

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**



**Comunicación Asertiva: Una herramienta Efectiva para la Optimización del Clima Organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A**

Autora: Licda. Paola Coromoto Torres Castellanos

**San Diego, Marzo del 2018**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**



Trabajo de Grado

Autora: Licda. Paola Coromoto Torres Castellanos

Tutora: Msc. Fanny Josefina Torres

San Diego, Marzo de 2018

## DEDICATORIA

*A Dios que me dio las herramientas, la voluntad y la paciencia para culminar con éxito este nivel profesional que tanto soñé...*

*A mis Padres Rodolfo y Rhoxanna por cuidarme y brindarme lo mejor, por impulsarme a ser cada día crecer en lo profesional y personalmente educarme bajo los mejores valores...*

*A Valentina por darme fuerzas por ser cada día mejor, espero pueda ayudarte y ser tu ejemplo Hermanita te adoro y te auguro lo mejor del mundo...*

*Licda. Paola C. Torres C*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a Dios, quien todo lo puede que me aporlo la fuerza, el apoyo y la perseverancia par culminar este proyecto que tanto desee. A ti gracias por cuidarme y por regalarme tantas bendiciones.*

*A mis Padres Rodolfo y Rhoxanna por su guía, apoyo y amor incondicional.*

*A mi hermana Valentina por ser la personita que me llena de alegrías mi chiquita por siempre.*

*A Carmen Henríquez -"beba" que al igual que mis padres ha estado al pendiente de mi y mis proyectos.*

*A Zaida Leal por responder a mis dudas y ayudarme cuando lo necesite.*

*A mis compañeros de trabajo por permitir ser evaluado y por colaborar para la culminación de este gran proyecto mil gracias!...*

*Licda. Paola C. Torres C*

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**Comunicación Asertiva: Una herramienta Efectiva para la Optimización del Clima Organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A**

**Autora:** Lcda. Paola Coromoto Torres Castellanos

**Tutora:** Msc. Fanny Josefina Torres

**Fecha:** Marzo 2018

**RESUMEN INFORMATIVO**

El presente trabajo de grado se encuentra enmarcado bajo la línea de investigación de planificación y comunicación estratégica corporativa, realizada bajo el enfoque de un proyecto factible con apoyo documental y alcance de datos descriptivos. Con la finalidad de proponer acciones que permitan establecer la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la optimización del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A. Entre las bases teóricas que se desarrollaron se expone la definición de la comunicación asertiva por parte de autores como Walter Riso, el cual indica que esta se basa en transmitir de forma clara y concisa lo que queremos expresar y que tendrá como ventaja la mejora de las relaciones interpersonales entre los integrantes de una organización, para estos se sientan más comprometidos con las operaciones diarias y las realicen eficazmente. Se recabó información importante de los 50 trabajadores que representan la totalidad de la población, a través de la técnica de recolección de datos, el cual incluye un cuestionario de 13 preguntas dicotómicas que fue graficada en barras para su visualización, bajo un grado de confiabilidad alto (0,62) calculado por el método de Kuder Richardson. Concluyendo que hay que reforzar la comunicación (trabajadores-personal de mando), ya que la información originada desde la gerencia no llega a todo el personal; tampoco se pone en practica una comunicación asertiva que sea abierta, flexible e interpersonal donde se haga énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de la organización; además, es necesario dedicar más esfuerzos a los factores de análisis que inciden en el clima laboral, que están relacionado con el reconocimiento del entorno laboral, satisfacción y recompensa que influye en la motivación de los trabajadores. Todo lo anterior, dio fundamento a la propuesta de un programa basado en la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la optimización del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A.

**Descriptores:** comunicación asertiva, clima organizacional, herramienta

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
RESUMEN INFORMATIVO.....	5
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
1.3 OBJETIVOS.....	24
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	25
1.5 ALCANCE Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
CAPÍTULO II MARCO TEORICO	
2.1 ANTECEDENTES.....	28
2.2 BASES TEORICAS .....	33
2.3 BASES LEGALES.....	47

## CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	51
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	.53
3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	54
3.4 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO .....	55
3.5 CONFIABILIDAD.....	..57
3.6 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS.....	58

## CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	59
4.3 ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS.....	73

## CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
-------------------------------------	----

## CAPITULO VI LA PROPUESTA

6.1 JUSTIFICACIÓN.....	83
6.2 OBJETIVO GENERAL.....	83
6.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	84
6.4 FACTIBILIDAD.....	85
6.5.1 FACTORES CLAVES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	86
6.5.2 PLAN DE INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN.....	89
6.5.4 DESCRIPCIÓN DE TALLERES DE CAPACITACIÓN PERSONAL.....	90
6.5.5 MODELO DE INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	93
ANEXO A CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	95

ANEXO B CALCULO DE CONFIABILIDAD.....	96
ANEXO C CUESTIONARIO.....	97
VALIDACION DEL INSTRUMENTO.....	99
REFERENCIAS CONSULTADAS .....	100

## ÍNDICE DE TABLAS

### **Tablas N°**

Tabla 1 “Organigrama” .....	21
Tabla 2 “Método de Kuder Richardson 20” .....	56
Tabla 3 “Escala de Índice de confiabilidad” .....	57
Tabla 4 “Proceso Comunicacional ” .....	60
Tabla 5 “Reconocimiento del Entorno Laboral.....	64
Tabla 6 “Motivación laboral.....	67
Tabla 7 “Asertividad aplicada al Recurso Humano” .....	70
Tabla8 “Programa de taller I” .....	89
Tabla 9 “Programa de taller II” .....	87
Tabla 10”tabla de Operacionalización” .....	94
Tabla 11”Calculo del índice de confiabilidad” .....	95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### Gráficos N°

Gráfico 1 “Proceso Comunicacional” .....	61
Gráfico 2 “Reconocimiento del Entorno Laboral” .....	64
Gráfico 3 “Motivación laboral” .....	68
Gráfico 4 “Asertividad aplicada al Recurso Humano” .....	71

## INTRODUCCION

La comunicación es la actividad más importante del ser humano. En esencia, el hombre es un ser social y sociable. Por ende, para vivir y convivir en sociedad, necesita comunicarse, transmitir y recibir ideas, conocimientos y opiniones. El desarrollo tecnológico de los últimos cincuenta años, ha mostrado esa creciente necesidad de comunicarnos, pero en el fondo, independientemente del medio que utilicemos para comunicarnos, es el ser humano quien se relaciona con sus congéneres, para expresar y compartir una visión de la realidad.

En este sentido, teniendo en cuenta que el capital humano es el mayor activo que posee una organización es indispensable establecer esta conexión y dialogo constante y asertivo. El hecho de escuchar y establecer ideas son factores que pueden marcar la diferencia en cuanto a la orientación al logro, objetivos y metas que inciden directamente en el clima organizacional. En este propósito, la presente investigación tiene como finalidad proponer acciones que permitan la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la optimización del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A, la misma es una organización que actualmente está presentando algunos inconvenientes en cuanto a las relaciones interpersonales y motivacionales entre los empleados que allí hacen vida. El estudio del clima organizacional corresponde en este estudio a la percepción que tienen los trabajadores acerca de los factores determinantes de este. En el caso de Dicentro Balanzas, C.A el referido clima organizacional no ha sido estudiado y toda información obtenida en relación a esto, comprende a la subjetividad y a las emociones que se desarrollan en el entorno al momento de la recopilación de datos.

Hecha la observación anterior, la asertividad es manifestar una conducta adecuada tanto verbal como no verbal estableciendo certeza en la ejecución de una actividad. La comunicación es uno de los pilares fundamentales e

irremplazables para el funcionamiento y/o engranaje adecuado de cualquier empresa o compañía. Así mismo, es importante el desarrollo del presente tema de investigación la comunicación asertiva en las organizaciones, teniendo en cuenta que el capital humano es el mayor activo que posee una organización, por lo tanto, el diálogo adecuado, el hecho de escuchar y transmitir las ideas, son factores que pueden marcar la diferencia en la productividad, orientación al logro, alcance de los objetivos y metas que pueda llegar a tener una determinada compañía. Es decir, la comunicación asertiva es un factor determinante en la productividad de una organización.

En la misma línea, se plantea proponer la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la optimización del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A, producto de una revisión documental que se realizó mediante la exploración de antecedentes, nacionales e internacionales que permitieron inferir en el propósito de la actividad. La investigación estuvo basada en el marco de proyecto factible con apoyo documental y descriptivo. Las herramientas de recolección de datos utilizadas estuvo definida por la encuesta cuyo instrumentó fue un cuestionario de 13 preguntas dicotómicas, aplicada a los empleados pertenecientes a la organización incluyendo los directivos.

Ahora bien, en la actualidad, las personas asumen compromisos y protagonismo sobre los resultados de su trabajo, que optimicen la productividad y calidad por medio de un mejor desempeño, y sean capaces de corregir ellos mismos las dificultades que se les presenten en el camino. Es en este punto donde la asertividad empieza a ser significativa, relevante en el mundo de las organizaciones, digna de cuidar y desarrollar el capital humano. En resumen, el presente trabajo de grado consta de los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** El Problema. En él se incluyen el planteamiento del problema, formulación del problema, se determina el objetivo general en la cual se plantea proponer la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la

optimización del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A. Bajo este esquema, se describen los objetivos específicos y una serie de acciones apoyadas en el marco legal, sustentadas con Justificación y limitaciones.

**Capítulo II:** Marco Teórico. Se desarrollaron los antecedentes de la investigación estudios que dan soporte nacional e internacional del tema tratado, además se exponen las bases teóricas representadas en la comunicación organizacional, la comunicación asertiva y las herramientas para optimizar el clima organizacional. Así mismo, se hace referencia a las bases legales con las regulaciones existentes según las leyes Venezolanas.

**Capítulo III:** Marco Metodológico. Inicia describiendo el tipo de investigación, diseño, población y muestra. Las técnicas de recolección de datos, en este caso el paradigma cuantitativo, con diseño de campo, apoyo documental y alcance de recolección de datos de nivel descriptivo, esto debido a que la muestra estudiada fue evaluada mediante la encuesta y, instrumento que fue de gran ayuda para recabar información de la situación actual en el tópico de estudio.

**Capítulo IV:** Análisis e Interpretación de los Resultados. Comprende los resultados y discusiones del trabajo, el mismo se presentó mediante tabla de porcentaje y el gráfico de barra, analizados por dimensiones.

**Capítulo V:** Conclusiones y recomendaciones, en función de los objetivos específicos plasmado en la investigación.

**Capítulo VI:** La Propuesta, se hace la presentación, misión, visión, objetivos de la propuesta (general, y específicos), factibilidad y descripción de la propuesta. Por último, se describe las referencias consultadas que se utilizó para la investigación, al igual que los anexos en la cual se detalló el cuadro de Operacionalización de variables y el instrumento que se aplicó a los trabajadores de la empresa Dicentro Balanzas C.A.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Actualmente, la humanidad está viviendo una transición en todos los órdenes: económico, social, político y educativo, es decir, un cambio fundamental el cual tiene el potencial de producir transformaciones en la historia. El ser humano es el centro de la actividad mundial, tanto es así que la mayor riqueza no proviene de los recursos naturales sino que provienen de la mente del hombre, en referencia al tema (Rodríguez y Rodríguez, 2010) consideran que:

El saber es el activo por excelencia y el medio de intercambio de los conocimientos, es la comunicación. La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones, por ser una herramienta clave, que juega un papel primordial en el sustento de toda organización (p. 2).

Sobre las bases expuestas, es de fundamental importancia el análisis de la comunicación organizacional, para mantener una constante evaluación del sistema de información que se implementa el cual debería tener como característica un método rápido, continuo y eficaz para llevar a cabo los objetivos planteados en la organización. Asimismo, es importante destacar que la actividad laboral no esta exenta de situaciones conflictivas, por ende se requiere desarrollar habilidades para enfrentarlas con un enfoque distinto, controlando adecuadamente las emociones negativas y resolviendo conflicto a través de estrategias y tácticas

apropiadas. De acuerdo a lo antes expuesto, (Senn y Childress, 1999) definen que:

Las personas deben estar preparadas para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales. Estos surgen naturalmente, debido a que los individuos poseen creencias, sentimientos y deseos divergentes de no manejarse con cuidado, estos conflictos pueden causar sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración (p.58).

Cabe agregar, que tener habilidades para comunicarse es indispensable para tener una comunicación asertiva. Escuchar, resolver conflictos y hacer coincidir una comunicación verbal y no verbal hacen que las situaciones que se presentan en un clima organizacional diariamente se puedan prevenir por medio de un comportamiento asertivo responsable para parte de los trabajadores, no obstante, frecuentemente se obvia el valor de promover el comportamiento adecuado. Ciertos individuos se oponen al entrenamiento en asertividad, debido a que confunden el comportamiento certero con el agresivo.

Generalmente, los individuos cuando los individuos escuchan la palabra “asertividad”, imaginan personas que demandan sus derechos en forma ruidosa y ofensiva. Adicionalmente, se considera 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.

Según, (Duarte, 2014) indica que “Fomentar la satisfacción del personal, promover la confianza mutua y hacer que los colaboradores de la compañía se sientan partícipes son algunas de las características de una buena coordinación”. A los efectos de estos instrumentos claves para el logro de los objetivos propuestos por la organización y generando la optimización del clima organizacional (p.1). Seguidamente, respecto al tópico de estudio (Catalan y Sunkel, 1991) explican que:

A nivel mundial, la velocidad de las comunicaciones y la brevedad del tiempo disponible para comunicarnos obligan a muchos a abreviar sus expresiones reduciéndolas y poniendo en peligro la eficacia de la comunicación interna. Es importante que las personas no solo aprendan a expresar adecuadamente, sino a escribir de manera apropiada, lo que significa informar, impactar, conmover y entretener con eficacia, ya sea hablando o escribiendo (p.7)

En el mismo orden de ideas, con la era de la globalización han surgido numerosas herramientas que ayudan y aceleran la comunicación, acortando distancias entre los niveles jerárquicos en la organización lo que constituye que tanto obreros, empleados y directivos manejen el mismo lenguaje comunicacional en beneficios de un clima organizacional óptimo. De acuerdo a lo planteado por (Catalan y Sunkel, 1991) se expresa que:

La historia de las investigaciones comunicológicas en América Latina pasa por cuatro momentos a partir de los años cincuenta, marcado por las tendencias funcionalista y la orientación al estudio de los efectos, que venían de psicológicas a experimentales norteamericanas, y que aquí tomaron la forma principal de estudios sobre la difusión de las innovaciones tecnológicas y de proyectos de comunicación para el desarrollo (p.9)

Es importante destacar, que actualmente en la era de la comunicación del siglo XXI, la transmisión de información en la sociedad se ha transformado a ser más dinámica, cambiante y accesible, debido a un sin fin de herramientas que aceleran la recepción de datos entre los trabajadores de una organización.

Según se indicó en la sección anterior, la comunicación representa la columna vertebral de una organización, depende de los directivos o gerentes aplicarla con la máxima eficacia para llegar a todos los integrantes de la misma, estructurando los distintos niveles. Para formar una organización de óptimo clima organizacional, debe estar estructurada en la fluida y libre comunicación entre sus ejecutivos, quienes tienen a cargo el análisis, diagnóstico, planificación y evaluación, destinados al logro de resultados. A través de la toma de decisiones, la

delegación de responsabilidades y motivación mutua, se logra el alcance de los objetivos planteados en la organización, cuyo eje fundamental es la comunicación asertiva.

En relación, al clima organizacional adecuado, los individuos pueden ejercer 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 establece un balance de poder entre individuos en conflicto, de manera que cada uno obtenga provecho de la interrelación; El propósito no es someter a otros, sino más bien asegurar la satisfacción mutua en la resolución de conflictos. Consecuentemente, (Britto, 2012) plantea que:

La marcada diferencia entre los países desarrollados y no desarrollados se fundamenta principalmente en la preparación y actualización del recurso humano laboral en general. Se puede exponer que Venezuela es uno de los países con mayor libertad de expresión en el mundo, tanto por la sostenida expansión de su sector de comunicaciones, cada uno de los ciudadanos Venezolanos expone sus ideas y pensamientos sin restricciones, se comunican abiertamente aunque no se haga de manera efectiva y directa (p.1)

Por otra parte, la comunicación asertiva es una herramienta que sirve transversalmente, ya que puede implementarse en las relaciones laborales, interpersonales y en la sociedad. Tal como lo considera, (Plaza, 2005) “Los ambientes laborales tienen su sello y es importante aprender a captarlos para adecuarse a ellos. También es primordial que la comunicación se efectúe de manera directa, sin complicaciones al interior de estos espacios, respetando los derechos de los demás” (p.4)

Por consiguiente, la comunicación asertiva incluye todas las formas del lenguaje, bien sea verbal o no verbal, cuyos aspectos involucran una serie de

herramientas asertivas a trabajar en equipo, además de todas las señales que indican una buena relación entre el emisor y receptor sin estar sometidos a conflictos, sino dentro de un clima organización optimo y una retroalimentación entre los integrantes de una organización.

En consecuencia a lo antes descrito, se desprende entonces que, la comunicación asertiva establece propósitos favorecedores para quienes tienen en sus manos la responsabilidad de conducir el proceso productivo en una organización. En el clima de las organizaciones diariamente se afrontan inconvenientes en las relaciones humanas, donde prevalece la agresividad como factor predominante ante el trato entre gerentes, directivos, trabajadores y comunidad en general, que afectan la personalidad y la continua comunicación de todos los miembros. A consideración de (Herrera, 2008) sobre la cual se plantea que:

La tarea de dirigir, orientar, supervisar, entre otros, no puede servirse de unos objetivos meramente teóricos, en consecuencia, se deben utilizar procedimientos participativos orientados a la búsqueda de los resultados. En cuanto a esto, es importante destacar la desvinculación existente entre los objetivos planificados por los gerentes y/o directivos para unificar acciones y las relaciones con el personal al comunicar las decisiones. Todo ello se traduce en situaciones conflictivas, trayendo como resultado la desmotivación, apatía y falta de interés de los trabajadores en el cumplimiento de sus labores, afectando esto a su vez la calidad del producto y la productividad. (p.78)

En este sentido, se quiere exponer una breve reseña de la empresa Dicentro Balanzas C.A, para conocer la posición en el mercado, la misión y visión empresarial, la misma es una empresa privada con personalidad jurídica que fue fundada en el año 1980 por el Sr. Eliut Castaño, la cual se encontraba anteriormente ubicada en Guacara calle sucre, esta inicia con ventas de cajas registradoras. Años más tarde se convierte en una empresa para realizar

actividades en el sector económico de importación, comercialización, fabricación y servicio técnico de equipos de pesaje electrónico.

Hoy en día se ubica en la carretera nacional Guacara San Joaquín. Urb. Complejo de las Industrias PRUINCA. Los propietarios y directivos son el Sr. Néstor Castaño y el Sr. Oscar Castaño hijos del fundador.

En relación a esto, la empresa Dicentro Balanza C.A, se encarga de proporcionar un servicio de venta, fabricación, servicio técnico y asesoría en el área de metrología de equipos de pesaje electrónico, requerido por el sector industrial y comercial del país, prestando sus servicio con balanzas, importadas y construidas en sus instalaciones, para actividades tales como: pesaje de vehículos, de reses, paletas, tambores, además de sistemas automáticos para llenar diversos envases, dosificadores de sustancias, equipos para evaluación de procesos de producción. Asimismo, se comercializan balanzas etiquetadoras, analíticas, de precisión, cuenta piezas, controladores de pesos, visores, plataformas y celdas de carga de gran utilidad en las líneas industriales.

También atiende el campo de las balanzas de laboratorios: balanzas micro y semi-microanalíticas, balanzas portátiles, para determinación de humedad, mecánicas, de bolsillo, comparadores de masa, impresoras y juegos de masas patrones todo esto desarrollado en modernas instalaciones y con equipamiento técnico especializado.

**Misión:**

Satisfacer las necesidades de los clientes, a través de la importación, fabricación, comercialización y asesoría en el área de metrología de equipos de pesaje, en la gama industrial, comercial y de laboratorio, bajo criterios de mejoramiento continuo de la calidad, productividad, eficiencia y competitividad,

capacitando al personal y realizando alianzas estratégicas con empresas del ramo para beneficio mutuo.

**Visión:**

Ser el principal suplidor de sistemas de pesaje en Venezuela obteniendo reconocimiento del mercado por la eficiencia y honestidad en los negocios, la disponibilidad de equipos, el respaldo técnico, la justicia en los precios y la atención esmerada en satisfacer las necesidades del cliente final. Buscar en el futuro ser la primera empresa a nivel nacional de equipos de balanzas y así mismo ganar la confianza y el respeto a nivel del mercado, como también maximizar la oferta de los productos para lograr un cliente satisfecho y conforme, de tal manera que tenga posibilidades para la adquisición de productos, brindar respuestas inmediatas, alternativas de compras y asesorías acerca de los equipos.

**ORGANIGRAMA DE DICENTRO BALANZA**

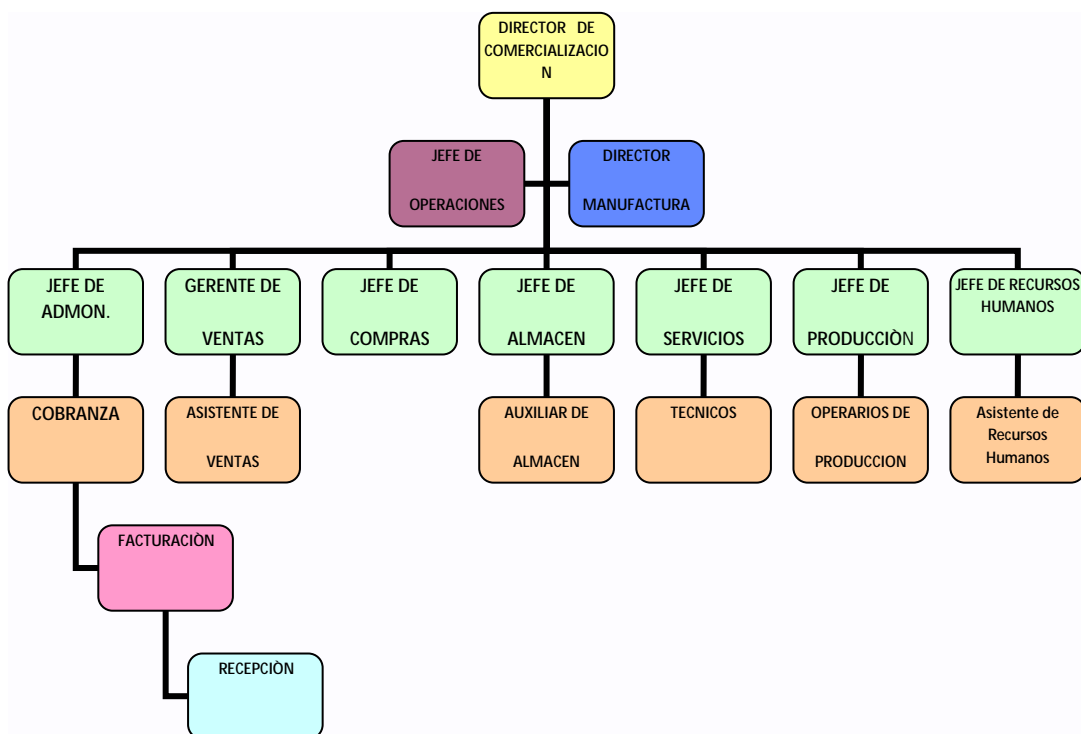


Tabla # 29 “Organigrama Dicentro Balanzas”

Fuente: (Torres 2018)

Ahora bien conociendo su estructura organizacional, el desarrollo de una herramienta de comunicación asertiva en una organización puede y debe lograr la consonancia, la coherencia y la congruencia en la comunicación. En este sentido, se puede definir la comunicación organizacional, de acuerdo al concepto propuesto por (Rebeil y Nosnik, 2000) quienes consideran que esta:

Es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo (p.160)

Cabe destacar, que lo que se entiende por comunicación organizacional en algunos otros países, no necesariamente corresponde al mismo significado que se le da en Venezuela, según lo expresa (Rebeil, 2000):

La comunicación en las empresas e instituciones venezolanas se expresa como una estrategia integral de comunicación que incorpora, entre sus tareas, la comunicación interna, la comunicación corporativa o institucional (o relaciones públicas), así como los procesos publicitarios, que incluyen la mercadotecnia entre los clientes actuales y los clientes potenciales de las mismas organizaciones (p.160)

Adicionalmente, propone (Rebeil, 2000) que la comunicación se encuentra formada tres componentes fundamentales dedicados a las corporaciones y la explica en el siguiente concepto:

La comunicación interna, es aquella que busca dinamizar los conceptos los afectos, las actitudes y los comportamientos de los sujetos y los grupos que integran una organización, con el fin de lograr que éstos se identifiquen, se corresponsabilicen, y aumenten su

productividad en el logro de las metas y objetivos de la misma organización. La comunicación corporativa (relaciones públicas, creación de imagen), que es aquella que se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas, efectivas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales. De la misma manera, en este rubro entra lo referente a los esfuerzos que se realizan por lograr la responsabilidad social de las organizaciones. La comunicación mercadológica o publicitaria, que es la que busca vender los productos o servicios de la organización y lograr su aceptación y la fidelidad de los públicos o clientes externos (p.160)

En relación a lo anterior, se hace referencia la importancia de mantener una comunicación asertiva interna a fin de que sus trabajadores se sientan comprometidos con la organización y trabajen en conjunto en función de lograr satisfacción mutua y el logro de los objetivos planteados. De acuerdo a la comunicación corporativa y de mercadológica se busca establecer alianzas estratégicas entre organizaciones que generen transacciones comerciales con el fin de asegurar su permanencia y posicionamiento en el mercado. Asimismo, alcanzar el reconocimiento del público nacional e internacional, acelerando la demanda, creando nuevos espacios de negocio y estableciendo nuevas fuente de empleos.

Por la misma razón, al transferir la comunicación al mundo de las organizaciones, ésta cobra también una importancia predominante de acuerdo a (Rebeil, 2000) formula que “La comunicación se da de manera natural en toda organización. Es el proceso social más importante de toda organización, la capacidad de representar las ideas, las emociones y darlas a conocer a otros hombres, es parte integrante de las organizaciones” (P.160)

En términos generales, la comunicación asertiva en la organización tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante. Según (Andrade, 2000) argumenta que: “Si la comunicación es consustancial a

cualquier forma de relación humana, entonces también lo es la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación” (p.12)

En relación a esto, es esencial el desarrollo de una herramienta que permita una comunicación interna que cumpla con las exigencias organizacionales actuales a fin de que sus trabajadores se sientan comprometidos con la misión y la visión empresarial. Aprendiendo a manejar situaciones conflictivas y de insatisfacción entre sus trabajadores, lo cual incide directamente en el clima organizacional y ayudan en gran parte al cumplimiento de sus objetivos y en las políticas propias de la organización.

## **1.2 Formulación del Problema**

Por tal motivo, se formulan las siguientes interrogantes en función de abordar a profundidad dichos planteamientos, las cuales pretenden ser aclaradas en el transcurso de la investigación:

¿Cómo incide la comunicación en el clima organizacional de la empresa Dicientro Balanzas, C.A.? ¿Cuáles son factores claves que inciden en el clima organizacional en la empresa Dicientro Balanzas, C.A.? ¿Que programa basado en la comunicación asertiva debe desarrollarse empresa Dicientro Balanzas C.A, como herramienta efectiva para la optimización del clima organizacional?

## **1.3 Objetivos de la investigación:**

### **Objetivo General:**

Proponer la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la optimización del clima organizacional en la empresa Dicientro Balanzas C.A

### **Objetivos Específicos:**

- Comprobar la situación actual de la empresa Dicentro Balanzas C.A, en relación a la comunicación
- Determinar los factores claves que inciden en el clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas, C.A.
- Diseñar un programa basado en la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la optimización del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A.

### **1.4 Justificación**

El ser humano no vive aislado, sino que está en continua interacción con sus semejantes, por ello se considera un ser social. En las interacciones humanas las partes se deben relacionar mutuamente, por eso se debe definir, cuál es el rol que cumple cada una, la actitud en la relación, razón por la que la comunicación y el clima organizacional suele ser determinante en cualquier empresa o institución.

En este orden, la comunicación asertiva vista como un intercambio de información y de transmisión efectiva de un contenido, ya sea en forma oral o escrita; juega un papel relevante en el comportamiento asertivo para optimizar la contribución del individuo a la organización o en su contexto social. Desde esta perspectiva, el proceso comunicacional cobra valor en el estudio, ya que el mismo busca explorar el proceso comunicacional practicado actualmente por el personal de la empresa. Además, servirá de incentivo para el intercambio de información, contribuyendo de esta forma a las relaciones interpersonales.

Institucionalmente, para la empresa en estudio resulta importante, porque, es evidente que un buen clima organizacional en la empresa promueve la creatividad en el interior de la organización, esta cualidad es intrínseca del ser humano pero se

debe desarrollar y fortalecer como herramienta que brinda el medio empresarial, como son el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, metas operacionales, los reglamentos internos, el cual tiene a su vez la responsabilidad de formar un ambiente en el que el trabajador tenga la oportunidad de expresar sus ideas, de buscar caminos diferentes para la resolución de problemas, y tomar decisiones que afectan dentro de la organización y sobre todo tener una buena relación con sus compañeros. Por ende el clima organizacional pasa a ser una ventaja competitiva para cualquier empresa debido a que esto puede influir en la calidad del producto, y por consiguiente mayor posicionamiento en el mercado regional y nacional.

Por otro lado, el estudio se enmarca en la línea de investigación de Planificación y Comunicación Estratégica, establecido por la Universidad José Antonio Páez, donde un clima organizacional favorable: disminuyen los riesgos de conflictos; alcanza un clima de integración de las personas en sus respectivas empresas, necesario para incrementar la motivación y la productividad; consigue la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, haciendo las cosas cada vez mejor, al menor costo posible, y con un mayor grado de responsabilidad social.

Asimismo, la investigación se justifica desde el enfoque teórico, porque pretende comprobar la situación actual en relación a la comunicación y determinar los factores claves que inciden en el clima organizacional en la empresa en estudio, lo cual puede ser una referencia para gerentes y estudiosos interesados en la problemática, cuyas definiciones, teorías, enfoques que explica la naturaleza del clima organizacional y comunicación, pueden constituirse una fuente de consulta y actualización para la alta gerencia y personal empleado, quienes pueden ampliar y profundizar sus conocimiento relacionados con la temática.

Metodológicamente el estudio servirá como fuente de información para otros estudiosos del tópico que quieran ampliar en el campo del conocimiento en

la materia; también, abrirá una perspectiva en la investigación, igualmente, se fundamenta en el enfoque cuantitativo, apoyado en el método de proyecto factible, donde se persigue aclarar las múltiples interrogantes surgidas entorno a la temática, buscando aportar soluciones viables a la situación planteada.

### **1.5. Alcance y delimitaciones de la investigación.**

En la presente investigación, se desarrolló un programa basado en la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la optimización del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A; como una forma de promover el valor de la inversión en el capital humano, a través de programas de crecimiento y formación profesional; lo que permitirá involucrar activamente a cada sujeto con el medio que lo rodea y así establecer una verdadera interrelación eficaz y productiva entre los trabajadores de la organización.

Igualmente, se recaudo información que permitió presentar alternativas y recomendaciones que satisfagan las exigencias metodológicas exigidas por la Universidad José Antonio Páez, con la finalidad de la aprobación del trabajo de grado. Para ello, en primer lugar se comprobó la situación actual en relación a la comunicación y se determino los factores claves que inciden en el clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas, C.A. lo cual dio fundamento para la presentación del programa basado en la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la optimización del clima organizacional en la organización, por último las conclusiones y sugerencias sobre los beneficios que traerán la implementación y seguimiento de la propuesta planteada.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

El Marco teórico consiste en una descripción detallada de cada uno de los elementos utilizados en el desarrollo de la investigación; y están conformados por los Antecedentes de la investigación, Bases teóricas, Legales y Definición de términos. En correspondencia a esto (Hernández, Fernández y Baptista,1998) señalan:

Aquí se detallan las actividades que el investigador lleva a cabo para la detección, obtención, y consulta de la literatura pertinente para el problema de investigación planteado; extracción y recopilación de la información de interés; y construcción del Marco teórico. Así mismo se define el concepto de teoría y otros relacionados con la construcción de teorías (p. 21).

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes de la investigación son fuentes primarias que aportan datos relevantes para el enfoque de la misma. Para efecto de la presente investigación se seleccionó seis soportes sobre la temática en cuestión, tomando en cuenta sus autores, años, títulos, metodología, objetivos y sus conclusiones.

Castejón (2013), en su investigación desarrollada en la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia, para obtener el título de Doctor en Ciencias Humanas titulada: “Un modelo de comunicación para la eficiencia personal y laboral”, ejecutó un estudio a través de un programa de desarrollo personal aplicado a obreros y empleados de la organización seleccionada, asumiendo el desarrollo organizacional como plataforma para el cambio planeado, la etnografía como método de investigación y la fenomenología como enfoque, a través del programa EPYL que evalúa el significado y la definición de las letras; los resultados permitieron diseñar un modelo

comunicacional fundamentado en cinco elementos: la competencia comunicativa, los comunicantes, la relación, las metas y el contexto, puntualizando en las habilidades, actitudes y factores motivacionales que permiten mejorar el proceso comunicacional entre los participantes. En la investigación se visualizan acciones que orientan hacia un modelo de comunicación que permita optimizar el desempeño laboral de los docentes con alto nivel de complejidad estructural, brindando competencias para ser más eficientes en cualquier contexto.

Cabe destacar, que debido a que ambas tienen como objetivo mejorar la comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional Se observan situaciones e Indicadores de problemática similares y semejantes a los de la empresa Dicentro Balanzas C.A y enfoques teóricos notables que coadyuvan a la teorización de esta investigación.

Oliveros, (2012) en su trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresa, mención Gerencia, titulado: “Propuesta de lineamientos estratégicos basados en la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes dentro de la Gestión Gerencial de las empresas del Sector Petroquímico del Estado Carabobo”, la metodología utilizada se enmarco bajo la perspectiva del método cuantitativo, caracterizada por un diseño de campo y documental, El área de estudio se centro en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos de Petroquímica de Carabobo, S.A., tomando como muestra 20 empleados, 10 empleados de la Gerencia Corporativa de Finanzas y 10 empleados de la Gerencia Corporativa de Proyectos; muestra tomada intencionalmente con el fin de contrastar la realidad observada desde ambos puntos de vista.

Los instrumentos de recolección de información estuvieron constituidos por un cuestionario, aplicado a los gerentes, supervisores y colaboradores, así como la técnica del fichaje para la recolección de la información documental, resultados que permitieron el desarrollo de los objetivos

propuestos. Se concluye que el flujo interno y externo de comunicación interfiere en los procesos de la empresa, identificando así tres nudos críticos, 1) en el área de recursos humanos, 2) en los procesos y 3) en el cliente, que sirvieron de basamentos para el desarrollo de la propuesta, considerándose como punto de mejoras en el estudio. Se recomienda aplicar el modelo estratégico de comunicación efectiva propuesto, en base a lineamientos estratégicos dirigida a mejorar el flujo de información interno y externo, orientado al recurso humano, los procesos y los clientes. Estrategias que ayudaran a una mejor gestión organizacional.

A través de este estudio se evidenció que la buena comunicación y las buenas relaciones entre el equipo de trabajo no sólo dependen de la estructura y del buen uso de los elementos de comunicación interna sino además de la motivación que desde los altos cargos se den en el mismo sentido, se refieren a la comunicación, y el clima organizacional haciendo notar posible solución o un problema práctico, donde se desarrolle una alternativa para mejorar el clima organizacional

Rodríguez (2011), elaboró una investigación en la Universidad del Zulia, para optar al título de Magíster en Ciencia de la Educación, titulado: “Estrategia comunicacionales aplicadas por directores para orientar el desempeño laboral docente”. La investigación tuvo como objetivos el análisis del proceso comunicacional que aplican los directores para orientar el desempeño laboral de los docentes y proponer estrategias comunicacionales que orienten su desempeño, fundamentados en teorías de comunicación eficaz de los autores Koontz y Weihrich (2002), Carrión (2001), Ribeiro (2000) y Davis y Newtrom (1998). Metodológicamente la investigación se tipificó como descriptiva y aplicada, en la modalidad de proyecto factible, diseño de campo, no experimental y transeccional.

Los resultados obtenidos evidenciaron que el personal directivo utiliza mayoritariamente la comunicación formal descendente, caracterizada por ser vertical e impositiva, sin equilibrio en la utilización de las diferentes estrategias comunicacionales, con debilidades en las horizontales y cruzadas, además, el personal docente emplea la comunicación informal del rumor, restándole credibilidad y fiabilidad a las informaciones emitidas por la gerencia lo que incide en el efectivo desempeño laboral de los docentes. En atención a ello se proponen estrategias enfocadas en el mejoramiento del proceso comunicacional personal, interpersonal y organizacional.

Este proyecto describe situaciones coincidentes en cuanto a la investigación sobre comunicación efectiva, participación y liderazgo que prevalecen en la organización sí como proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional.

Pereira (2010), desarrolló un artículo de tipo descriptivo en la Universidad de Costa Rica específicamente en la Facultad de Educación para optar al título de Magíster en Orientación, cuyo título corresponde: “La comunicación y las conductas asertivas como habilidades sociales” dicha investigación se presentan diversas concepciones teóricas acerca de la asertividad, entendida básicamente como autoafirmación personal, la capacidad de respetar los derechos propios y los ajenos, y poder expresar de manera apropiada los sentimientos y pensamientos sin producir angustia o agresividad. Se estudian las características principales que definen y distinguen los comportamientos asertivos de aquellos que no lo son se analizan algunos de los principales estilos empleados por las personas para enfrentar las distintas situaciones de la vida, entre ellos el agresivo, el manipulador, el pasivo y el asertivo.

El estudio fue fructífero para la investigación pues se analiza a profundidad la vinculación existente entre las dificultades que muestran algunas personas para comunicarse efectivamente y manifestar una conducta adecuada, y los problemas

en la autoimagen y la autoestima de éstas, además, se adicionan términos diversos, creencias, pensamientos, derechos y principios asociados con las conductas asertivas y no asertivas.

Moragas (2010), presenta en la Universidad Internacional de Cataluña España, su tesis doctoral, titulada “Comunicación y motivación del Directorio: Un modelo antropológico”. El cual indica en sus objetivos, explorar las características de la comunicación directiva que facilitan la unidad en la empresa. Descubrir y diagnosticar las causas de fondo de los llamados "problemas de comunicación" del directivo, y facilitar la formación de los directivos en la competencia comunicativa. La metodología de este estudio se profundizó en las investigaciones empíricas procedentes de los estudios sobre el liderazgo y la comunicación como medio para comprobar las variables de mayor importancia en el objeto de estudio. Dando una visión general de la comunicación interpersonal directivo - subordinado centrándose en estos dos agentes en tanto personas. Se observa como ambas investigaciones buscan mejorar la comunicación a través de la formación de los directivos en la competencia comunicativa.

Es importante el aporte para la investigación en sentido que manifiesta que un plan de acción estratégica que diseñen las organizaciones debe contener métodos que logren persuadir la actitud de los trabajadores de acuerdo a sus intereses tras la búsqueda del cultivo del intelecto, primordial atención hacia el crecimiento profesional y personal generando con ello ánimo que tanto requiere la organización para el logro de sus objetivos. Se evalúan a profundidad los tipos de comunicación y se hacen énfasis en los principales errores que se comete a la hora de transmitir una información de un departamento a otro.

Santiago (2009), expone su investigación en la Universidad de Carabobo para el área de Postgrado para optar al título de Magíster en Administración de Empresa, mención Gerencia, titulado: “Modelo de comunicación efectiva como herramienta estratégica en la gestión de las Pymes de la zona industrial el recreo

en el Estado Carabobo”, el cual tuvo como objetivo diseñar un modelo de comunicación efectiva como herramienta estratégica en la gestión de las Pymes, se desarrollo como una investigación de campo de carácter descriptivo. La información se obtuvo mediante la aplicación de un instrumento con una escala de Likert, que permitieron diagnosticar el proceso de comunicación existente en las Pymes.

Concluyendo el autor que no está completamente definida la comunicación formal, generando una actuación gerencial deficiente en el control de las acciones integrales de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Tiene vinculación con el tema puesto que ambas buscan un modelo de comunicación como herramienta estratégica en la gestión empresarial y el análisis del flujo de información.

## **2.2 Bases Teóricas**

Seguidamente, el tema en cuestión posee una amplia gama de matices debido a que existen diferentes campos de investigación que estudian la problemática, tales como; la psicología, medicina, psiquiatría y la educación, a continuación se enuncian los elementos teóricos que sustentan esta investigación:

### **2.2.1 La Comunicación organizacional**

Es bien sabido que la comunicación es el proceso mediante el cual se emite información entre un emisor y un receptor. En el caso de las organizaciones la transmisión de datos y opiniones es una actividad diaria, que surgen de la necesidad de engranar los departamentos y se realiza para logros de los objetivos organizacionales. Siguiendo la temática (Riso 2002) indica que:

La comunicación se puede definir como el intercambio de ideas, sentimientos y experiencias que han ido moldeando las actitudes, conocimientos, sentimientos y conductas ante la vida. El proceso de comunicación al interior de las empresas surge de la necesidad de engranar de forma adecuada cada uno de los procesos a través de los cuales la corporación da valor a la actividad que desarrolla, haciendo uso de la comunicación organizacional se busca mayor compromiso del empleado para con la labor que a diario desempeña, así como integración, optimización y abaratamiento en costos de producción. (p.57)

Las organizaciones hoy en día necesitan mantenerse actualizada cumpliendo tendencia e innovando en productos y servicios lo cual permite su permanencia en el mercado con el dinamismo demandado. En cuanto los tipos de comunicación que se desarrollan en las organizaciones (Moret y Arcila, 2011) explican que:

Se dan dos tipos de comunicaciones, las formales y las informales; las primeras se tornan algo burocráticas, ya que deben cumplir una serie de protocolos y requisitos para ser expedidas, y la estructura jerárquica se convierte en la base para que se dé el aval para su emisión; este tipo de comunicación es muy importante ya que oficializa y certifica que el mensaje llegue a su destinatario, y da la relevancia e importancia que merece el flujo de información. (p.14)

En relación a lo antes expuesto, es fundamental que desde el inicio de una relación laboral se establezcan y den a conocer a los trabajadores los canales oficiales de comunicación en la organización, ya sea en cualquiera de sus modalidades de flujo entre los que están; descendente, es el más común, y consiste en que la información o comunicación se desplaza de arriba abajo, es decir de la gerencia a los empleados pasando por cada uno de los niveles del mensaje.

En este mismo orden, (Moret y Arcila, 2011) expresan que:

la comunicación ascendente es la que surge desde los directivos hasta los mandos bajos, medios o altos según sea el caso, se utiliza para resolver inquietudes, hacer sugerencias o plantear preguntas; diagonal, se da entre trabajadores que se encuentran en distintos grupos o secciones que no están en el mismo rango de jerarquía, y se usa con el propósito de resolver problemas mediante la interacción con los integrantes de una organización que se encuentran en otros niveles de la misma, por lo general es de tipo informal. (p.15)

Sobre las bases expuestas se puede acotar, que la comunicación ascendente se refiere a los mensajes que los trabajadores envían a sus directivos o jefes de departamento, es el flujo de información hacia arriba que surgen de los niveles bajo de la empresa y su recorrido es justo el contrario que la descendente esta sirve como vehículo de retroalimentación tan necesario a la hora de tomar decisiones. Sobre el asunto, la comunicación descendente por tanto se manifiesta de la dirección o jefes de departamentos hacia los trabajadores por lo general se da para que los trabajadores conozcan sus responsabilidades y acciones en pro de alcanzar las metas que desea la organización. Seguidamente, (Moret y Arcila 2011), definen el flujo de información de tipo horizontal, el cual consiste:

En el intercambio de información por parte de empleados que se encuentran en el mismo rango de jerárquico de la organización, permitiendo la resolución de conflictos, coordinación de tareas y cooperación con información entre otros, todo lo anterior con la intención de compartimentar la información que es susceptible de hacerlo y direccionada al debido destinatario, evitando intermediarios previniendo de esta forma malos entendidos e interpretaciones que influyen de forma negativa en las actividades laborales (p.16)

Vinculado al concepto se puede decir, que la comunicación horizontal no es más que la información compartida entre personas de un mismo nivel jerárquico; lo cual facilita el intercambio de ideas, conocimientos y pensamientos entre los diferentes departamentos. Al ser compañeros con el mismo nivel de jerarquía dentro de la organización, la relación que se mantiene durante la comunicación es informal y casi siempre cordial.

Por último, es importante destacar un aspecto al que generalmente no se le da importancia en el interior de una organización, y es el control en la calidad de la información, situación que se satisface mediante el feedback o retroalimentación, lo cual no es otra cosa que la confirmación de la recepción y comprensión por parte de los trabajadores del mensaje que fue difundido en la comunicación descendente, por lo que quien originó el mensaje, debe tener la claridad y seguridad que lo transmitido fue lo que realmente comprendió y entendió el destinatario, no dar por sentado que la información se entregó y se entendió, el retroalimentar. En relación a esto, (Moret y Arcila, 2011) señalan: “una barrera no es un obstáculo imposible para la comunicación es posible adoptar estrategias para evitar o superar estas; y una forma es enviar mensajes claros, comprensibles, que se adecuen a las posibilidades del receptor (p. 17). Por ello, elimina de raíz malas interpretaciones y prejuicios que podrían llegar a presentarse por no hacerle un pequeño pero importante control de calidad al ciclo comunicativo.

En el caso de estudio, existe una falta de control en la calidad de la comunicación originando conflictos y discrepancias entre sus trabajadores, debido a que la alta gerencia no mantiene por escrito las directrices o lineamientos establecidos para cumplir con los objetivos y metas de la organización.

### **2.2.2 La Comunicación Asertiva**

Se define la palabra asertivo, de aserto, según el diccionario Larousse, proviene del Latín asertus y significa afirmación de la certeza de una cosa, por lo que se deduce que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza. Seguidamente, (Janda, 1998) refiere que “El entrenamiento para lograr una conducta o una comunicación asertivas, fue una de las primeras técnicas desarrolladas por los terapeutas de la conducta en la década de 1950 y comienzos de la década de 1960” (p.64). Consecutivamente, refiere (Riso, 1988) que:

La conducta asertiva es aquella que permite a la persona expresar adecuadamente, sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible oposición es decir no, expresar en general sentimientos negativos y afecto dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo a sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta. (p.8)

Al respecto, se presenta la comunicación asertiva como un término que debe ser visto de manera integral, íntimamente relacionado con la comunicación, ya que este término es el que le da sentido a la transmisión constante de mensajes entre dos o más personas, sería imposible determinar si hubo o no asertividad, si no analizamos con el receptor lo expuesto, que tan veraz, congruente, expresivo y oportuno fue el mensaje.

En el mismo orden de ideas, (García y Magaz, 1995) conceptualizan la asertividad como: “una cualidad que define aquella clase de interacción sociales que constituye en acto de respeto por igual a las cualidades y características personales de uno y aquellas personas con quién se desarrolla la interacción” (p.359)

De esta forma se puede destacar, que la asertividad no es un rasgo de la personalidad del ser humano pero sí de la conducta, por lo que puede verse como una habilidad que se puede trabajar para mejorar las relaciones sociales interpersonales, la asertividad debe observarse como el valor agregado que se le da al clima organizacional, para que se convierta en una comunicación de calidad, efectiva, segura y sobre todo confiable, aspectos en los que se profundiza más adelante.

También, (Salmuri, 1998) define a la asertividad como: “la habilidad que permite al individuo expresar sus propios sentimientos, pensamientos u opiniones, de una manera adecuada respetando los derechos de los demás”, es decir expresar

sentimientos y deseos positivos y/o negativos sin negar los derechos de nuestro entorno (p.49)

Significa entonces que la comunicación asertiva, se basa en una actitud personal positiva a la hora de relacionarse con los demás y consistente en expresar opiniones y valoraciones, evitando descalificaciones, reproches y enfrentamiento. Esto implica que la comunicación asertiva es la vía adecuada para interactuar con la personas. En relación con esto ultimo, (Riso, 2002) expone que la comunicación asertiva es:

Quando se expresa un mensaje en las que las palabras y los gestos transmiten claridad y al mismo tiempo una empatía hacia el interlocutor. Se trata de comunicar las propias ideas de manera sincera y creando un clima positivo y sin ánimo de conflicto, para que esto puede ser posible es necesario controlar las emociones, de tal manera que se eviten tanto las actitudes agresivas como las sumisas o pasivas (p.128)

En este sentido, podría afirmarse que la comunicación y la asertividad se encuentran íntimamente relacionadas, ya que genera información eficiente, clara, congruente y precisa, pero sobre todo hacen que la transmisión de ideas sea abierta y honesta, incorporando el respeto mutuo entre los trabajadores. En este momento, conforme a lo anteriormente planteado podríamos definir que la principal cualidad de una persona asertiva, debe ser la efectividad y claridad a la hora de comunicarse con sus semejantes, reconociendo sus propias virtudes y defectos.

En espacios en los que se pueda generar críticas constructivas y fructuosas que permitan la mejora continua a nivel interpersonal y grupal de sus relaciones, una persona asertiva debe tener la capacidad de expresarse en el momento indicado y oportuno con las palabras precisas e indicadas para la situación que se viva en el entorno organizacional. Al respecto, (Salmuri, 1998) sugiere que:

En una organización sería más efectivo que quien transmita el mensaje sea alguien que al interior de la organización represente una figura de autoridad y credibilidad, es decir, sea un alto ejecutivo, porque la importancia de un mensaje la debe dar la organización, y por detalles tan mínimos como quien lo difunda puede derivarse la relevancia que los trabajadores le den a la información recibida, esta situación generará un impacto positivo, efectivo y motivador al interior del grupo (p.38)

Así pues, es deber de la organización crear espacios recreativos y de capacitación, donde se transmitan todos los aspectos que hagan referencia al funcionamiento de la organización, el mercado en que se mueve, el tipo de industria a la que pertenece, la competencia que se tiene, proveedores, clientes y demás, toda esta información que por cultura general cualquier trabajador debe conocer sin importar su jerarquía, permiten que el empleado a diario se vaya identificando con los objetivos de la empresa, se empieza a sentir como una pieza importante, y por ende hará esfuerzos enfocándose en lograr las metas que la organización espera obtener de él, así se va creando una imagen corporativa adecuada para el cliente interno, que es el mismo trabajador de la organización y que representa el capital humano más valioso que se posee.

Sobre el asunto, la normativa Venezolana se encarga de regular las conductas tanto de los patrones como de los trabajadores de las organizaciones. Para el inicio de este análisis, puede tomarse como marco referencial el Artículo 87 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), referido a los Derechos Sociales y de las Familias, el cual tipifica: “Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar”. Así mismo, el segundo aparte de éste Artículo plantea que “Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados”.

Debido a lo antes expuesto, cuando al trabajador se le comparten los aspectos que de una u otra forma influyen su actividad laboral, el trabajador empieza a sentir la importancia de su labor para con la organización, entendiendo el lugar importante que ocupa en la cadena productiva de la misma, esta situación lo motiva para mejorar en la prestación de servicios lo hace esmerarse para aportar más de lo que normalmente entregaba, la necesidad de seguir siendo reconocido y halagado va llevando a cada ser humano a imprimirle valor agregado a cada una de las actividades que realiza y sumado a esto se va convirtiendo en un valor intrínseco a cada uno.

Esto se refiere a la importancia del sentido de pertenencia organizacional que se da cuando la organización crea ese lazo que trasciende a lo personal mediante un proceso de comunicación asertiva, seria y responsable generando así un clima organizacional óptimo. Con el objeto generar un vínculo entre el trabajador y la organización, aparte de ser económico se vuelve personal y afectivo. Existiendo una afinidad que se ve reflejada en la actividad laboral que se desarrolla, ya que el trabajador siente que está laborando para su organización y esto se ve reflejado en su diligencia para con el trabajo.

### **2.2.3 Indicadores de la comunicación asertiva**

Es importante conocer el sentido que se le da a la información, la comunicación no verbal, cuando hablamos con alguien, es sólo una pequeña parte de la información que se obtiene de una persona procede de sus palabras se debe evaluar aspecto como gestos, movimientos, el tono de voz, nuestra ropa e incluso nuestro olor corporal también forman parte de los mensajes, cuando nos comunicamos con los demás y en muchas ocasiones actúa como reguladora del proceso comunicacional, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje.

En este sentido (Riso, 2002), expone que: “la conversación es el instrumento verbal por excelencia de la que nos servimos para transmitir información y mantener más relaciones sociales adecuadas” (p.128). Implica un grado de integración compleja entre las señales verbales y las no verbales, tanto emitidas como recibidas.

Seguidamente, (Riso, 2002) se refiere concretamente a los indicadores expresivos verbales y no verbales de la asertividad (p.128). Entre los que destacan los siguientes; en relación a la mirada:

Es típica de las personas inasertiva cuando es esquiva. Asimismo es de la persona asertiva cuando la sostiene el tiempo suficiente para establecer un buen contacto. Cuando se esquiva la mirada, generalmente se experimenta desconfianza porque se presume que la otra persona tiene algo que esconder. (p.128)

De esto se desprende, que se trata de uno de los elementos de la comunicación no verbal que más información aporta, si se sabe interpretar adecuadamente, pues cumple una serie de funciones entre ellas: la regulación del flujo de la comunicación, la obtención de un "feedback o retroalimentación" acerca de cómo los demás reaccionan a una comunicación, expresión de las emociones, comunicación de la naturaleza de la relación.

En cuanto al volumen de la voz:

Las personas que se sienten intimidadas por figuras de autoridad suelen bajar el volumen de su voz, al considerar que de esa forma el impacto de su mensaje no confundirá al receptor. Quienes son inasertivos emplean un volumen de la voz demasiado bajo, lo que, además de dificultar la comunicación, provoca que se vean como personas tímidas o inseguras. (p.128)

De esto se infiere, que la voz como instrumento de comunicación no verbal estriba en su capacidad para transmitir información acerca de los estados emocionales del que habla, con las implicaciones que ello tiene en el campo de la salud. Igualmente el tono de la voz con señales sutiles relacionadas con el mensaje que se quiere transmitir es importante cuando el que habla pretende o bien engañar o bien ocultar información a la personal.

Al mismo tiempo (Riso, 2002) considera que. “el contacto físico, es difícil acercarse afectivamente a una persona que no se acepta a sí misma. La sumisión generalmente produce rechazo. (p.129). Se deduce, que el contacto físico es la principal de las conductas no verbales en el ejercicio. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, el tocar, como ocurre con otras formas de conducta no verbal, puede resultar congruente o no con los mensajes verbales, haciéndose éste ineficaz e incluso contraproducente.

En consecuencia, en la comunicación asertiva, son importantes los componentes no verbales de la interacción, tales como: el contacto visual, la postura corporal, la distancia interpersonal, los gestos, el contacto corporal, el afecto y la apariencia y sus componentes verbales: velocidad del habla, tono de voz, volumen y modulación de la voz, utilización de pausas, escucha y comentarios reflexivos, claridad del habla y escucha activa.

De allí, la presente teoría guarda semejanza con el trabajo, ya que, es una forma de comunicación que se centra en lo que se dice con gestos o lenguaje corporal. Por esto es una comunicación un poco más confusa que la verbal, por lo que necesita una traducción según el contexto en que se dé. Con este tipo de comunicación hay que tener cuidado ya que puede provocar conflictos. De allí, muchos malentendidos en las relaciones organizaciones se deben a una mala traducción del lenguaje no-verbal.

### **2.2.7 Causas de la falta de asertividad en las organizaciones**

De acuerdo a (Riso, 2002) señala que: “la falta de asertividad es que la persona no ha aprendido a ser asertiva o lo ha aprendido de forma incorrecta; creando fobia social la cual le da a otros una autoridad desmesurada y es excesivamente autoexigente. p.129). De esto se desprende, que las personas posee unos patrones irracionales de pensamiento que le impiden actuar de forma asertiva; y es parte de la decadencia o debilidad de las características básicas de su carácter, por la falta de un ideal o meta, generando esto pérdida de autoestima y asertividad; percibiendo, la asertividad como la interacción y la experiencia a través de formación social de cada individuo, que debilitan o refuerzan tanto su confianza como su autoestima a lo largo de su existencia.

Por ello, es importante tener en cuenta, que el objetivo no es conseguir siempre lo que se quiere, sino aumentar la probabilidad de lograr tus objetivos sin pasar por encima de los derechos de los demás

### **2.2.8 Ventajas de la Comunicación Asertiva en las organizaciones**

Según, (Craig 1997) señala que la ventaja de una comunicación asertiva ofrece muchas ventajas como (p.67):

Expresión de sentimientos y creencias en forma directa y apropiada, sin violar los derechos de los demás. Las personas se sienten iguales a otros, es decir, todos son importantes. La conducta es de cooperación y negociación. Como consecuencias, se presentan la satisfacción propia, alta autoestima, buenas relaciones, toma de decisiones propias, pensamiento crítico y se llega al dominio y control de las diferentes situaciones

De esto se deduce, que las expresiones de sentimientos, derechos y deseos tanto positivos como negativos de una forma eficaz, sin menospreciar o negar los derechos de los demás y sin crear o sentir vergüenza y/o sentimientos de

culpabilidad; genera aumentó de la empatía (capacidad de ponerse en el lugar del otro). En consecuencia, puede inferir que una conducta asertiva nos ayuda también a tener la capacidad de pedir o más bien negociar de forma correcta con los que nos rodean, negociación basada en lo que deseamos transmitir de forma correcta y respetuosa sin necesidad de ser tímido o agresivo a la hora de hablar.

Es aquí, donde las organizaciones deben evaluar cuál es el tipo de respuestas más frecuente que se da al interior de su organización. Cuando logre identificar cuál es, puede trabajar con sus empleados por una comunicación asertiva, la cual trascenderá no sólo a nivel interno, sino externo. La comunicación asertiva al exterior, se reflejará en un adecuado servicio al cliente y, a nivel interno, coadyuvará a la buena salud mental de sus empleados, mejorará la autoestima, reducirá la ansiedad, aumentará el trabajo en equipo y llevará a una excelentes relaciones interpersonales, porque de lo que se trata, es de que los empleados puedan expresar sus ideas, pensamientos, peticiones, posiciones, oposiciones respecto a un aspecto determinado, sin violar los derechos de los demás.

### **2.2.9 El Clima Organizacional**

En relación, a la percepción que poseen los trabajadores hacia el entorno y los factores que conforman el medio laboral donde diariamente desarrollan sus actividades productivas, se define el clima organizacional, de acuerdo a (Cira, 2012) asevera, que:

Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en términos de productividad, satisfacción y efectividad en los procesos gerenciales. En consecuencia, el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales permitiendo introducir cambios profundos, tanto en las actividades y conductas como en la estructura organizacional (p.83)

De lo antes expuesto es importante un clima organizacional óptimo dentro de una organización, ya que genera motivación, logro, compromiso, identificación, construir relaciones interpersonales organizacionales. En la cual se desarrolle una comunicación asertiva y el crecimiento humano continuo para lograr una satisfacción mutua.

Además, el autor citado, señala que para comprender el clima organizacional en las mismas es necesario comprender y explicar sus elementos teóricos más importantes:

En relación, a la motivación Según (Robbin, 2009), expresa que: “la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna demanda o necesidad individual” El mismo autor, señala que “hay directiva que percibe a la motivación como una característica personal” (p.25). Consecuentemente, se indica que algunos la poseen y otros no.

Por ello, se puede decir que la motivación es un elemento fundamental para el clima organizacional, debido a que busca entre los trabajadores de una organización, los anhelos, los deseos y necesidades que hacen que ellos, se comporten y actúen de una manera determinada, al mismo tiempo canalizan su actuación o desempeño en un momento dado, por lo tanto se hace necesario darle importancia a la motivación y a los factores que intervienen durante el proceso motivacional, además cada persona debe sentirse atraída por los objetivos y metas trazadas por los integrantes de la organización.

Igualmente, (Robbin, 2009) define que: “la satisfacción es el estado de conformidad más pertenencia por la actividad desarrollada en la organización” (p.25). Esta satisfacción pasa evidentemente por lo económico, pero eso no es todo, la satisfacción tiene una dinámica compleja, las condiciones de trabajo, el entorno, el trato respetuoso que se reciba de los directivos, el reconocimiento de

los directivos por el trabajo de cada uno de los trabajadores, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, son factores de satisfacción importantes y por lo tanto, motivadores de un clima organizacional.

Por otra parte, es evidente que el proceso administrativo se fundamenta en el salario, la estabilidad laboral y la responsabilidad que influye en la conducta de los empleados, de esta manera la motivación tiene que ver con el estado de ánimo del trabajador y el rendimiento organizacional. En este sentido, en las organizaciones es la directiva quien propicia estrategias motivacionales que permitan las buenas relaciones comunicacionales, para así establecer lazos de amistad en función de mejorar la relación laboral y así mantener una alta motivación, lo más importante es participar en las acciones de la organización y lograr los objetivos de la misma.

Conjuntamente, se encuentra el involucramiento que enuncia (Robbin, 2009) y lo delimita como “El grado en que los trabajadores se sumergen en sus labores organizacionales, invirtiendo tiempo y energía en ellas” (p.25).

Es por eso, que el involucramiento, representa la autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo, el sentimiento de los empleados de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización. De esta manera, se explican la responsabilidad que tiene la organización con sus empleados para poder desarrollar las actividades y tareas designadas por esta.

En el mismo orden de ideas, (Robbin, 2009), dice que “globalmente la comunicación asertiva y el clima organizacional, son dependiente de las habilidades sociales del trabajador, cómo las integre, maneje a favor de la productividad y la motivación” (p.25). En síntesis, depende entonces de la correcta, oportuna satisfacción de necesidades, de cómo éste entienda la importancia de lograr metas y objetivos personales, profesionales y organizacionales para la adecuada satisfacción de sus necesidades vitales. Cuando

el trabajador logra visualizar la relación entre metas y objetivos con la satisfacción de necesidades, entonces obtiene la motivación necesaria para trascender al nivel superior, la cual se define como la eficiencia (tiempo y forma) con la que las metas y objetivos son alcanzados.

### **2.3 Importancia de la comunicación asertiva en la optimización del clima organizacional**

Partiendo de los supuestos anteriores se puede definir, la asertividad como la capacidad de las personas para expresar sus emociones, pensamientos, creencias en forma directa, honesta y apropiada, sin sentir ansiedad y sin violar los derechos del semejante, también involucra el saber defender sus propios derechos. Para tal efecto (Moret y Arcila 2011) manifiestan que:

El resultado de nuestra comunicación, está determinado por el grado de asertividad con que nos manejamos. El entrenamiento asertivo permite reducir el estrés ya que cuando se es una persona asertiva hay una mayor relajación en las relaciones interpersonales. Esta habilidad se apoya en los siguientes factores; La capacidad de decir no, de poner límites, la capacidad de pedir y hacer requerimientos, el poder expresar sentimientos positivos y negativos y el poder comenzar, continuar y terminar conversaciones. (p.23)

Del mismo modo, el estudio del clima organizacional se fundamenta en variables, que permiten determinar el grado de eficiencia de fenómenos concretos que se presentan en el mencionado entorno de trabajo. Para ello hay que evaluarlo, teniendo un conocimiento sobre el nivel de eficiencia con que se logran sus metas.

### **2.4 Bases Legales**

En primer lugar, el derecho o las normas de conducta están presentes en todos los órdenes de la vida social. El hombre como ser social, autónomo, necesita

establecer reglas claras con la finalidad de limitar el Principio de Autonomía de la voluntad de cada uno de los miembros que conforman la comunidad donde se desenvuelven. Las normas emanan respetos a los derechos de los demás, aparte de contener intrínsecamente, normas éticas, las cuales tratan de mantener el control social.

En las relaciones laborales, evidentemente, contribuyen a mantener un clima organizacional de paz y tolerancia en los centros y/o establecimientos de trabajo. Cuando son aplicadas las normas jurídicas, sin violar los derechos que a cada quien le corresponde y promoviendo el cumplimiento de las obligaciones se cumple la finalidad del Derecho el cual es aplicar las normas con justicia. Por ende, cuando son respetados los derechos de los participantes en las relaciones laborales estos se sienten respetados, incluidos y dispuestos a ejercer sus actividades con mayor disposición.

En este orden de ideas, las Bases Legales de la presente investigación se encuentran establecidas en primer lugar, en el Artículo 57 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) referente a la libertad de pensamiento, cual expresa lo siguiente:

Toda persona tiene el derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación (...) ni los mensajes discriminatorios, ni los que promuevan la intolerancia.

Lo que pretenden asumir este derecho como una libertad “sin límites”, siempre se intenta convencer que la libertad de comunicación les permite hacer uso de todos aquellos recursos que atentan contra la seguridad, la honestidad y la honorabilidad de las personas. Según el Art. 57 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela tiene su norte en el respeto hacia los demás que se

desarrolla principalmente en el derecho a la intimidad, a la propia imagen además, manifiesta los derechos se debe tener presente nuestros deberes. En Venezuela ninguna empresa podrá coartar la opinión ni las ideas de un trabajador siempre y cuando se respete las normativas y políticas internas de la organización, se puede crear una cultura participativa. Se debe evitar agresiones y cada quien debe ser responsable de lo que dice y hace partiendo y en mejorar del clima organizacional.

Adicionalmente, el Artículo 58 establece lo siguiente: “La comunicación es libre y plural y comporta los deberes y responsabilidades que indique la Ley”. Es decir, se insta con el fin de que las personas reciban esa información oportuna, veraz e imparcial, en cada una de las organizaciones se deberá adoptar un teoría de igualdad y ética que la información fluya a todos y cada unos de los trabajadores sin distingos y sin discriminación. Todos representan el más importante valor de una organización el recurso humano y no deber haber barreras comunicacionales entre departamentos o en lo que representa la dirección de la organización.

Por su parte, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), establece en su Artículo 53, referido a los derechos de los Trabajadores, lo siguiente: “Ser informados de las condiciones en las que se va a trabajar, de la presencia de sustancias toxicas, posibles daños y como prevenirlos”. Es evidente que una buena comunicación entre los actores de las relaciones laborales, cuando esta es asertiva, efectiva y oportuna, contribuye a mantener un clima organizacional de paz laboral y por ende, favorece la productividad organizacional. Es consecuencia, cada trabajador Venezolano deberá ser informado al inicio de sus actividad de las condiciones en que va llevarlas a cabo así como de sus riesgos, recibir información oportuna teórica practica en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, denunciar las condiciones inseguras o insalubres de trabajo, rehusarse a trabajar a interrumpir una tarea o actividad cuando exista un peligro inminente.

Luego de una serie de reflexiones, el Estado Venezolano, se dedica a proteger al trabajador no sólo con la obligación que se le genera al patrono con el incumplimiento sino también con la creación de un servicio público sin fines de lucro, que se dirige a brindarle la protección necesaria en momentos o etapas básicas de la vida, como la maternidad, la paternidad, entre otras; y a su vez se hace responsable de la efectividad de este derecho a través de un sistema de seguridad social. Por tanto, la empresa Dicientro Balanzas C.A como todas las empresas Venezolana deberá se garante de que sus trabajadores cumplan con una serie de condiciones que garanticen no solo el lucro sino también su estabilidad física y mental a través de una serie de programas y evaluaciones constante en sus operaciones diarias.

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología utilizada en el proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo la indagación, en la cual se detalla la muestra en estudio y se establecen parámetros de confiabilidad, verificación y análisis de datos.

En este orden de ideas, (Tamayo y Tamayo, 2004) consideran que: “la metodología constituye la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y de recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos, y las técnicas de análisis”. (p.91) Por cuanto, es indispensable y necesaria la aplicación de una metodología de investigación.

La metodología es un procedimiento general para obtener de manera precisa y concisa los objetivos de la investigación, a partir de este momento se planificó la forma de como se elaboró el trabajo de investigación y las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información y análisis de datos.

El enfoque de la investigación estuvo bajo el esquema de un paradigma cuantitativo, basada sobre datos cuantificables y palpables. A los efectos de este, (Tamayo y Tamayo, 2004) “La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas” (p.95). Estos datos recabados en los distintos instrumentos se muestran en el análisis de recolección de datos y están en total consonancia con las variables que se declararon desde el principio y los resultados obtenidos brindaron una realidad específica a la que estos están sujetos. El producto de una investigación de corte cuantitativo fue un informe en el que se muestre una serie

de datos clasificados, sin ningún tipo de información adicional que le dé una explicación

### **3.1 Tipo de Investigación**

La presente investigación se enmarcó en un diseño de investigación no experimental. Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) definen la investigación no experimental como: “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149). Por lo tanto, se utilizó la investigación no experimental debido a que no manipuló las variables y observó las relaciones desprendidas de éstas tal y como se suceden en su entorno habitual.

Equivalentemente, éste estudio consistió en una propuesta basada en una Comunicación Asertiva herramienta Efectiva para la Optimización del Clima Organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A. El propósito principal fue recoger y describir los hechos directamente desde el lugar donde se desarrollaron, explicando así sus causas y efectos, datos que se utilizaron para análisis de la situación actual de la comunicación y el clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A. En este sentido, el estudio se apoyó en la modalidad de investigación de campo, conceptualizada por la (UPEL, 2011) como:

El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p. 27).

Asimismo, el alcance de los resultados del instrumento aplicado fueron de tipo descriptivo, porque para su elaboración fue necesario realizar explicaciones referentes a las características del fenómeno estudiado, de esta manera se determinó el comportamiento y las acciones que fueron ejecutadas para realizar

las comparaciones que se derivaron de la investigación. Según (Hurtado ,2012), el alcance de los resultados del instrumento fue de tipo descriptivo consiste:

En la caracterización de un hecho para establecer su estructura. Tiene como objetivo conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción exacta de las actividades, objetivos, procesos y personas. Interpreta la realidad de los hechos, es decir, condiciones o conexiones existente, prácticas que prevalecen opiniones, puntos de vista que se sostienen, procesos, efectos o tendencias a desarrollar (p. 83).

A la par, se obtuvieron datos de fuentes impresas o escritas, es decir, de bases documentales, la cuales según (Palella y Martins, 2010) se apoyan en una revisión documental y se definen como:

Aquella que se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes: indaga sobre un tema en documentos, escritos u orales. Se está en presencia de una investigación documental cuando la fuente principal de información está integrada por documentos que representan los hechos en sí mismos o como documentos que brindan información sobre otros hechos (p. 90)

Por ello, se fueron utilizados documentos impresos, es decir, cualquier soporte capaz de generar información para ampliar los conocimientos con respecto a la comunicación asertiva como herramienta efectiva para optimizar el clima organizacional. De esta manera, se evidencio que los conceptos trazados poseen una estrecha relación con la presente investigación, porque comprenden el modelo metodológico requerido para explicar la problemática que actualmente enfrentan el entorno estudiado.

### **3.2 Población y Muestra**

Tal como lo expresa, (Hurtado y Toro, 1998) quien la define como “La población es el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la

investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar. Por ello también se le llama universo” (p.79). Dicentro Balanzas C.A, cuenta con 50 empleados, incluyendo las áreas de dirección, recepción, sistemas, recursos humanos, compras, almacén, cuentas por cobrar, contabilidad, ventas, proyectos, servicios y mantenimiento. Seguidamente, los 50 trabajadores que conforman la empresa fueron las fuentes de información para la aplicación del instrumento, que consintió en un cuestionario de 13 preguntas dicotómicas que abarcan tópicos fundamentales para las conclusiones de esta investigación.

La muestra es una parte de la población, es decir un número de individuos u objetos seleccionado científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Según (Balestrini, 1997) la muestra: “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población” (p.138). Seguidamente, plantea (Hurtado, 1998) que: “Consiste en poblaciones finitas aquella en la que no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados” (p.77).

En vista de que la población es pequeña se tomó en su totalidad para el estudio y esta se denomina muestreo censal. Asimismo (López, 1998) señala que: “la muestra censal es aquella porción que representa toda la población” (p.23), Como medida de acción y evaluación se optará por analizar a todos los empleados que conforman la organización Dicentro Balanzas C.A., en total 50 trabajadores que incluye la junta directiva.

### **3.3 Técnica e Instrumentos de Recolección de datos**

En el contexto de la empresa Dicentro Balanzas C.A, se buscó la implementación de una herramienta de comunicación asertiva para la optimización del clima organizacional, se hace uso de la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento.

### **3.3.1 La Encuesta**

Conforme al siguiente concepto, (Audirac, 2006) expresa que: “La encuesta es un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas” (p.90)

En la técnica de la encuesta se utilizó como instrumento un cuestionario que fue aplicado a todo el personal de la empresa Dicentro Balanzas C.A en total 50 empleados con la finalidad de conocer la opinión de los trabajadores de Dicentro Balanzas C.A. con respecto a las variables de estudio: comunicación asertiva y clima organizacional. La técnica de la encuesta fue formulada con un cuestionario de 13 preguntas dicotómicas, el cual ayudó a conocer la opinión de los trabajadores sobre el modelo de comunicación interna que se utiliza en esta organización. Los resultados de este instrumento se presentaron en gráficos de barras compartidos según las dimensiones detalladas en el cuadro de operacionalización de variables.

### **3.4 Validez y Confiabilidad del Instrumento**

El instrumento de recolección adquirió una validez que según (Hernández, Fernández y Baptista, 2002), la definen como. “El grado en la calificación o resultado del instrumento debe realmente reflejar lo que está midiendo” (p.58). Según (el Manual UPEL, 2008), establece que:

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir. Para determinar esta característica pueden tenerse en cuenta diferentes tipos de evidencias relacionadas con el contenido, entre otras el investigador debe seleccionar el tipo de validación que más le convenga, previa documentación en las fuentes metodológicas (p.28).

En este sentido, la validez del instrumento de recolección de datos se determinó por el veredicto de tres expertos en contenido, en metodología y diseño de instrumento, los cuales analizaron y apreciaron si los ítems conllevan al logro de los objetivos emitiendo su adecuación de cada pregunta. Los mismos formularon y ubicaron al investigador en cuanto a las modificaciones pertinentes que debía tener dicho instrumento previo a su utilización. La confiabilidad según (Palella y Martins, 2003), es definida:

La confiabilidad es la ausencia de un error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además la precisión de una medida es lo que asegura su rentabilidad (si se repite siempre da el mismo resultado). (p.150).

De allí, para tener seguridad en el cálculo de la confiabilidad del instrumento, se administró una prueba piloto a 9 trabajadores de la empresa Dicientro Balanzas C.A. para ello, se utilizó la fórmula estadística 20 de Kuder de Richarson, la cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero (0) y uno (1), donde cero implica un coeficiente nulo y uno significa máxima confiabilidad. Ver formula estadística a continuación.

$$KR - 20 = \left( \frac{k}{k - 1} \right) * \left( 1 - \frac{\sum p.q}{Vt} \right)$$

Esta fórmula se interpreta de la siguiente manera:

K= numero de ítems del instrumento

p= porcentaje de personas que responde correctamente cada ítem

q=Porcentaje de personas que responde incorrectamente cada ítem



### **3.6 Técnicas de Análisis de los datos**

En esta etapa, se implantó los criterios que orientaron los procesos de codificación, tabulación, y análisis estadísticos de los resultados. Por ende Balestrini (1997) afirma que:

El análisis e interpretación de los datos, no se constituye en una fase que se improvisa posteriormente a la recolección y al procesamiento de los mismos. Dentro de esta perspectiva, a fin de proceder positivamente en todo lo relativo a esta etapa, es recomendable antes de recolectar los datos, introducir un análisis anticipado, donde se planifique previamente lo que se hará cuando se recolecten éstos, y considerar, a partir de una exhaustiva reflexión, por parte del investigador (p. 170).

La información recabada fue a través de una encuesta analizada y procesada mediante estadística descriptiva. En este sentido, se aplicó con la finalidad de recopilar datos e información vinculados directamente con la investigación. Con base a lo anterior, el análisis de los resultados se hizo a partir de cuantificar las respuestas, lo cual permitió su presentación en tablas de frecuencia y gráficos; para su posterior análisis y discusión por dimensión.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El análisis de los datos consistió en reunir la información para organizarla, clasificarla y separarla para la elaboración de cuadros y gráficos estadísticos que permitieron la propuesta de implementar la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la optimización del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C:A y a partir de ellos, fundamentar las conclusiones de la investigación.

Así mismo, se obtuvo información provenientes de 50 trabajadores de la empresa objeto de estudio; dando respuesta a los siguientes objetivos específicos: 1) Comprobar la situación actual de la empresa Dicentro Balanzas C.A, en relación a la comunicación 2) Determinar los factores claves que inciden en el clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas, C.A.

La información obtenida en el cuestionario aplicado a la muestra arrojó una serie de datos que se presentan a través de tabla de frecuencias y gráficos de barras, a fin de señalar en forma clara y sencilla los resultados obtenidos para iniciar el proceso de explicación ítems por ítems.

Por ello, a efectos de reconocer la percepción de los trabajadores de la empresa Dicentro Balanzas C:A., en relación a las siguientes dimensiones: Evaluación del Proceso Comunicacional evaluados a través de las preguntas relacionadas a este tópico (uno, dos, tres y cuatro), reconocimiento del Entorno Laboral: ítems (cinco, seis y siete), Motivación laboral: ítems (ocho, nueve y diez) y Asertividad aplicada al Recurso Humano: ítems (11, 12,13); a continuación se efectúa un análisis y discusión de estos aspectos.

Con la finalidad de reconocer la percepción de la muestra sobre aspectos del proceso comunicacional que pudieran estar presentes en la organización empresarial, se diseñaron las siguientes preguntas:

- 1- ¿Posee Usted. una comunicación abierta con su jefe inmediato?
- 2- ¿Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?
- 3- ¿Tiene dificultades comunicacionales con algún compañero de trabajo de otro departamento?
- 4- ¿Usted es convocado a juntas de trabajo?

Luego de aplicado los instrumentos que permiten reconocer la opinión de la muestra estudiada, acerca del proceso comunicacional que existe en la empresa Dicientro Balanzas C.A. se obtuvo el resultado que se presenta a continuación:

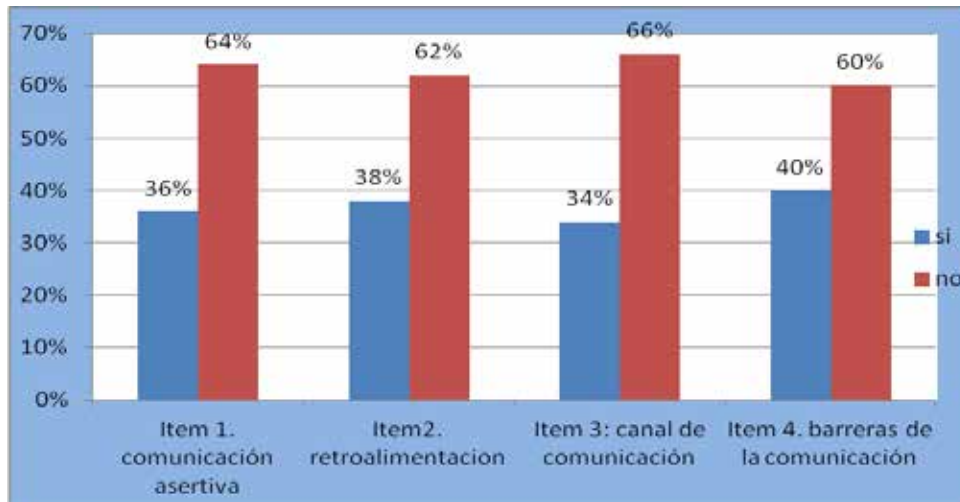
**Tabla N° 4**  
**Resultados obtenidos en el reconocimiento de la dimensión Evaluación del Proceso Comunicacional**

Preguntas	Si		No		Total %
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
<b>1</b>	18	36%	32	64%	100
<b>2</b>	19	38%	31	62%	100
<b>3</b>	33	34%	17	66%	100
<b>4</b>	20	40%	30	60%	100

Fuente: (Torres, 2018)

Los resultados presentados en la tabla, aprecian una predominante negativa, que a los efectos de su visualización para la discusión y análisis, se incorpora en un gráfico combinado, que involucra las respuestas de las cuatro preguntas

indagatorias que intentan reconocer la dimensión Evaluación del proceso de Comunicación.



**Gráfico N° 1. Distribución de las respuestas porcentual de la dimensión Evaluación del Proceso Comunicacional, analizados a través de los indicadores comunicación asertiva, retroalimentación, canal de comunicación y barreras de la comunicación. Fuente: (Torres, 2018).**

**Análisis de Resultados:** En la evaluación de los ítems del uno al cuatro de la dimensión Evaluación del Proceso Comunicacional. Se obtiene como respuesta a la indagatoria que involucra si existe o no una comunicación abierta con su superior inmediato, el 64% de la muestra evaluada niega la existencia de tal comunicación, mientras que un 36% afirma que existe. Esto significa que prevalece en la percepción de la mayoría de los trabajadores, que existe una desvinculación soportada en la forma de comunicación. En este orden, (Moret y Arcila, 2011) expresan que: “la comunicación ascendente es la que surge desde los directivos hasta los mandos bajos, medios o altos según sea el caso, se utiliza para resolver inquietudes o plantear preguntas y la descendiente como los procesos formales mediante los niveles superiores en una organización reciben información de los niveles bajos” (p.15).

En lo concerniente, a reconocer en la población una respuesta cónsona a si recibe o no información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo, el 62% de los encuestados respondieron negativamente, y el 38% positivamente. De

esto se desprende que predomina en la apreciación de la muestra que hay debilidad en el proceso de retroalimentación de la comunicación. . En lo concerniente a esto (Moret y Arcila, 2011) expresa que: “el feedback o retroalimentación, no es otra cosa que la confirmación de la recepción y comprensión por parte de los trabajadores del mensaje que fue difundido en la comunicación descendente, por lo que, quien originó el mensaje, debe tener la claridad y seguridad que lo transmitido fue lo que realmente comprendió y entendió el destinatario” (p.16).

En la indagación referida a si tiene dificultad comunicacional con algún compañero de trabajo de otro departamento, el 66% de los trabajadores respondió negativamente, el 34% se expreso positivamente; los resultados, evidencian que a juicio de los trabajadores no hay canales formales de comunicación adecuados que permitan llevar un control más eficaz del flujo de información, dentro de la organización. En lo referente a esto, (Moret y Arcila, 2011) expone: “Existen diversos canales de comunicación que las empresas pueden utilizar. Cabe señalar que estos pueden ser de dos tipos: formales e informales. Los primeros sirven para transmitir la información oficial (comunicados, órdenes, memorandos, etc.), mientras que los segundos se componen de las conversaciones y rumores” (p.16)

En lo relativo, a la respuesta indagatoria; acerca de si ha sido convocado a juntas de trabajo, el 60% declaro que nunca ha sido llamado a dichas reuniones, mientras el 40% afirma que sí. Esta situación representa que predomina en la percepción de la mayoría de los trabajadores que hay barreras en la comunicación que pudieran estar afectando el flujo información que se genera entre los trabajadores. En relación a esto, (Moret y Arcila, 2011) señalan: “una barrera no es un obstáculo imposible para la comunicación, es posible adoptar estrategias para evitar o superar estas; y una forma es enviar mensajes claros, comprensibles, que se adecuen a las posibilidades del receptor” (p. 17).

Del análisis y discusión de la dimensión Evaluación del Proceso Comunicacional, se evidencia una elevada tendencia hacia la alternativa negativa,

(ver gráfico N° 1); de esto se desprende que el proceso comunicación interno (empleado-personal de mando) tienen debilidad en practicar el significado de la comunicación humano como un proceso que implica relaciones, intercambio y retroalimentación de la información en todas las actividades de la organización; En este sentido, la comunicación y la asertividad se encuentran íntimamente relacionadas, ya que genera información eficiente, clara, congruente y precisa, pero sobre todo, hacen que la transmisión de ideas sea abierta y honesta, incorporando el respeto mutuo entre los trabajadores.

Esta debilidad comunicacional, se corresponde con lo planteado Riso (2002) que expone que la comunicación asertiva ocurre: Cuando se expresa un mensaje en las que las palabras y los gestos transmiten claridad y al mismo tiempo una empatía hacia el interlocutor. Se trata de comunicar las propias ideas de manera sincera y creando un clima positivo y sin ánimo de conflicto, para que esto puede ser posible, es necesario controlar las emociones, de tal manera que se eviten tanto las actitudes agresivas como las sumisas o pasiva (p.128).

De lo dicho anteriormente, se desprende que el propósito de una comunicación asertiva radica en que el trabajador codifique y transmite de manera exitosa el mensaje que se intercambia; como una manera de minimizar las barreras y ruidos, utilizando todos los medios de comunicación accesibles en el campo para mantener al personal bien informado, motivado y comprometido con sus labores dentro de la organización

En lo referente a la percepción de los encuestados al indagar en la dimensión del Reconocimiento del Entorno Laboral, se plantearon las siguientes preguntas:

- 5- ¿Conoce Ud. la misión de la empresa Dicentro Balanzas C.A?
- 6- ¿Conoce Ud. la situación actual de la empresa Dicentro Balanzas C.A en relación al entorno laboral?

7- Le han realizado recientemente una evaluación respecto al clima organizacional que se desarrolla en la empresa Dicientro Balanzas C.A?

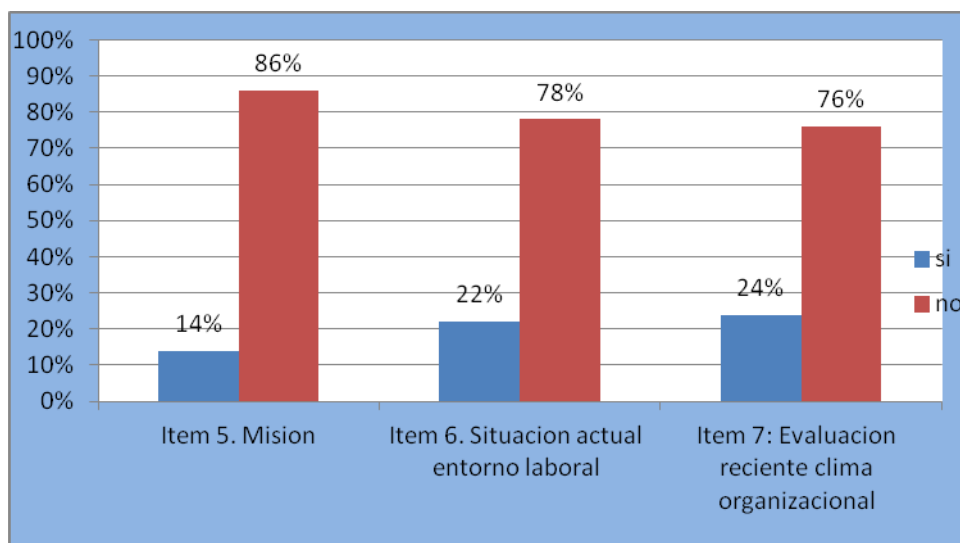
Después de aplicado el instrumento que permitió conocer la percepción de la población estudiada en cuanto a la muestra estudiada reseñada a la dimensión Reconocimiento del Entorno Laboral que coexiste en la empresa Dicientro Balanzas C.A. se obtuvo el resultado que se muestra continuación:

**Tabla N° 5**  
**Resultados obtenidos en el reconocimiento de la dimensión**  
**Reconocimiento del Entorno Laboral**

Preguntas	Si		No		Total %
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
<b>5</b>	7	14%	43	86%	100
<b>6</b>	11	22%	39	78%	100
<b>7</b>	12	24%	38	76%	100

Fuente: (Torres, 2018)

Los resultados exhibidos en la tabla que corresponde a las respuestas aportadas por la población tiende a la alternativa negativa, que a los efectos de su visualización para la discusión y análisis, se incorpora un gráfico mixto que involucra las tres preguntas que evalúan la dimensión: Reconocimiento del Entorno Laboral



**Gráfico N° 2. Distribución de las respuestas porcentuales de la dimensión Reconocimiento del Entorno Laboral, analizados a través de los indicadores misión, situación actual entorno laboral y evaluación clima organizacional.**  
Fuente: (Torres, 2018).

**Análisis de Resultados:** La tendencia de las respuestas suministrada por la muestra, según los diferentes ítems de la dimensión Reconocimiento del Entorno Laboral, corresponde según el 86% por ciento de los encuestados afirmó que no conoce la misión de la empresa, 14% por ciento se manifestó de manera positiva; de acuerdo a esta apreciación, se puede reconocer debilidad en el reconocimiento de la misión de la organización por parte los trabajadores, los mismos no tienen claro que la misión de la organización, es la importación, fabricación, comercialización y asesoría en el área de metrología de equipos de pesaje, en la gama industrial, comercial y de laboratorio. En relación al tema, (Cira, 2012) expresa: “esta delimita el campo de acción de la empresa con el propósito de concentrar recursos y esfuerzos, con el propósito amplio al que la sociedad espera que sirva la organización (p. 82).

En cuanto a la pregunta que busca indagar si conoce o desconoce la situación actual de la empresa relacionado con el entorno laboral, el 78% de la población respondió de manera negativa, y el otro 22% se expresó de manera positiva. Los resultados según el juicio de la población estudiada se evidencia debilidad en este indicador; lo que permite deducir, que de existir tal debilidad o

desconocimiento, corresponde a un fenómeno que es descrito por (Cira, 2012) como: “Un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en términos de productividad, satisfacción y efectividad en los procesos gerenciales”. (p.83)

Por otro lado, al ser consultada la muestra sobre las recientes evaluaciones al respecto del clima organizacional que se desarrolla en la empresa Dicentro Balanzas C.A, el 76% se pronuncio de forma negativa, el 24% restante de manera positiva. Aquí la muestra percibe que hay que introducir cambios profundos, tanto en las actividades y conductas como en la estructura organizacional. Ya que según (Cira, 2012) manifiesta, que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales (p.83).

En cuanto a reconocer la tendencia de la dimensión Reconocimiento del Entorno Laboral, al igual que el caso anterior la mayoría de la muestra se ubica en al responder la pregunta en la alternativa negativa (ver gráfico N° 2); de esto se desprende, que ha juicio de la población encuestada, hay que mejorar este factor, ya que está estrechamente vinculado con la ejecución de la actividad laboral de los trabajadores; la cual es considerada como un conjunto de características medibles del medio ambiente de trabajo, por parte de los miembros que laboran en ella, y que influye en su motivación

Esta apreciación permite retomar los planteamientos hecho por Cira, (2012) quien señala: “El entorno laboral es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en términos de productividad, satisfacción y efectividad en los procesos gerenciales (p. 83).

De lo anterior se deriva, que el entorno laboral ofrece una visión de las cualidades individuales de una organización, reflejando su personalidad de

acuerdo al comportamiento del recurso humano que la conforma, apuntando a las relaciones humanas, tanto a nivel formal como informal; constituyéndose en uno de los factores críticos de análisis del clima organizacional; además, hoy en día las personas tienen muy en cuenta su autorrealización, que pasa por trabajar en el sector que les gusta, desarrollar proyectos atractivos que les enriquezcan y poder contar con un buen clima laboral en el que realizar sus labores a diarias.

Para reconocer la percepción de la muestra sobre la dimensión Motivación Laboral, se elaboraron las siguientes preguntas:

- 8- ¿El cumplimiento de su trabajo le produce satisfacción?
- 9- ¿Se siente motivado para realizar adecuadamente su trabajo?
- 10- ¿Recibe un trato justo en su entorno laboral?

Después de aplicada la encuesta, que permitió reconocer la opinión de la muestra estudiada acerca de la dimensión Motivación Laboral, que coexiste en la empresa Dicientro Balanzas C.A. se obtuvo el resultado que se presenta a continuación:

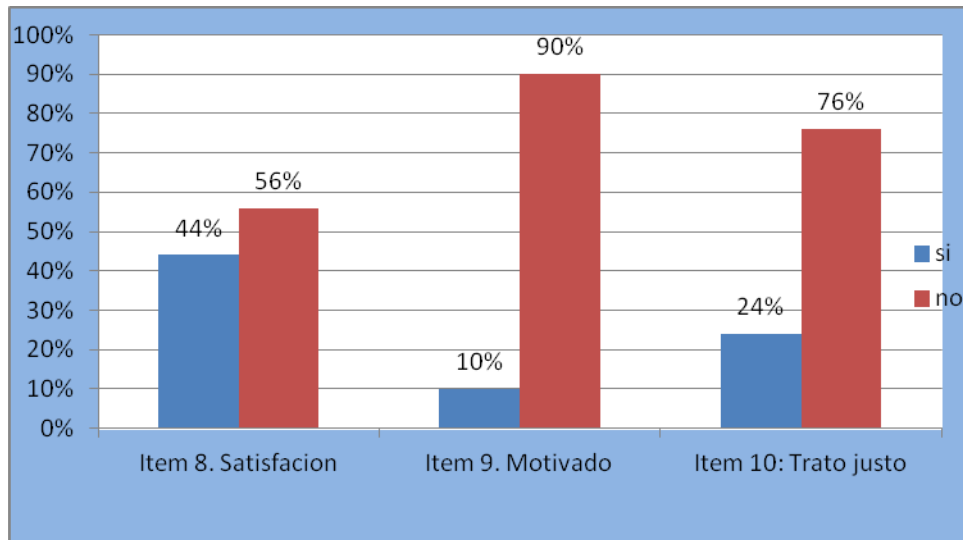
**Tabla N° 6**  
**Resultados obtenidos en el reconocimiento de la dimensión**  
**Motivación Laboral**

Preguntas	Si		No		Total %
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
<b>8</b>	22	44%	28	56%	<b>100</b>
<b>9</b>	5	10%	45	90%	<b>100</b>
<b>10</b>	12	24%	38	76%	<b>100</b>

Fuente: (Torres, 2018).

Los resultados mostrados en la tabla N° 6, estiman una predominante negativa, a los efectos de su visualización para la discusión y análisis, se anexa

un gráfico combinado que involucra las respuestas de las tres preguntas indagatorias que intentan reconocer la dimensión: Motivación Laboral.



**Gráfico N° 3. Distribución de las respuestas porcentuales de la dimensión Motivación Laboral, analiza dos a través de los indicadores satisfacción, motivado y trato justo. Fuente: (Torres, 2018).**

**Análisis de Resultados:** Al evaluar los ítems, de la dimensión Motivación laboral; se obtiene como respuesta, que el 56% de los encuestados en concordancia afirma que el cumplimiento de su trabajo no le produce satisfacción, 44 % restante se expreso de forma positiva; De esto se deduce que predomina en la apreciación de la muestra que existe la necesidad de reforzar los valores que identifican al trabajador y a la relación laboral que dé él se espera, en este sentido este factor pasa evidentemente por lo económico, pero eso no es todo, la satisfacción tiene una dinámica compleja, las condiciones de trabajo y su entorno. Que según, (Robbin, 2009): “es el estado de conformidad más pertenencia por la actividad desarrollada en la organización” (p.25).

En la indagatoria que involucra, si el personal de la empresa se siente o no motivado para realizar adecuadamente su trabajo, el 90% respondió negativamente, y apenas el 10% se manifestó positivamente; Esto significa que prevalece en la percepción de la mayoría de los trabajadores un grado de

descontento en su relación de trabajo por lo tanto no se siente a gusto y no ubica en su entorno elementos motivadores. En correspondencia a esto (Robbin, 2009) señala: “La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo” (p.26).

Por otro lado, se consultó a la población, si recibe o no un trato justo en su entorno laboral, en consecuencia el 76% respondió negativamente, el otro 24% señaló que si. De esto se infiere que los trabajadores perciben, que no hay un trato equitativo que favorezca su ambiente de trabajo, elemento fundamental para la motivación laboral. Robbin, 2009) expresa: “El trato respetuoso que se reciba de los directivos, el reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno de los trabajadores, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, son factores importantes y por lo tanto, motivadores en la organización” (p-26).

En función del análisis y discusión de la dimensión Motivación laboral, se observa una elevada tendencia hacia la opción negativa, (ver gráfico N° 3); se deduce que el personal que labora en la empresa en estudio, no esta satisfecho y motivado al trabajo en equipo, elemento fundamental para el clima organizacional, debido a que busca entre los trabajadores de una organización, los anhelos, los deseos y necesidades que hacen que ellos, se comporten y actúen de una manera determinada, al mismo tiempo canalizan su actuación o desempeño en un momento dado, por lo tanto se hace necesario darle importancia a la motivación y a los factores que intervienen durante el proceso motivacional.

En atención a esto (Robbin, (2009), expresa: “la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna demanda o necesidad individual; el mismo autor, señala que hay directiva que percibe a la motivación como una característica personal, consecuentemente, se indica que algunos la poseen y otros no” (p.25).

De aquí se desprende, que la motivación laboral, esta relacionada con la satisfacción del trabajador como una dinámica compleja, que tiene que ver con las condiciones de trabajo, el entorno, el trato respetuoso que se reciba de los directivos, el reconocimiento del desempeño de las actividades diarias de cada uno de los trabajadores, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, son factores de satisfacción importantes y por lo tanto, motivadores en el entorno laboral.

En lo relativo a la percepción de los encuestados sobre la evaluación de la dimensión Asertividad aplicada al Recurso Humano, se esbozaron las siguientes preguntas:

- 11-¿Celebran eventos con fines de reconocimiento a trabajadores destacados en la organización?
- 12-¿Últimamente ha recibido algún taller de capacitación personal y/o profesional?
- 13-¿Cree que el desempeño realizado se encuentra acorde con las retribuciones recibidas?

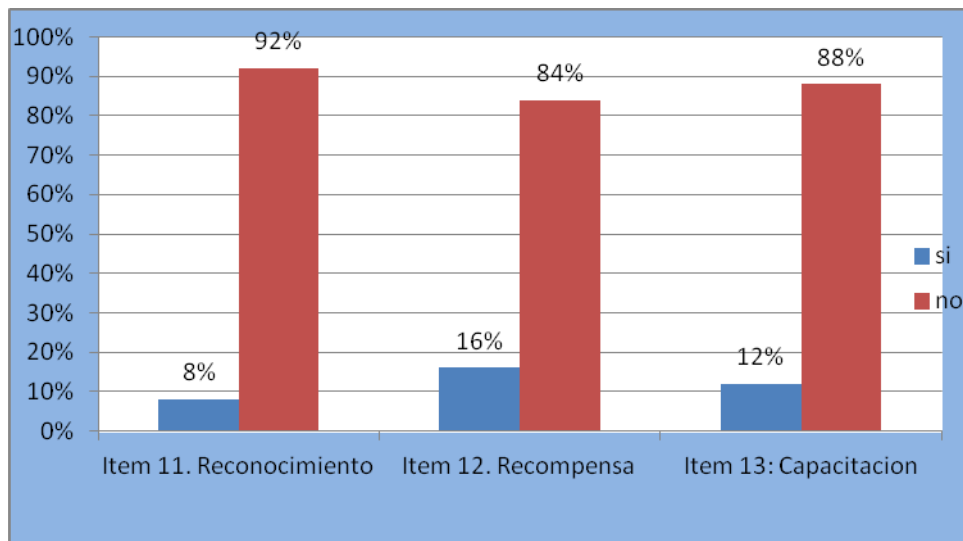
Después de aplicado el instrumento que permitió conocer la opinión de la muestra seleccionada, referida a la evaluación de la dimensión Asertividad aplicada al Recurso Humano, que labora en la empresa Dicentro Balanzas C.A. se obtuvo los resultados que se muestran a continuación.

**Tabla N° 7**  
**Resultados obtenidos en el reconocimiento de la dimensión**  
**Asertividad aplicada al Recurso Humano**

Preguntas	Si		No		Total %
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
<b>11</b>	4	8%	46	92%	<b>100</b>
<b>12</b>	8	16%	42	84%	<b>100</b>
<b>13</b>	6	12%	44	88%	<b>100</b>

Fuente: (Torres, 2018)

Los resultados presentados en la tabla N° 7, se aprecia una predominante negativa, que a los efectos de su visualización para la discusión y análisis, se presentan en un gráfico compuesto por tres interrogantes indagatorias que pretenden explorar la dimensión Asertividad aplicada al Recurso Humano.



**Gráfico N° 4. Distribución de las respuestas porcentuales de la dimensión Asertividad aplicada al Recurso Humano, analizados a través de los indicadores reconocimiento, recompensa y capacitación. Fuente: (Torres, 2018).**

**Análisis de Resultados:** Al evaluar las respuestas de las preguntas sobre la dimensión de la Asertividad aplicada al Recurso Humano, se tiene que el 92% de los encuestados manifestó que la empresa no programa eventos con fines de reconocimiento a trabajadores destacados en la organización, 8% respondió de manera positiva. Los resultados según a juicio de la muestra evidencia debilidad en este indicador; ya que reconocimiento premia el desempeño actúa tanto a nivel de los colaboradores como de la organización: ayuda a ampliar la satisfacción de los empleados y a mejorar la productividad empresarial. Según (Kofman, 2010) "El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización" (p.12).

En lo referente, a la respuesta indagatoria, si su desempeño realizado se encuentra acorde con las retribuciones recibidas, el 88% respondió de manera negativa, y el otro 12% se expreso de manera positiva. Aquí prevalece en la percepción de la mayoría de los trabajadores, que no perciben una remuneración adecuada y justa. (Kofman, 2010) expresa: “Los colaboradores necesitan saber que su trabajo es útil, que sus esfuerzos son recompensados por la empresa. Reconocer la labor influye incluso en la retención de los ejecutivos y empleados talentosos” (p.12).

Por otro lado, se le consulto a la muestra si últimamente ha recibido algún taller de capacitación personal y/o profesional, el 84% se pronuncio de forma negativa, el 16% restante de manera positiva. ; Se concluye, que de acuerdo a la apreciación de la muestra, la empresa no esta invirtiendo la creación y diseminación de conocimiento. Que según (Kofman, 2010)"Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (p.12).

Del análisis y discusión de la dimensión Asertividad aplicada al Recurso Humano se sitúo en la alternativa negativa; de esto se infiere, que de persistir esta problemática, el personal pudiera ser susceptible a un estado de desmotivación al intercambio de ideas, factor este importantes para que predominen los desacuerdos los trabajadores participen, trabajen y aporten nuevas ideas, prevaleciendo de esta manera una comunicación interpersonal de respeto, comprensión hacia sus subordinados y que los grupos formulen claramente cuáles son sus objetivos comunes en relación con sus inquietudes para el trabajo en equipo.

En este orden de ideas, Moret y Arcila (2011) manifiestan que: “El entrenamiento asertivo permite reducir el estrés ya que cuando se es una persona asertiva hay una mayor relajación en las relaciones interpersonales. Esta habilidad se apoya en los siguientes factores; La capacidad de decir no, de poner límites, la capacidad de pedir y hacer requerimientos, el poder expresar sentimientos

positivos y negativos y el poder comenzar, continuar y terminar conversaciones” (p.23).

De lo anteriormente expresado por los autores, se puede inferir que el personal de mando dentro de la empresa, pudiera hacer uso de las estrategias de asertividad como herramienta para motivar a sus empleados para el trabajo en conjunto; es decir se propone, que de acuerdo al reconocimiento logrado en la investigación, se intente lograr un fortalecimiento mediante procesos que permitan desarrollar una estrategia que permitan compartir aspectos claves en la comunicación asertiva en función de un clima organizacional óptimo, que beneficie las actividades diarias de la organización y compartir una así una visión de futuro que tenga en cuenta los intereses de ellos, además podría propiciar un ambiente de aprendizaje cooperativo dentro del grupo de trabajadores como una manera de reconocer y capacitar el talento humano.

#### **4.3 Análisis General de Resultados**

Los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento, arrojaron información fundamental respecto a la situación organizacional; así como aquella necesaria para la incorporación de una herramienta efectiva basada en una comunicación asertiva para la optimización del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A. Los resultados que se evidencian en la comunicación interna de la empresa generan una falta de planificación frente a los mensajes y a los medios de comunicación interna que son usados hacia los empleados. La ausencia de medios que permitan la participación, la integración, el diálogo y la construcción de una visión compartida se ven reflejados directamente en los niveles de motivación de los empleados, quienes expresaron a través de la encuesta, la necesidad de promover interacción y retroalimentación en los procesos y en la forma en que la gerencia se comunica con su equipo de trabajo.

Teniendo en cuenta las teorías que orientaron la investigación, la motivación debe ser influida a través de una propuesta comunicacional asertiva que promueva la instrucción y la información libre, otorgando herramientas que incentiven la autonomía en los trabajadores, quienes una vez accedan la información que la empresa suministra y que es de su interés se sientan con poder y responsables de su desempeño y partícipes de los resultados organizacionales.

Así mismo, dentro de una herramienta integral de comunicación asertiva interna se deben contemplar espacios en donde la retroalimentación permita a los empleados manifestar sus necesidades y pasiones a través de concertaciones que generen acuerdos e ideas que permitan mejorar las condiciones laborales y satisfacer los deseos que los integrantes de la organización pueden llegar a sentir en la misma. La comunicación formal y directa se debe afianzar, pero a través de medios que permitan el flujo de comunicación ascendente y participativa. De igual forma, los mensajes que surjan en todas las direcciones deberán centrarse en comportamientos y situaciones concretas, mantenerse en el terreno de lo impersonal y realizarse en el momento preciso y oportuno. De acuerdo a los resultados, los programas de difusión en la empresa Dicientro Balanzas C.A siguen el modelo tradicional en el que el gerente concentra información que debe direccionada a todas las áreas de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior se deberá evolucionar hacia un modelo más flexible en el que los trabajadores se conviertan en trabajadores de conocimiento, informados e instruidos, capaces de desempeñarse de forma autónoma y eficaz. Es claro, que los canales de comunicación internos basados en nuevas tecnologías juegan un papel importante dentro de la organización. Igualmente, la capacitación e instrucción puede seguir siendo realizada parcialmente a través de ese medio proporcionando a los trabajadores el control sobre la información y el conocimiento necesario para desempeñarse dentro de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, el desarrollo de una comunicación asertiva para optimizar el clima organizacional, deberá reforzar el uso de esta herramienta de forma planeada y metódica. Una adecuada gestión de la comunicación permitirá un mayor movimiento de la información en todas las direcciones, mejorando no sólo la motivación sino además la productividad de la empresa que producirá más resultados en consecuencia a la eficiencia y desempeño de los empleados. Los resultados identifican la crisis de la comunicación interna con la falta de interacción y retroalimentación entre el nivel de gerencia y el resto de las áreas. Estas barreras, ocasionan que el emisor muchas veces envíe mensajes que son distorsionados o que finalmente no llegan a su destino.

De igual forma, una inadecuada comunicación ascendente puede generar un aislamiento de la gerencia frente a las necesidades y pasiones de sus empleados repercutiendo de forma negativa en los niveles de motivación en la organización. Los resultados conseguidos a través del proceso de investigación, demuestran la capacidad de intervención que tiene el proceso de comunicación interna en los comportamientos y actitudes de una organización, así mismo en el cumplimiento de metas, logro de objetivos y mejora en la productividad y clima organizacional.

De allí, la importancia de promover la comunicación asertiva en busca de optimizar el clima organizacional, con estrategias enfocadas en el rediseño y mejoramiento continuo de canales, mensajes y contenidos, incidirá en los niveles de motivación de los empleados, si se tiene en cuenta el flujo de la información en todos los sentidos, otorgando participación e integración en los trabajadores que a través de las reuniones y zonas de contacto podrán comunicarse, manifestando y a la vez satisfaciendo sus necesidades.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En base a los resultados obtenidos, se esbozan las siguientes conclusiones en función de los objetivos específicos del trabajo:

- El sistema comunicativo que prevalece en Dicentro Balanzas C.A., no es favorecedora para la comunicación formal e informal en la organización, dificultando el flujo de información ascendente y descendente.
- El modelo de comunicación que fue reconocido en la empresa Dicentro Balanzas C.A., es del tipo descendente.
- Existen barreras de comunicación que dificultan la transmisión y decodificación de los mensajes. La retroalimentación o feed-back es necesaria para la existencia de un modelo comunicacional esta incide en la dinámica interactiva entre el personal de mando y los subordinados.
- Los factores claves que determinaron los trabajadores respecto a la percepción que poseen del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A, no son favorables.
- Carencias de políticas de incentivos económicos, culturales y de crecimiento personal y/o profesional.
- Existe debilidad entre lo que piensan los trabajadores sobre la organización y cómo actúan en ella.
- La empresa Dicentro Balanzas C.A, requiere de acuerdo a la debilidades reconocidas la aplicación de un programa comunicacional que tiene como objetivo la asertividad.

#### **Recomendaciones:**

Basado en el análisis del estudio de la comunicación asertiva en la empresa Dicentro Balanzas C.A y en consideración con las conclusiones de esta

investigación se generaron algunas recomendaciones dirigidas a la empresa en estudio y para futuras investigaciones que se realicen en el área.

-Mejorar la situación actual del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A, promoviendo una comunicación abierta y flexible, donde predomine la retroalimentación, como una manera de que la información fluya desde la directiva a los trabajadores; ya que esta genera el contacto personal importante para el desarrollo de las actividades en la organización. Recurrir a la retroalimentación como una forma de generar nuevas ideas, donde predomine las discusiones y que todos los trabajadores participen; pero manteniendo al grupo dentro de las tareas planificadas en cada uno de los departamentos. Propiciar, ambientes favorables de comunicación que facilite el proceso de transformación, creándoles sentido de pertenencia a los trabajadores, valorando sus sentimientos y las opiniones que puedan emitir, nutriendo así el proceso de comunicación.

-Asimismo, en cuanto al proceso de comunicación, propiciar una comunicación fluida, utilizar la información, como una manera de descubrir, manifestar, confirmar y expresar algo con el fin de obtener resultados confiables. De esta forma la comunicación contribuirá a lograr un grupo fusionado y comprometido en el logro de objetivos comunes, donde la interacción entre la directiva-trabajador se caracterice por una comunicación asertiva para la realización de las actividades proyectadas.

-En relación a los factores claves que influyen en el clima organizacional, se debe reconocer la labor del trabajador, lo que ayudaría a crear sentido de pertenencia (conocimiento de la identidad corporativa), valorando sus sentimientos y opiniones (involucramiento y respeto), nutriendo así el proceso de comunicación en mejora del clima organizacional.

-La creación de espacios compartidos para la interacción social, su esencia radica en la construcción mental que se haga el sujeto para establecer y sostener

las buenas relaciones con los compañeros, utilizando la cooperación y el trabajo en equipo. Se sugiere para cumplir los objetivos y metas, crear estrategias útiles a través de un aprendizaje cooperativo que les ayuden a cumplir lo programado.

-Igualmente, programar reuniones sistemáticas de planificación, evaluación y control relacionadas con las operaciones diarias, la cuales servirán para el intercambio de ideas, inquietudes y valoración del trabajo que individualmente realiza cada trabajador. Estas jornadas son sencillas de ejecutar y sólo requieren del compromiso de los entes vinculados (directiva, supervisores, trabajadores).

Finalmente, para el diseño del programa basado en la comunicación asertiva se elaboro, talleres para el fortalecimiento de habilidades comunicativas a los trabajadores de la empresa Dicientro Balanzas C.A, a objeto de adquirir destreza para comunicar e informar los procesos o actividades que desempeña, permitiendo así cumplir con las metas y objetivos eficientemente. Crear nuevos soportes de comunicación interna en la empresa Dicientro Balanzas C.A como: buzón de sugerencias, cartelera informativa y portal interactivo, para que sea más rica la gestión comunicacional y permita a todo el personal conectarse con los principios básicos de la organización en el proceso de transformación y generación de la integración afectiva de en el cumplimiento de las metas deseadas.

En cuanto al modelo de comunicación asertiva una gestión apropiada de comunicación, requiere que la organización comprenda la importancia de la misma y la vea como un factor relevante dentro de sus procesos y no como una herramienta aislada que se genera automáticamente y a consecuencia de los demás procesos. Emplear las habilidades de comunicación interpersonal; es decir, atención, respeto y comprensión de los empleos a su cargo, así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción de los logros alcanzados por el grupo: "Ese es un buen trabajo", "se está avanzando

más rápido de lo que suponía”

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **“COMUNICACION ASERTIVA: UNA HERRAMIENTA EFECTIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DICENTRO BALANZAS C.A.”**

Toda empresa debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos internos y proyecten su área de influencia. Es por ello que, la propuesta consiste en establecer la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la optimización del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A.

De acuerdo al análisis a los resultados obtenidos que se presenta en la organización estudiada, se reafirma la necesidad de establecer la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la optimización del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A que promuevan en ella la participación y la integración donde se unifiquen esfuerzos hacia un solo objetivo.

Dentro de esta perspectiva, la planificación de la herramienta está dirigida a fortalecer el proceso de comunicación entre los trabajadores de la empresa Dicentro Balanzas C.A basado en la optimización del clima organizacional, permitiendo estimular las actividades de intercambio diario, trabajo en equipo, talleres de sensibilización y reflexión.

Seguidamente, la evaluación de la propuesta se medirá al lograr incorporar a todos los trabajadores de la empresa Dicentro Balanzas C.A, en las actividades planificadas diariamente, formando equipos de trabajo para resolver los problemas que afectan a la empresa antes mencionada, a través de una comunicación asertiva y principalmente optimizando el clima organizacional. Cada uno de los trabajadores de la empresa aportara su rol protagónico que es indispensable y relevante en las gestiones que se programan por tal motivo se debe interactuar

efectiva y eficazmente en la planificación, ejecución, control y seguimiento de las actividades. La organización y la formación para la participación del personal es una acción necesaria que exige la incorporación de todos sus integrantes a formar parte activa en la función de la gestión administrativa y operativa, capaz de asumir responsablemente las demandas que ameritan ser ejecutadas con prontitud.

En este orden de ideas, el desarrollo de la herramienta se basa en un conjunto de actividades que logran de manera efectiva mejorar la calidad del trabajo, garantizar la satisfacción laboral y un excelente clima organizacional. Está compuesta por la definición de factores claves que deberán estar presentes en cada una de las actividades que se realizan diariamente, así como la planificación de talleres de integración y el conocimiento de la comunicación asertiva para que todos los trabajadores tengan comprensión y hagan conciencia sobre el caso en estudio.

Asimismo, se sugiere la aplicación de un plan de incentivos y motivación que valore al trabajador y le aporte la seguridad y confianza en la organización. Por último será indispensable el control periódico del entorno a través de un instrumento que permita evaluación continua.

## **6.1 Justificación**

La importancia de establecer la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la optimización del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A, se basa en la integración de los trabajadores en la acción de consolidar la calidad en los procesos administrativos y operativos que a diario se desarrollan en la organización antes mencionada. Se evidencia por la necesidad de adoptar nuevos parámetros de participación para abordar de forma efectiva y eficaz las funciones de los trabajadores que conforman la organización, además de explorar el comportamiento comunicativo en la dinámica laboral. Por lo tanto, la propuesta **“comunicación Asertiva: una herramienta efectiva para la**

**optimización el clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas c.a”**, facilitará al personal que labora en esta organización a una comunicación interna asertiva, la cual podrá dar como resultado un mejor desarrollo de actividades, una organización comprometida con la misión y visión que se plantee en la misma y promoción al trabajo práctico y participativo orientado hacia la percepción humanística en ambiente de trabajo ameno, grato y entusiasta para todas las personas que conforman dicha organización.

### **Misión**

Promover una comunicación asertiva entre los trabajadores que permita la optimización del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A, así como también la integración efectiva en el cumplimiento de las metas organizacionales y el alto compromiso en el respeto de las leyes Venezolanas competente al caso.

### **Visión**

Capacitar a todos los trabajadores en el manejo de herramientas gerenciales de comunicación asertiva que le permita a la organización su mejora continua, aplicando una metodología eficaz y eficiente en los procesos de la comunicación para optimizar el clima organizacional dentro de la empresa Dicentro Balanzas C.A

## **6.2 Objetivo General**

Diseñar un programa basado en la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la optimización del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A.

### **5.3 Objetivos Específicos:**

- Definir los factores claves para el desarrollo de una comunicación asertiva en la empresa Dicentro Balanzas C.A en busca de la optimización del clima organizacional
- Describir el Plan de incentivos y reconocimientos para los trabajadores de la empresa Dicentro Balanzas C.A.
- Realizar talleres referidos a la comunicación Asertiva como proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensaje para la formación de equipos de trabajos en la empresa Dicentro Balanzas C.A.
- Desarrollar un instrumento que permita medir periódicamente el clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A.

### **6.4 Factibilidad**

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Por lo tanto se determina por el análisis social del proyecto, que determina la posibilidad de ser realizado en forma efectiva.

Los aspectos operacionales y técnicos; posible ejecución son partes del estudio. Consiguientemente, la investigación es viable, ya que está enmarcada dentro de los lineamientos teóricos referentes a la comunicación asertiva, mediante ésta se efectuó un análisis del proceso comunicacional, con el fin de describir como es en la actualidad la situación dentro de la organización Dicentro Balanzas C.A, permitiendo así optimizar las relaciones laborales y el clima organizacional.

Con referencia a los alcances y logros la investigación tiene el siguiente impacto: Para la implantación del programa de comunicación asertiva se dispone del recurso humano que se va a capacitar y del facilitador que llevara a cabo los talleres dirigidos a los trabajadores de la empresa Dicientro Balanzas C.A. La propuesta se llevara a cabo en las instalaciones de la organización, ya que éste está totalmente acondicionado para reunir a todos los trabajadores que la conforman.

**Práctico:** Puede ser utilizado por otras organizaciones utilizando algún tipo de instrumento de recolección de datos como entrevistas, encuestas, cuestionarios, entre otros para conocer acerca de la efectividad de la comunicación y el mejoramiento del clima organizacional dentro de la empresa.

**Técnico:** Se utilizaron para la obtención de la información computadoras, scanner, fotocopadoras.

**Social:** se puede utilizar como antecedente para futuras investigaciones.

### **6.5.1 Definir los factores claves para el desarrollo de una comunicación asertiva en la empresa Dicientro Balanzas C.A en busca de la optimización del clima organizacional**

La comunicación asertiva interna dirigida a los empleados debe aumentar la eficiencia del equipo humano, transmitir valores e informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación entre los trabajadores. Hay que recordar que con una comunicación asertiva, se tiene la capacidad de escuchar y de generar opiniones, sugerencias o nuevas ideas que pueden facilitar el logro de los objetivos comunes de trabajo y al mismo tiempo mejorar la convivencia en el desarrollo del mismo. Es por ello que se establecen una serie de factores necesario para establecer un modelo de comunicación asertiva en busca de optimizar el clima organizacional.

**Respeto y Tolerancia:** Esta escala representa el conocimiento que tienen los trabajadores de la empresa Dicientro Balanzas C.A en relación a todas las reglas, procedimientos, trámites, obstáculos y otras limitaciones que se enfrentarán los mismos en el desarrollo de su trabajo, permitiendo con esta que los trabajadores de la empresa mantenga en cada puesto de trabajo un ambiente adecuado ajustado a la normativa.

**Responsabilidad:** Es la percepción que tienen todos los miembros de la empresa Dicientro Balanzas C.A, con respecto a su autonomía acerca de cómo tomar las decisiones relacionadas con su trabajo, es decir, crear un sentimiento de responsabilidad en su puesto de trabajo y de su función como miembro de la empresa. Esta característica es muy importante que la tomen en cuenta por que los trabajadores no tendrán que estar esperando recibir órdenes de su superior para ejercer bien su trabajo.

**Recompensa:** Se utiliza cuando los trabajadores de la empresa Dicientro Balanzas C.A, realicen las actividades laborales designadas, de igual manera puedan mantener el control de un ambiente de trabajo óptimo y asertivo. Las recompensas pueden ser adoptadas en diferentes maneras, las cuales van desde monetarias hasta una recreación como una tarde alegre, celebración al empleado del mes, entre otros. Todo con el fin de armonizar el buen desempeño y el agradecimiento por dicho desempeño.

**Trabajo en equipo:** La cooperación y el trabajo en equipo empieza cuando la labor en común realizado por los trabajadores de la empresa Dicientro Balanzas C.A, persiga un objetivo colectivo, usando métodos comunes que en lugar de trabajar en forma separado lo hagan como un equipo. Sin embargo, la necesidad o deseo de competir con otros será un impulso muy común que motivará en muchas ocasiones a los individuos a organizarse en grupo y cooperar entre ellos para poder formar un grupo más fuerte y competitivo.

**Confianza:** Es la creencia que tienen los trabajadores de la empresa Dicientro Balanzas C.A, de ser capaz de actuar de manera adecuada en una situación. Usando generalmente cierto de grado de seguridad en un ambiente específico durante un periodo de tiempo. La confianza es algo muy esencial en la vida laboral porque se confía en los compañeros de trabajo y por más difícil que sea el reto se saldrá más fácil de la situación.

**Involucramiento:** Es el sentimiento de pertenencia que tienen los trabajadores de la empresa Dicientro Balanzas C.A, sentirse importante es un pilar básico para el ser humano, por lo que se hace necesario que al personal se le integre a sus puestos de trabajos para que se sientan identificados con las metas y objetivos de la empresa, permitiendo así ser un elemento valioso.

**Toma de decisiones:** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas para resolver diferentes situaciones laborales, es decir, que en todo momento se tomaran decisiones en los diferentes departamentos de la empresa Dicientro Balanzas C.A, lo ideal sería reunirse a delegar, no se trata de dar más trabajo o responsabilidad a los trabajadores, sino de hacer eficientemente el trabajo, tomando en cuenta y aprovechando las capacidades de todos.

**Motivación y satisfacción:** Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. La motivación y satisfacción es como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario.

**Capacitación:** Deberá diseñar y ejecutar sus contenidos en base a aquellas competencias o capacidades que ayudarían a la organización a ser más competitiva; para esos fines ha de definirse un sistema que facilite el diseño, la organización y ejecución de un adiestramiento interno en

función de aquellas herramientas que hacen a la organización diferente a las demás.

**Eficacia:** Grado de cumplimiento de los objetivos planificados, es decir los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. En Dicentro Balanzas C.A, se puede medir en el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha prevista, planificación del stock de materia prima para disponer del material necesario para la fabricación.

**Eficiencia:** Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. Crear conciencia por ejemplo en el ahorro y el cuidado de la papelería, utensilios de trabajos y adaptarse en cierta medida a las condiciones que hoy en día debido a la situación país es difícil de planificar y controlar.

### **6.5.2 Plan de incentivos y reconocimientos para los trabajadores de la empresa Dicentro Balanzas C.A.**

1. Desarrollo de actividades recreativas: celebración del día del trabajador, fin de año, paseos y competencias deportivas.
2. Reconocimiento especial (placa) por antigüedad de 5, 10 y 20 años
3. Plan vacacional para los hijos de los trabajadores menores de 12 años.
4. Aumento del bono de Asistencia Perfecta de acuerdo a la unidad tributaria (15 U.T).
5. Reconsideración de los beneficios en relación a la de bonificación de fin año de acuerdo la ley del trabajo.

6. Becas para los hijos de los trabajadores que obtengan un alto nivel de rendimiento académico.
7. Implementación de un bono especial por departamentos para aquellos trabajadores que hagan un buen uso de los materiales y suministros de trabajo.
8. Planes de financiamiento para estudios a los trabajadores de la empresa Dicentro Balanzas C.A.
9. 40% del sueldo sobre el ticket de alimentación socialista.
10. 15 días de bono post vacacional

#### **6.5.4 Promover actividades de integración y participación entre los trabajadores de la empresa Dicentro Balanzas C.A, mediante talleres de inducción y crecimiento personal**

La presente propuesta comprende (2) talleres debidamente planificados para el buen desarrollo del proceso de comunicación asertiva. De allí que, la propuesta constituye una herramienta esencial para que todo los trabajadores comprenda la importancia de mantener una comunicación efectiva en la organización en estudio. En tal sentido los talleres planificados se les han denominado de la siguiente manera:

##### **Taller I. Comunicación Asertiva**

**Se diseñó con la finalidad de capacitar a los trabajadores de la empresa Dicentro Balanzas C.A, en relación al proceso de comunicación, tipos, propósitos y barreras, así como también, conocer sobre el proceso de retroalimentación como aspecto clave para confirmar el éxito de la comunicación humana.**

<b>TALLER I: Comunicación Asertiva</b>
<b>Duración: 5 horas</b>
<b>Responsables: Personal especializado en el área de la comunicación y RRHH.</b>
<b>Objetivo general:</b> Implementar un proceso de comunicación efectiva, en la empresa Dicientro Balanzas C.A, a fin de mejorar las relaciones interpersonales en todos los niveles de la organización
<b>Objetivos específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Aplicar herramientas que favorezcan la comunicación asertiva, para fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la empresa Dicientro Balanzas C.A</li> <li>· La comunicación y el proceso de la comunicación</li> <li>· Tipos de comunicación</li> <li>· Barreras de la comunicación.</li> <li>· La comunicación eficaz en las organizaciones.</li> <li>· Importancia de la comunicación en las organizaciones.</li> </ul>
<b>Contenido:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Presentación del Facilitador.</li> <li>· Bienvenida a los participantes.</li> <li>· Presentación de los participantes.</li> <li>· Técnica de apertura.</li> <li>· Exposición por parte del facilitador.</li> <li>· Dinámica de grupos de opinión.</li> <li>· Mensajes de motivación.</li> <li>· Discusión y análisis del tema, en pequeños grupos de participantes.</li> <li>· Lluvia de ideas.</li> </ul>
<b>Recursos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Material fotocopiado</li> <li>· Hojas blancas</li> <li>· Video Beam</li> <li>· Material de apoyo</li> <li>· Lápices y Bolígrafos</li> <li>· Recursos Humanos</li> </ul>
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>

## Taller II. Integración y Participación

El cual está orientado a ofrecer herramientas efectivas que permitan la integración de todos los trabajadores de manera que coadyuve al logro de metas y objetivos en pro de la organización

### TALLER II: Integración y Participación

**Duración:** 4 horas

**Responsables:** Personal especializado en el área de la comunicación y RRHH.

**Objetivo General:** Promover actividades de integración y participación entre los trabajadores de Dicentro Balanzas C.A mediante talleres de inducción y crecimiento personal.

#### Objetivos Específicos:

- Difundir la importancia del proceso de integración
- Considerar la integración como base para el crecimiento personal. □

#### Contenido:

- Integración: Importancia de la integración en el trabajo.
- Presentación del propósito de la propuesta.
- Bienvenida a los participantes.
- Presentación de la Propuesta por parte del facilitador e integración del grupo a través de lectura.
- Diagnóstico de expectativas.

#### Recursos:

- Marcadores
- Video Beam
- Hojas blancas
- Bolígrafos
- Trípticos
- Recursos Humanos
- Asistencia y participación grupal e individual

#### Conclusiones y Recomendaciones

### **6.5.5 Modelo de instrumento para la Medición del clima organizacional**

Se llevara a cabo en los diferentes departamentos de la empresa Dicientro Balanzas C.A. actividad que se aplicará a los trabajadores cada 6 meses para conocer el estado en el cual se encuentra el clima organizacional.

1. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacios, volumen y ruidos entre otros) Ud. Consideras que este es:

Confortable

Soportable

Incomodo

2. ¿Ud. tiene el tiempo suficiente para realizar su trabajo habitual?

Siempre

Algunas Veces

Nunca

3. ¿Considera que recibe una retribución económica justa por las labores desempeñadas?

Siempre

Algunas Veces

Nunca

4. ¿Su jefe inmediato tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a como llevar a cabo sus funciones?

Siempre

Algunas Veces

Nunca

5. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en Dicentro Balanzas C.A?

Pésima

Regular

Buenas

6. ¿Existe en mi departamento el trabajo en equipo?

Siempre

Algunas Veces

Nunca

7. ¿La relación laboral entre mis compañeros de trabajo es?

Pésima

Regular

Buenas

8. ¿La organización cuenta con planes y acciones específicas destinados a mejorar mis beneficios y satisfacción para con la organización?

Siempre

Algunas Veces

Nunca

9. ¿Participo en actividades recreacionales de la empresa Dicentro Balanzas?

Siempre

Algunas Veces

Nunca

10. ¿Cree que existe una comunicación asertiva entre Ud. y su jefe?

Si

No

Te agradecemos nos hagas llegar aspectos que nos ayudaran a mejorar nuestro clima organizacional.

---

---

---

---

## ANEXO A. Cuadro de Operacionalización de Variable

Objetivo General: Proponer la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la optimización del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A										
Objetivos específicos	variables	Dimensiones	indicadores	Instrumento y técnica	Fuente	ítem				
Comprobar la situación actual de la empresa Dicentro Balanzas C.A, en relación a la comunicación.	*comunicación	*Evaluación del proceso comunicacional	-Comunicación asertiva	Técnica: Encuesta  Instrumento:  -cuestionario	Dpto. Dirección Trabajadores y empleados	1				
			-Retroalimentación			2				
			-Barreras de la comunicación			3				
			-Canales de comunicación			4				
Determinar los factores claves que inciden en el clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas, C.A.	Factores del Clima Laboral	*Reconocimiento del entorno laboral	*Misión	Técnica: Encuesta Instrumento: -cuestionario	Dpto. Dirección Trabajadores y empleados	5				
			*Disposición para el desarrollo de actividades			6				
						7				
		Motivación Laboral	*Satisfacción			8				
			*Cumplimiento			9				
			*Trato justo			10				
		* Asertividad aplicada al Recurso Humano	*Reconocimiento			11				
			*recompensa			12				
			*capacitación			13				
		Diseñar un programa basado en la comunicación asertiva como herramienta efectiva para la optimización del clima organizacional en la empresa Dicentro Balanzas C.A.	<p>No se operacionaliza, pues se fundamenta con los resultados del capítulo V.</p> <p style="text-align: center;">CAPITULO VI LA PROPUESTA</p> <p>“COMUNICACION ASERTIVA: UNA HERRAMIENTA EFECTIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DICENTRO BALANZAS C.A.”</p>							

**Fuente: Torres (2018)**

## ANEXO B

### Calculo del índice de confiabilidad

**Tabla N° 3 "Metodo de Kuder Richarson 20"**

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Puntaje
<b>Sujetos</b>														
1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	5
2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
3	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	5
4	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	9
5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
6	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	9
7	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	5
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
9	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	4
p	0,6	0,4	0,5	0,3	0,4	0,3	0,5	0,3	0,4	0,3	0,5	0,5	0,5	3,0867
q	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	
pq	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	
<b>pq</b>	<b>1,3</b>													
<b>Vt</b>	<b>3,1</b>													
<b>Confiabilidad</b>				<b>0,62</b>										

Cuadro N° método de Kuder Richarson

Fuente: (Torres 2018)

## ANEXO C. TECNICA ENCUESTA

## **INSTRUMENTO: CUESTONARIO**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Apellido:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

### **Marque con una (X) la opción que usted considere conveniente**

1) ¿Posee Ud. una comunicación abierta con su jefe inmediato?

Si

No

2) ¿Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?

Si

No

3) ¿Tiene dificultades comunicacionales con algún compañero de trabajo de otro departamento?

· Si

· No

4) ¿Ud. es convocado a juntas de trabajo?

· Si

· No

5) ¿Conoce Ud. la misión de la empresa Dicentro Balanzas C.A?

Si

No

6) ¿Conoce Ud. la situación actual de la empresa Dicentro Balanzas C.A en relación al entorno laboral?

Si

No

7) ¿Le han realizado recientemente una evaluación respecto al entorno laboral que se desarrolla en la empresa Dicentro Balanzas C.A?

Si

No

8) ¿El cumplimiento de su trabajo le produce satisfacción?

· Si

· No

9) ¿Se siente motivado para realizar adecuadamente su trabajo?

· Si

· No

10) ¿Recibe un trato justo en su entorno laboral?

· Si

· No

11) ¿Celebran eventos con fines de reconocimiento a trabajadores destacados en la organización?

· Si

· No

12) ¿Últimamente ha recibido algún taller de capacitación personal y/o profesional?

· Si

· No

13) ¿Cree que el desempeño realizado se encuentra acorde con las retribuciones recibidas?

Si

No



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL**

**ACEPTACIÓN DE LA TUTORA**

Quien suscribe, hace constar que he leído el Trabajo Final de Grado de Maestría presentado por la ciudadana: **PAOLA COROMOTO TORRES CASTELLANOS**, titular de la cédula de identidad N°. **19.770.267** titulado: **“COMUNICACION ASERTIVA: UNA HERRAMIENTA EFECTIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DICENTRO BALANZAS C.A.”**, para optar al grado académico de Magíster en Gerencia de Comunicación Organizacional; adscrito a la línea de investigación: **“Investigación en Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa”**

En este sentido, acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su elaboración, presentación y evaluación por el jurado evaluador que se le designe; según las condiciones de la Dirección General de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez y sus correspondientes Reglamentos.

En San Diego, a los 15 días del mes de Marzo del 2018

---

**MSc. FANNY JOSEFINA TORRES HENRIQUEZ  
C.I. N° 7.036.130**

## REFERENCIAS

- Alfonso, V (2011)** Revista Gerente “Comunicación Asertiva” Caracas-Venezuela Editorial Actimedia.
- Andrade, J (2000)** “Formación de precios de los productos de información en los mercados que funcionan en redes de datos” Revista Venezolana de Gerencia Año 5 N° 11 Universidad del Zulia Vicerrectorado Académico Maracaibo -Venezuela.
- Arias, F. (2006)** “El proyecto de investigación” (5ta ed.). Caracas-Venezuela Editorial Episteme.
- Audirac, C. (2006)** “teorías de los sistemas, cambios y desarrollos” Caracas –Venezuela referencia online: [www.scielo.org.ve](http://www.scielo.org.ve); (Consultada el 28 de Noviembre del 2015)
- Balestrini, M. (1997)** “Como se elabora un proyecto de investigación” editorial Panapo Caracas –Venezuela
- Britto, L. (2012)** “La verdad sobre la comunicación” Intervención realizada en la Comisión de Derechos Humanos de la OEA en Washington referencia online: [www.aporrea.org](http://www.aporrea.org); consultada el 15 de enero del 2016
- Catalán, C. y Sunkel G. (1991)** Proyecto de Investigación “La tematización de las comunicaciones en América Latina “Universidad Católica Andrés Bello”
- Castejón, E (2013)**, proyecto de investigación “Un modelo de comunicación para la eficiencia personal y laboral”, desarrollado en la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia-Venezuela

- Cira, L. (2012)** Proyecto de investigación basado en el “Clima organizacional”, Universidad José Antonio Páez Valencia- Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999)** Gaceta Oficial N° 36.860, Diciembre 30, 1999.
- Daft, R. (2006)**, “Relaciones interpersonales” referencia online: [produccioncientificaluz.org/index.php/multiciencias/article/download/19093/19072](http://produccioncientificaluz.org/index.php/multiciencias/article/download/19093/19072), (consultada el 20 de febrero del 2016)
- Davis, B (2009)** “teorías de la comunicación y diversidad teórica” referencia online: [dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es) España
- Di nardo, Y (2010)** “Satisfacción laboral, comunicación interna, sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: un análisis a la ruta” Tesis de postgrado de Ciencias Económicas y Sociales de Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello
- Duarte, M. (2014)** “La importancia del buen ambiente Laboral” Referencia Online: <http://ejempla.com/negocios/la-importancia-de-un-buen-ambiente-laboral>; consultada el 20 de Noviembre del 2016.
- Fernández, R. (2007)** “Comunicación Informal” referencia on line: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS7392.pdf> (consultada el 20 de Febrero del 2016)
- García, J. (1998)**, “La Comunicación Interna”. España: Ed. Díaz de Santos.
- García, M y Magaz, A (1995)** “Aprendiendo a comunicarse con eficacia” referencia online: [recursos.cepindalos.es](http://recursos.cepindalos.es) – España; (consultada el 10 de Julio del 2015)

- Gómez, M. (2007)**, Proyecto de investigación denominado: “La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas”. Tesis doctoral Universidad de Málaga España.
- Guevara, J. (2005)**, “Comunicación efectiva” referencia online: <https://www.google.co.ve/guevara0200520tesis.com> (consultado el 13 de Febrero del 2016)
- Habermas, J. (2008)**, “Teoría de la comunicación efectiva” referencia online: [iapeducacion.blogspot.com/2008/05/habermas.html](http://iapeducacion.blogspot.com/2008/05/habermas.html); (consultada el 10 de Julio del 2015)
- Hernández, S. (1991)** “Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación” 3era Edición Bogota -Colombia.
- (Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1998)** “Metodología de la Investigación” Mexico Mc Graw Hill Mexico.
- Herrera, M (2008)** “Pensamientos Estratégicos para la Gestión Pública” referencia Online: [Publicaciones.Urbe.edu](http://Publicaciones.Urbe.edu) consultada el 11 de Noviembre del 2015
- Hurtado, I. y Toro, J. (1998)** “Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio” Segunda edición consultores asociados C.A Valencia- Venezuela
- Janda, L. (1998)** “Comunicación Asertiva Organizacional” proyecto de investigación referencia online: [www.fceia.unr.ar](http://www.fceia.unr.ar) Argentina, consultada el 12 de Noviembre del 2016.
- Kofman, C (2010)**. Capacitación del Personal. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacionpersonal/capacit>

acion-personal.shtml#ixzz55xw8G2f9. Consultada el 03 de febrero 2018.

**Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo** Reforma promulgada el 26 de julio de 2005 en Gaceta Oficial 38.236

**López, B. (1998)** “Metodología de la Investigación Educativa” Editorial Muralla España.

**Méndez, C. (2003)** “Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación” 3era. Edición. Editorial McGraw-Hill Internacional. México.

**Moragas, D. (2010)** Comunicación y Motivación del Directivo: Un modelo antropológico. Tesis doctoral, Universidad Internacional de Catalunya. España. Disponible: <http://www.tesisenred.net>. Tesis consultada el 16 de abril del 2016

**Moret, J y Arcila, C (2011)** “Tema de Comunicación N°22”, enero-junio 2011, pp. 7-23 Universidad Católica Andrés Bello, ISSN: 0798-7803

**Tamayo M. y Tamayo, P. (2004)** “El Proceso de la Investigación” Editorial Noriega cuarta edición México 2004.

**Oliveros, E. (2012)** “Propuesta de lineamientos estratégicos basados en la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes dentro de la Gestión Gerencial de las empresas del Sector Petroquímico del Estado Carabobo”. Trabajo de grado para optar al Título de Magíster en Administración de empresas, mención: Gerencia. Universidad de Carabobo.

- Padrón, J. (2007)** “tendencias epistemológicas” referencia online: padron.entretemas.com; (consultado en 23 de Octubre del 2015)
- Plaza, P. (2005)** estudio de “Ambiente laborales” Universidad de la Luz Venezuela referencia online: tesis.edu.ve (consultado el 23 de Octubre del 2015)
- Palella, S. y Martins, F. (2010)** “Metodología de investigación Cuantitativa” editorial FEDEUPEL Caracas Venezuela
- Pereira, Z. (2010)** “La comunicación y la conducta asertivas como habilidades sociales” dicha investigación se desarrolló Universidad de Costa Rica”
- (Rebeil, M. y Nosnik, A. (2000)** “El poder de la comunicación en las organizaciones” Universidad Iberoamericana Editorial Plaza y Valdez.
- Robbin, S. (2009)** “Comportamiento Organizacional” México Editorial Prentice-Hall
- Rodríguez, A. Frenis, B. Rodríguez, M. y Pérez, M. (2010)** La comunicación e información. Importancia e impacto dentro de la institución. Referencia Online:<http://www.gestiopolis.com/administracionestrategia/comunicacioninformacion-importancia-impacto-institucion.htm>; consultada el 23 de octubre del 2015
- Rodríguez, S (2011),** proyecto de investigación: “Estrategia comunicacionales aplicadas por directores para orientar el desempeño laboral docente” Universidad del Zulia, Venezuela

**Salmuri, F. (1998)** “Relación entre conducta social y asertiva” referencia online: [socialyasertiva.blogspot.com](http://socialyasertiva.blogspot.com) (Consultada el 24 de Octubre del 2015)

**Santiago, N (2009)** “Modelo de comunicación efectiva como herramienta estratégica en la gestión de las Pymes de la zona industrial el Recreo en el Estado Carabobo”. Trabajo de grado Área de estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela

**Senn, L. y Childress, J. (1999)** “Estrategias Comunicacionales” Tesis desarrollada en la universidad de la Luz referencia online: [www.fhe.luz.edu.ve](http://www.fhe.luz.edu.ve) Venezuela; (Consultada el 24 de Octubre del 2015)

**Sierra, B. (1984)** “Metodología de la investigación” Editorial Mexicana México

**Universidad Pedagógica Experimental Libertador (U.P.E.L.)(2010).** Manual de Trabajos de Grado Especializaciones y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas. Venezuela. FEDUPE 3era. Edición.

**Walter, R. (1998)** “Cuestión de dignidad. Aprenda a decir no y gane autoestima siendo asertivo”. Bogotá- Colombia Editorial Norma. 2002.