de las necesidades de comunicación es la retroalimentación constante y continua sobre la actuación. Algo muy importante es diferenciar entre la evaluación formal de desempeño y una retroalimentación más constante e informal.



La evaluación formal trata de ser una recapitulación de lo logrado, generalmente en un período relativamente largo de tiempo. No obstante, en muchas ocasiones esto se hace de manera subjetiva puestos que:

- No se dan instrucciones de trabajo claras y precisas.
- No se especifican prioridades
- No se establecen parámetros de evaluación
- Interfiere en el superior la relación o imagen que tiene del subordinado.
- La opinión del superior se basa en las experiencias más recientes con el subordinado, olvidando o minimizando otras experiencias o contactos.

Precisamente para contrarrestar todas estas posibles deficiencias, es muy conveniente dar una retroalimentación sobre el buen y mal desempeño con la mayor frecuencia y, siempre que se pueda, inmediatamente después del hecho que le dio origen.

Lo anterior hará que los subordinados tengan idea de qué es lo "bueno", lo "malo", y por qué los superiores lo juzgan así. Todo esto le demostrará al subordinado el interés que se tiene en su desempeño, además que derivará en una mayor objetividad de quienes llevan a cabo la evaluación.

La comunicación en sentido descendente es igualmente importante. El trabajo del supervisor consiste en comunicar continuamente a sus hombres y mujeres las directivas de la administración así como lo que espera que ellos hagan. El problema de la comunicación descendente por lo general es más sencillo que el de la comunicación ascendente debido a que los hombres escuchan cuando el jefe habla.



## Comunicación ascendente

La comunicación en las organizaciones también debe de ir hacia arriba, incluso cuando ninguna información vaya en otra dirección. La importancia de ello es que, sin mensajes que provengan de la base, sin conocer lo que opina y piensa el personal, nuestra manera de administrarlo y de obtener más resultados de éste será, a lo sumo parcial y limitada.

La comunicación ascendente es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. "De la misma manera que una de las características de la comunicación descendente es que ser detallada y específica"

La comunicación ascendente adopta muchas formas, sin embargo, puede reducirse a lo que la persona dice:

- De sí misma, su desempeño y problemas,
- Acerca de otras personas y sus problemas,
- Acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales,
- Y acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede

Es importante que la comunicación ascendente sea una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas. A continuación se mencionará algunas de las características que le dan importancia a esta comunicación, de las cuales se podrá ver su aplicación directa en el rubro de normas de la comunicación ascendente.

- Brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes. La comunicación ascendente es el contacto de la gente con sus superiores para que éstos estén suficiente y oportunamente informados de la manera en que sus departamentos o áreas de responsabilidad reciben las comunicaciones descendentes.
- Mide el clima imperante en la organización. La comunicación ascendente crea, además, un canal por el que la administración puede medir el clima de la empresa y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en problemas graves.
- Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas. Esto, a su vez, impactará positivamente en la motivación del personal la satisfacción con su tarea y, por lo tanto, abrirá las puertas a una mayor productividad.
- Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de



tensión y dificultades, ya que satisfacen necesidades humanas básicas, como el sentirse tomado en cuenta.

- Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas, en la medida en que exista un mayor acercamiento entre los jefes y empleados, se logrará una mejor aceptación y comprensión en los últimos, de las decisiones ejecutivas.
- Mejora el conocimiento de los subordinados. La habilidad para influir y motivar los niveles inferiores, tendrá mejores fundamentos y oportunidades si se sabe y comprenden las formas de pensar y sentir de su personal.
- *Prácticas de la comunicación ascendente*
- Reuniones formales Recompensan
- Política a puertas abiertas Motivan
- Transposición de umbrales Reconocen
- Cartas y programas de preguntas y Satisfacen
- respuestas Involucran
- Reuniones informales
- Encuestas de actitud

#### *Dificultades en la comunicación ascendente*

A continuación se mencionarán algunos de los problemas que se dan frecuentemente en la comunicación ascendente para que se tengan conciencia de ellos y se traten de tomar precauciones para salvarlos.

#### *Filtros de la comunicación ascendente*

Los empleados tienen a enviar por las redes ascendentes aquellos mensajes que aumentan su credibilidad y mejoran su posición, filtrando o bloqueando aquellos mensajes que pueden ser negativos para su imagen.

“Cuando mayores sean las aspiraciones de promover a un empleado, menor será la información negativa que éste le facilite a su jefe. Además la tendencia a filtrar malas noticias cuando siguen una dirección ascendente, el problema planteado por la posición o estatus de la persona receptora también inhibe muchos mensajes ascendentes”

#### *El flujo de la comunicación ascendente*

Una dificultad inherente a este tipo de comunicación está en el hecho de que tiende a moverse con lentitud y sufriendo muchas veces demoras.

En cada uno de los niveles de la organización, la persona que tiene la necesidad de enviar un mensaje ascendente lo piensa siempre más de dos veces, pues siente que el enviarlo se puede tomar como una admisión de que no que pudo manejar acertadamente algún problema. Si por fin se decide a hacerlo, bien puede ser que lo disfrace de tal manera que los niveles superiores recibirán sólo una fracción del mensaje real. La tendencia es, en conclusión, el pensar mucho antes de enviar el mensaje haciendo el flujo lento.



### *Salto de niveles*

Se ha visto que algunas veces la comunicación ascendente puede saltar niveles jerárquicos, con el objeto de que la información llegue más fresca y directa a los superiores, lo que puede provocar ciertos enfrentamientos o roces entre los niveles.

La manera de tratar de resolver el posible problema de los roces causados por salto de niveles es, en primer lugar, estableciendo formal o informalmente normas para la comunicación ascendente en donde se especifique que siempre se acudirá, en principio, con el supervisor directo para presentar quejas y/o sugerencias.

### *Necesidades de respuesta*

Cuando se recibe la comunicación ascendente, la gerencia debe responder a ella con el fin de impulsar el paso de los mensajes ascendentes en el futuro. De lo contrario, la falta de respuesta desalienta la comunicación ascendente. La respuesta es un punto clave, si se da, el ambiente mejorará para bien de todos; si no se da, el círculo se moverá a la inversa e impedirá la comunicación.

Obvio es decir que este tipo de filtros se darán más frecuentemente en los primeros intercambios entre dos personas o niveles, pero si el superior sabe crear un ambiente favorable de comunicación y confianza con el subordinado, poco a poco los filtros tenderán a desaparecer. En otras palabras, mucha de la calidad en la comunicación ascendente se fundamenta en la calidad de administración de personal que tenga el superior y en qué tanto mantiene buenas relaciones con sus subordinados.

### *Esfuerzos para alentar la comunicación ascendente*

La práctica real de las organizaciones en diversos países nos dice que el fenómeno de este tipo de comunicación es mínimo en realidad.

Los niveles superiores siempre creen saber perfectamente lo que necesita, piensa hace o siente su personal, cuando en realidad casi nunca se lo han preguntado directamente o se han molestado en investigarlo. Este problema se da más frecuente en organizaciones grandes y complejas.

No obstante, el fenómeno de este tipo de comunicación es crucial dado que la dirección y vitalidad de las empresas no se puede entender si no se sabe cómo piensa su personal. Y si bien el hecho de que este tipo de comunicación es muy escaso no redundará en un paro de las actividades, la habilidad para optimizar la productividad y calidad de servicios tendrá siempre mejores oportunidades y fundamentos si se sabe y comprende la forma de sentir del personal.



### **Mensajes que se deben incluir en la comunicación ascendente**

- Lo que están haciendo los empleados.
- Los problemas laborales no resueltos
- Sugerencias sobre el trabajo que se va a realizar.
- Actitudes y opiniones del trabajo, colegas y la compañía.

La comunicación en sentido ascendente puede mejorar mediante el uso de ciertas técnicas. El supervisor prudente nunca dará una orden de cierta importancia a nadie sin iniciar un proceso de retroalimentación con el fin de que esa persona diga qué es lo que va a hacer.

También utiliza una especie de dirección democrática en la cual, en lugar de decir a sus hombres y mujeres cómo deben hacer las cosas, les mostrará lo que él quiere que se haga, y después les preguntará cómo debe hacerse.



## Comunicación horizontal

Este tipo de comunicación es lo que se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí y, de hecho, está relacionada con la formación de grupos dentro de una organización de la siguiente manera:

Toda empresa o institución tiene ciertas actividades que realizar derivadas de las metas u objetivos que se ha propuesto lograr. Para cumplir con estas metas, se tiene que llevar a cabo tareas que se asignan a ciertos empleados para su ejecución.

Esto implica que la mayoría de los empleados con esta responsabilidad son miembros de un grupo, que puede ser formal e informal. Por ejemplo, cuando un grupo de empleados que ocupan el mismo nivel jerárquico trabajan juntos para cumplir una tarea o proyecto particulares, deben tener un cierto grado de integración y coordinación entre ellos a través de la comunicación horizontal.

Este tipo de comunicación se da entonces:

- Entre miembros de un mismo grupo.
- Entre miembros de distintos grupos.
- Entre miembros de distintos departamentos.

Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a su superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que hace muy importante para la satisfacción en el trabajo.

¿Cuándo fomentar la comunicación horizontal?

- Cuando es necesaria la coordinación de un trabajo para el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos.
- Cuando es necesario brindar el apoyo social y emocional a los empleados de la organización. Esto se debe a que generalmente las presiones psicológicas siempre llevan a la gente a comunicarse con sus colegas.
- Cuando es necesario un control real del poder de los altos líderes, ya que mientras más autoritaria y jerárquica sea la organización, más se considera a la información como un secreto de propiedad de grupos o personas selectas.



### *Razones por las cuales surge la comunicación horizontal.*

- Una razón muy importante está en el hecho de que distintos departamentos en las organizaciones tienen muchas veces que relacionarse mutuamente para sacar un trabajo en común. En otras palabras, existe entre ellos "interdependencia funcional" y, como se encuentran al mismo nivel estructural, su comunicación será horizontal.
- Otra razón que hace surgir este tipo de comunicación es que los individuos se comunican de manera más abierta con sus iguales que con los superiores (horizontal) está menos sujeta a distinción de estatus porque en ella las personas comparten un marco de referencia. Además, el contenido de los mensajes llevados por el flujo horizontal es principalmente de naturaleza coordinadora, en tanto que los flujos hacia arriba proporcionan retroalimentación sobre el desempeño operativo de los niveles bajos de la organización.
- La tercera razón, ya esbozada, es que, por su misma naturaleza, la comunicación horizontal se mueve rápida y fácilmente, permitiendo que las decisiones sean más rápidas y compartidas por toda la organización.

### *Barreras de la comunicación horizontal*

Una de las barreras que puede provocar problemas en la comunicación horizontal es la competencia desleal. Este concepto se refiere a la competencia que se da cuando una persona oculta información a otra de su mismo nivel, para que la actuación de esta última sea menos eficiente.

La competencia desleal se puede dar, por ejemplo, cuando dos funcionarios son candidatos a un mismo puesto superior que ha quedado vacante y se plantea entre ellos un dilema de cooperación.



## Conclusión

Hoy en día, la Comunicación en las empresas lucha por ser reconocida como piedra angular de toda organización determinada a cumplir sus objetivos de manera efectiva y desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de las organizaciones líderes en sus respectivos ramos.

Pero la tarea no finaliza con estos logros, sino que marca apenas el comienzo de un destino que se perfila ante nosotros como lleno de posibilidades y retos. La situación mundial y las tendencias de globalización exigen un cambio profundo de las empresas mexicanas hacia la competitividad a nivel mundial. Todas las empresas deberán transformarse y volverse competitivas .

Esta situación exige ser afrontada por profesionistas actualizados que apoyen a las empresas en este período de transición tan vital y delicado; que les hagan vislumbrar con claridad la posición actual, su rumbo a seguir y la meta a la que se dirigen. Y son los Comunicadores en las organizaciones quienes mejores armas deben tener para ofrecer este apoyo.

Para que esta necesidad sea satisfecha cabalmente, el profesionista de la Comunicación debe mantenerse al día en las tendencias que marcan el desarrollo de las organizaciones de la época y debe actualizarse constantemente



