

**ESTILOS DE COMUNICACIÓN EN LÍDERES DE PROCESOS CON Y SIN PERSONAL  
A CARGO DE 5 EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO DEL ÁREA  
METROPOLITANA**

POR:

MARÍA ANGÉLICA GIRALDO RIVERA

PAULA ANDREA HENAO MEJIA

LAURA VELÁSQUEZ BARRIENTOS



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PSICOLOGÍA

ENVIGADO

AÑO

2019

**ESTILOS DE COMUNICACIÓN EN LIDERES DE PROCESOS CON Y SIN PERSONAL  
A CARGO DE 5 EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO DEL ÁREA  
METROPOLITANA**

Trabajo de grado presentado para optar al título de Psicólogo

Asesor:

Lina Maria Orozco Muñoz



**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**PSICOLOGÍA**

**ENVIGADO**

**AÑO**

2019

### **Dedicatoria**

El presente trabajo investigativo se lo dedicamos a nuestros padres, hermanos y abuelos, por el apoyo incondicional a nivel económico y emocional, lo cual fue fundamental en el transcurso de todos estos años, dónde fuimos testigos y participes de un proceso de formación y aprendizaje; lo dedicamos a nuestras familias por sus consejos y sus esfuerzos, pero sobre todo por darnos la oportunidad de estudiar y alcanzar un gran logro a nivel personal y profesional.

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer a Dios por tantas bendiciones en el recorrido de nuestro proceso de formación, por la fortaleza y el valor que nos dio para seguir día a día, de igual forma queremos agradecer a todos los docentes de la Institución Universitaria de Envigado, que acompañaron en el proceso de formación, especialmente para aquellos que fueron participes en la elaboración de este trabajo investigativo, por apoyarnos, guiarnos y por haber compartido todos sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión.

También agradecemos a nuestros padres por ser los principales autores de este proceso, gracias por confiar y creer en nosotras, por no dejarnos caer en los momentos de desesperación y estrés, por ser esa voz de aliento y esa motivación constante para dar por terminado con éxito este trabajo y esta etapa tan importante para nuestras vidas, que nos ayudó a crecer y a superarnos a todo nivel.

## Tabla de contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>1</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Justificación .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Objetivos .....</b>	<b>7</b>
<b>3.1. Objetivo General .....</b>	<b>7</b>
<b>3.2. Objetivos Específicos .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Marco Referencial .....</b>	<b>8</b>
<b>4.1. Antecedentes .....</b>	<b>8</b>
<b>4.2. Marco teórico.....</b>	<b>15</b>
<b>4.2.1. Competencia .....</b>	<b>15</b>
<b>4.2.2. Comunicación .....</b>	<b>15</b>
<b>4.2.3. Liderazgo .....</b>	<b>20</b>
<b>5. Metodología .....</b>	<b>24</b>
<b>5.1. Tipo de estudio.....</b>	<b>24</b>
<b>5.2. Población .....</b>	<b>24</b>

<b>5.. 3. Muestras</b> .....	<b>24</b>
<b>5.3.1. Criterios de inclusión</b> .....	<b>24</b>
<b>5.3.2. Criterios de exclusión</b> .....	<b>24</b>
<b>5.4. Instrumento</b> .....	<b>25</b>
<b>5.5. Procedimiento</b> .....	<b>26</b>
<b>5.6. Operacionalización de Variables</b> .....	<b>26</b>
<b>5.7. Consideraciones éticas</b> .....	<b>27</b>
<b>5.8. Análisis de datos</b> .....	<b>28</b>
<b>6. Resultados</b> .....	<b>28</b>
<b>7. Discusión</b> .....	<b>34</b>
<b>8. Conclusiones</b> .....	<b>36</b>
<b>9. Referencias</b> .....	<b>38</b>
<b>10. Anexos</b> .....	<b>41</b>
<b>10.1. Consentimiento informado</b> .....	<b>41</b>
<b>10.2. Instrumento</b> .....	<b>42</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Condiciones sociodemográficas y laborales .....	28
<b>Tabla 2</b> Puntuación Escala Multidimensional de Asertividad (EMA), según los estilos de comunicación y baremos EMA.....	29
<b>Tabla 3</b> Puntuación Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) según género.....	30
<b>Tabla 4</b> Puntuación Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) según la edad ... <b>¡Error!</b>	
<b>Marcador no definido.</b>	
<b>Tabla 5</b> Puntuación Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) según nivel académico .....	32
<b>Tabla 6</b> Análisis de resultados entre La escala Multidimensional de Asertividad (EMA) y líderes con y sin personal a cargo.....	33

## Resumen

El propósito de la presente investigación consistió en la identificación del estilo de comunicación más utilizado por 50 líderes de procesos con personal y sin personal a cargo de cinco empresas del sector público y privado del área metropolitana, para ello se realizó una investigación desde un enfoque cuantitativo de tipo no experimental, contando con la participación de una población total de 50 líderes de procesos; 25 con personal a cargo y 25 sin personal a cargo.

Lo anterior se logró a partir de la *Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*, de Mirta Margarita Flores y Ronaldo Díaz Loving, además de una encuesta sociodemográfica donde las variables utilizadas fueron el género, edad y el nivel académico, encontrando que el estilo de comunicación que prevalece en los líderes de procesos es el asertivo, independientemente si estos tienen o no personal a cargo, mientras que los estilos de comunicación no asertivo e indirecto no presentan resultados significativos que logren una asociación entre estos y la muestra encuestada.

**Palabras claves:** lideres, comunicación, asertividad, no asertividad, asertividad indirecta.

## **Abstract**

The purpose of the present investigation consisted of the identification of the communication style most used by 50 process leaders with personnel and without personnel in charge of five companies of the public and private sector of the metropolitan area, for this an investigation was made from a quantitative approach of a non-experimental nature, with the participation of a total population of 50 process leaders; 25 with staff in charge and 25 without staff in charge.

The above was achieved from the Multidimensional Assertiveness Scale (EMA), by Mirta Margarita Flores and Ronaldo Díaz Loving, as well as a sociodemographic survey where the variables used were gender, age and academic level, finding that the style of communication that prevails in the leaders of processes is assertive, regardless of whether or not they have personnel in charge, while non-assertive and indirect communication styles do not present significant results that achieve an association between them and the sample surveyed.

**Keywords:** leaders, communication, assertiveness, non-assertiveness, indirect assertiveness.

## Introducción

Hoy en día los líderes al interior de las organizaciones se ven caracterizados por el estilo de comunicación utilizado, el cual, dependiendo de la manera como se comuniquen con sus subalternos, se encontrará ligado a la forma de cómo estos lideran. Es por esto, que la comunicación organizacional ha tomado relevancia durante los últimos tiempos, ya que por medio de esta se adquieren habilidades que potencializan el estilo de liderazgo, dando como resultado una mejoría en la dinámica de los procesos al interior de las industrias.

Con relación a lo anterior, el autor Francisco Flores Bao (Bao, 1981) (1981), presenta la comunicación, como el proceso por el cual los miembros de una organización relacionan la información acerca de la misma, facilitando la coordinación del trabajo propuesto, con el fin de lograr un objetivo en común. Por tal motivo, esta investigación busca identificar cual es el estilo de comunicación que hoy en día suele ser más representativo en los líderes de procesos, además de identificar si existe diferencia alguna entre los estilos de comunicación utilizados en aquellos que cuentan con personal a cargo y los que no. Para lo anterior, se aplicó *la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)* a un grupo de 50 líderes; 25 con personal a cargo y 25 sin personal a cargo, de cinco empresas del sector público y privado del área metropolitana, además, se tomó en cuenta variables como el género, edad y nivel académico para determinar si estos son factores que tienen relevancias en el estilo de asertividad de los líderes con y sin personal a cargo participes del presente estudio.

## 1. Planteamiento del problema

A nivel mundial la comunicación se ha convertido en una herramienta indispensable para el aporte de los procesos de sectores organizacionales, es por esto que actualmente se ve una evolución de la comunicación al interior de las organizaciones; con el cual las empresas logran superar el impacto que genera la globalización y así potencializar el desarrollo. Los líderes al interior de las compañías al momento de comunicar deben tener en cuenta un modo de comunicación que impacte en la personalidad, la percepción, las emociones, el aprendizaje y la satisfacción que logre tener su equipo de trabajo. (Trelles, 2014). Es por esto, que las actuales organizaciones apuntan a un fluir rápido y continuo de la comunicación; pretendiendo así, que cualquier circunstancia sea transferida con rapidez y claridad y de esta manera se deben dar las acciones correctivas necesarias evitando pérdidas significativas, dando por claro la importancia de la comunicación como recurso fundamental que interviene en el buen desempeño de la organización, por tal razón, se considera necesario el desarrollo y potencialización de habilidades en la comunicación por parte de los líderes. (Mera, 2014)

En la actualidad, las organizaciones son medidas através de objetivos; ya sean cuantitativos o cualitativos, para que estos sean cumplidos es necesarios que quienes lideran un equipo sepan guiar al personal que tienen a cargo mediante habilidades comunicativas; logrando una cohesión entre el empleado y la empresa, con el fin de alcanzar una mayor eficacia y eficiencia para mejora de la productividad. Por otro lado, cabe resaltar, que la generación de una cohesión del equipo se encuentra dada en gran medida por la manera como los líderes utilizan o no la comunicación interna. Asimismo, siendo la comunicación una herramienta fundamental utilizada por los líderes para preparar al personal interno ante cambios que puedan producirse dentro y fuera de la organización. (Corrales, 2008)

Hoy en día, el liderazgo y la comunicación asertiva por parte de los altos mandos han tomado una importancia fundamental dentro de las organizaciones, es por esto que

un indicador de la buena gestión de un líder es la retroalimentación, la misma que permite de manera clara y sencilla fomentar espacios de intercambio de información entre líder(emisor) y colaborador (receptor); lo cual se considera fundamental para el fortalecimiento de un buen equipo; donde predomina la comunicación interna de forma directa. (Corrales, 2008). Tal como dice Forero (2005), “la comunicación efectiva se logra cuando el receptor entiende y comprende a cabalidad el mensaje planteado por el emisor, y a su vez recibe una retroalimentación de su receptor, logrando la comunicación en doble vía” (como se cita en Arango, 2015, p. 124)

La autora (Ariaz, 2015) dice que la clave para lograr liderazgos más asertivos está en la forma como el sujeto transmite el mensaje, es allí donde la comunicación juega un papel fundamental, señalando que las organizaciones no solo necesitan jefes con una visión de negocio clara y analítica, por el contrario, se exigen líderes accesibles y con facilidad para comunicar a su equipo de trabajo. Es por esto, que el liderazgo y la comunicación son aspectos fundamentales en el desarrollo de las relaciones organizacionales. (Arango, 2015)

Por tanto, el liderazgo no se puede ver ligado a la búsqueda de seguidores dentro de la organización, por el contrario, la esencia de esto será dada en la capacidad que tengan hombres y mujeres jefes para desarrollar a su equipo por medio de la proyección del servicio y la comunicación, donde lo fundamental será la comprensión a la hora de comunicar; buscando que esta sea clara, concisa y precisa. Es por esto que se puede resaltar a la comunicación como instrumento impredecible para el óptimo funcionamiento de las empresas, además de la influencia de esta en los líderes.(Arango, 2015)

**Con lo anterior se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es el estilo de comunicación más utilizado por los líderes de procesos con personal y sin personal a cargo?**

## **2. Justificación**

Al tener como foco del presente proyecto la comunicación; proceso que se puede definir como el intercambio de información entre el emisor (líder) y el receptor (equipo de trabajo), así como la interferencia (percepción) de significados entre ellos (como se cita en Rodríguez, 2014, p. 1582), donde se resalta que la comunicación es un factor muy influyente en el desempeño de la organización. Por tanto, la actual investigación pretende a través del instrumento *la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*, identificar el estilo de comunicación más utilizado en los líderes encuestados. (Rodríguez, 2014)

Así pues, la comunicación es una herramienta fundamental dentro de las compañías, ya que aporta a su crecimiento, sostenimiento y a el logro de los objetivos, debido a que, por medio de ella, tanto los líderes con personal a cargo como los líderes sin personal a cargo dependiendo del tipo de comunicación que utilicen y la compañía como tal, transmiten sus ideas, sus proyectos, sus mejoras y lo que son como empresa a sus colaboradores.

Es por esto que el psicólogo organizacional se vuelve parte importante en las empresas, ya que le va a permitir a la compañía identificar de manera eficaz los factores a los que se le debe apuntar para mejorar el desarrollo de los procesos y la comunicación entre los líderes y colaboradores, con el fin fortalecer las relaciones laborales. Por ende, este proyecto aportara desde la psicología organizacional una visión más exacta del tipo de comunicación más empleado por los líderes de procesos con personal a cargo y sin personal a cargo al interior de las organizaciones.

Por otro lado, en cuanto al desarrollo de la formación académica, esta investigación ayuda a ampliar el conocimiento en el ámbito organizacional y la importancia que tiene la comunicación dentro de esta. Por ende, las empresas también

son un contexto en el cual se debe centrar la intervención psicológica, ya que los profesionales del área pueden desarrollar mecanismos y estrategias de formación para potencializar la comunicación asertiva en pro de un buen desempeño e incrementar el logro de resultados en las organizaciones; es por esto que la presente investigación será de apoyo para las empresas, ya que otorga datos que permite dar claridad sobre las dinámicas comunicativas en los entes corporativos y así mismo identificar la importancia que se le da hoy en día al estilo de comunicación por parte de líderes y como esto influye en el relacionamiento con su equipo de trabajo .

Así mismo, aunque la comunicación en los últimos años es un factor que ha ido ganando importancia al interior de las organizaciones, el componente de asertividad como estilo de comunicación es un elemento al cuál no se le ha dado notabilidad, por lo que la presente investigación es considerada viable, ya que se centra principalmente en identificar cuáles de los estilos de comunicación evaluados en el EMA (asertividad, asertividad indirecta y no asertividad) son los más utilizados por los líderes encuestados y si existe alguna diferencia relacionada con las variables género, edad, nivel educativo o si el líder tiene o no personal a cargo.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Identificar el estilo de comunicación más utilizado por los líderes de procesos con y sin personal a cargo de cinco empresas del sector público y privado del área metropolitana.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Describir las características sociodemográficas de los líderes con y sin personal a cargo de cinco empresas del sector público y privado del área metropolitana.
- Determinar la relación entre la asertividad con las variables edad, género y nivel educativo de los líderes con personal y sin personal a cargo de cinco empresas del sector público y privado del área metropolitana.

- Establecer si existen diferencias entre el estilo de comunicación que utilizan los líderes de procesos con personal a cargo y sin personal a cargo de cinco empresas del sector público y privado del área metropolitana.

## **4. Marco Referencial**

### **4.1. Antecedentes**

A continuación, se expone una serie de investigaciones nacionales e internacionales, las cuales se encuentran relacionadas con las variables determinadas para el presente trabajo investigativo.

#### **“La comunicación, herramienta de construcción de liderazgos en organizaciones sociales de mujeres afrodescendientes del caribe colombiano”**

Realizado en el departamento del Atlántico - Colombia, en el año 2015 por, Mary Nieto Ariza. El objetivo de esta investigación, pretende indagar sobre el uso de la comunicación como herramienta de construcción de liderazgos en las organizaciones de mujeres afrodescendientes del caribe colombiano, para ello se aborda el caso particular de la Red de Mujeres Afrocaribes REMA. Por lo tanto, esta investigación pretende aportar en la importancia del uso de la comunicación en los procesos sociales organizativos, en especial si estos buscan ganar espacios por medio de nuevos discursos de sus líderes, donde se evidencia la relación de la comunicación con el liderazgo.

El presente estudio se realizó a través de una metodología cualitativa, teniendo en cuenta una serie de entrevistas realizadas a mujeres afro pertenecientes a organizaciones sociales de la región, donde fueron participes las líderes de las organizaciones sociales del departamento del Atlántico: Audes Jiménez, Flor Pedroso, Ana Rosa Perea, Juana Palencia y Ana Narvaez, además, se contó con la participación de una comunicadora social, Patricia Iriarte; quien hizo parte de la creación del proyecto REMA, las participantes en la entrevista contaron sobre el uso de la comunicación en los procesos sociales y la información recopilada fue relacionada con datos provenientes de artículos, libros y demás documentos relacionados con temas como: comunicación,

liderazgo, mujer, identidad, movimientos sociales, organización, comunidad afrodescendiente, cultura, desarrollo y participación.

Los resultados encontrados, en cuanto a la entrevista realizada y la relación con los datos recopilados en los libros, artículos y documentos relacionados con el tema de comunicación y liderazgo, arrojaron que es viable establecer una relación directa entre liderazgo y comunicación, por otro lado los resultados también muestran que la comunicación ha sido una herramienta importante en los avances que las líderes afro y sus organizaciones han conseguido hasta el momento y por último se muestra necesario el uso de la comunicación en los procesos organizativos de las y los líderes afro, no solo para el tema de divulgación de mensajes directos, sino para su fortalecimiento como líderes. (Ariaza, 2015)

### **"El impacto de la comunicación en el desempeño de los trabajadores en organizaciones seleccionadas en el estado de Lagos, Nigeria"**

Realizado en el estado de Lagos, Nigeria, en 2014, por ASAMU Festus Femi, con el objetivo de determinar el impacto de la comunicación por parte de los altos mandos en el desempeño de los trabajadores, su productividad y su compromiso con el trabajo, utilizando organizaciones seleccionadas en el estado de Lagos como estudio empírico.

Para este estudio, se adoptó un método de encuesta descriptiva, utilizando la administración de un cuestionario bien estructurado como un instrumento de recolección de datos. El cuestionario contiene dos secciones, la sección "A" consiste en información relacionada con las características sociodemográficas del encuestado, como el nombre de la organización, donde trabaja, sexo, edad, estado civil, etc. Mientras que la sección "B" contiene preguntas sobre la interpretación y percepción del impacto de la comunicación en el desempeño de las personas en su trabajo. La población a la que se aplica el instrumento consiste en una muestra de 120 trabajadores de las compañías Andos Water, Hans Finest Solution, Mickelyn Petroleum y Soyebode Engineering, ubicadas en el estado de Lagos, Nigeria, al igual que mujeres y hombres entre 21 y 59 años.

Este estudio permitió establecer la relación entre la comunicación y el desempeño de los trabajadores, la comunicación efectiva y la productividad de la organización, así como la relación entre la comunicación efectiva y el compromiso de los trabajadores. Se obtuvo como resultado de la primera hipótesis; de que la comunicación efectiva por parte de los gerentes tiene un impacto real en el desempeño de los trabajadores, teniendo en cuenta que el 43% de la muestra presenta un nivel de desempeño muy alto gracias a su alto nivel de comunicación efectiva. La segunda hipótesis evaluada muestra que un sistema de comunicación efectivo por parte de los altos mandos y los colaboradores ayuda a lograr la máxima productividad dentro de una organización, ya que solo el 65% de la muestra presenta una alta productividad, teniendo en cuenta que tienen una comunicación efectiva. En la última hipótesis, se podría demostrar que la comunicación efectiva afecta el nivel de compromiso de los trabajadores con la organización, teniendo en cuenta que cuanto mayor sea el nivel de comunicación, mayor será el compromiso.

Sobre la base de los hallazgos de la investigación, el estudio pudo revelar que la comunicación efectiva crea un entendimiento mutuo entre los gerentes de la empresa y los trabajadores que ayuda a establecer relaciones genuinas entre estas dos partes. El estudio también reveló que los bajos niveles de comunicación pueden afectar el desempeño de los trabajadores. (Femi, 2014)

### **“Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia”**

Realizado en la Universidad del Atlántico de Barranquilla-Colombia en 2014, por Rodrigo Naranjo Arango con el objetivo de caracterizar las habilidades gerenciales con que cuentan los líderes de las medianas empresas de Colombia en la región Pacífica, Caribe y Andina; y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre su gestión.

Para la realización de este trabajo se acudió a un estudio exploratorio que ayudó, a profundizar más en el tema; también se utilizó un estudio descriptivo que permitió identificar las características de la población objetivo, así como sus formas de conducta y comportamientos. El enfoque utilizado fue el deductivo lo que proporcionó

información veraz y efectiva acerca de la aplicación de las habilidades gerenciales por parte de los líderes.

La población objeto de este trabajo fueron las medianas empresas de Colombia, representadas por las regiones Pacífica, Caribe y Andina, realizando con ellas un muestreo aleatorio según las Cámaras de Comercio de cada una de las regiones.

El tamaño de la muestra se definió con un nivel de confianza del 95 %, con un margen de error del 0.03 y se realizaron 786 encuestas con un instrumento de 18 preguntas que fue validado por dos expertos. Con la información obtenida mediante las encuestas se estableció el uso de las habilidades investigadas en cada una de sus actividades, verificando si verdaderamente los líderes hacen adecuada gala de sus habilidades gerenciales, en este caso: liderazgo, comunicación, manejo del estrés y manejo del tiempo.

Como resultados en la habilidad gerencial comunicación, se indagó por los tipos de comunicación y, en promedio, el 55.1 % de las personas encuestadas en las tres regiones manifestó que el mejor tipo de comunicación es el oral o verbal por la velocidad de la comunicación y porque permite un rápido intercambio de información, da retroalimentación inmediata, más claridad y más tranquilidad en el ámbito organizacional. El 33.4 % manifestó que la comunicación escrita es “más segura” por lo que guarda los antecedentes y los resultados del proceso. El 11.5 % restante no respondió porque manejaban dudas frente a cuál de los dos tipos de comunicación era el más importante; en este resultado puede influir el tipo de cultura organizacional que manejan las medianas empresas de los gerentes que emitieron esta respuesta.

En las habilidades básicas de la comunicación el 20.6 % de los gerentes de las medianas empresas de las tres regiones estudiadas respondió que escuchar y observar inteligentemente, es decir, compartir información, organizarla, recordarla y utilizarla en forma eficaz. Esta es una de las habilidades más críticas; se falla regularmente al no mirar a los ojos al interlocutor; el 4.1 % destacó el hecho de saber preguntar, mencionaron en entrevista que para aprender hay que saber preguntar y esto es lo que en

ocasiones los cohibe de aprender, porque el orgullo no deja reconocer que no se conoce sobre un tema específico y prefieren callar.

El 4.3 % se decidió por la verificación; esta actividad se puede hacer de una manera sencilla, simplemente preguntar y confirmar hasta qué punto el mensaje fue recibido objetivamente; hay que observar el comportamiento de su interlocutor para tener una claridad del estado anímico que puede presentar para captar toda la información que le fue suministrada

El 4.8 % de los empresarios encuestados respondieron por la explicación, que es el proceso de retroalimentar sobre la comunicación que se envió; si esta no logró el resultado que se esperaba, de inmediato se debe explicar las veces que sean necesarias hasta que se comprenda a cabalidad el mensaje. Las explicaciones deben ser claras y precisas; el 66.2 % afirmó que todas las habilidades básicas son necesarias para mantener una comunicación clara, precisa, oportuna y franca dentro de la empresa y sus diferentes grupos de interés. De los resultados obtenidos hay que destacar que los gerentes encuestados consideran a ciencia cierta que hay que usar las cuatro habilidades básicas de la comunicación; no se puede pretender creer que con solo observar y escuchar se puede mantener una comunicación efectiva, hay que acompañarla de las preguntas, las explicaciones y la verificación para hacer que la comunicación cumpla con su objetivo. (Naranjo, 2015)

### **“Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad”**

Investigación realizada en España, junio de 2014 por los autores Ángela Preciado Hoyos y Cristian Etayo Pérez. El objetivo de este trabajo ha sido elaborar un modelo teórico que recoja las relaciones existentes entre el estilo directivo de la persona al frente de la organización y el tipo de comunicación que utiliza para interactuar con las personas con las que trabaja.

En cuanto la metodología trabajada fue el análisis empírico; donde se orientó a tener un conocimiento detallado de los temas mediante descripciones y evaluaciones expresadas por los propios directivos. A la vez, se buscó que la herramienta de

investigación permitiera obtener datos cuantificables. Es decir, que fuera flexible, pero no tanto que impidiera centrar los temas y hacer comparaciones, utilizando como instrumento entrevistas a partir del diseño de un cuestionario con preguntas cerradas. Para diseñarlo se tuvieron en cuenta, además del modelo propuesto, otros desarrollados en la literatura de gestión, orientados al estudio del estilo directivo. La población utilizada fue de cuarenta directivos pertenecientes a 32 agencias de publicidad. Ahora bien, dado que la participación era voluntaria.

Los resultados del estudio muestran como quienes lideran prefieren un estilo de comunicación cara a cara, ya que genera en los colaboradores una percepción de apoyo y confianza por parte de los directivos. También se encontró una preferencia por las reuniones. Por otro lado, aunque se considera como una de las variables la divulgación de la información de manera más indirecta; utilizando medios ya sean impresos o electrónicos; se resalta su importancia al momento de difundir un mensaje dentro de la organización, pero estos medios no suelen ser los más utilizados por quienes lideran. (Angela Preciado Hoyos, Cristina Etayo Perez, 2013)

### **“Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico”**

El estudio fue realizado en la Universidad Carlos Albizu de Puerto Rico, por Vanessa Camps Del Valle, José A. Pérez y Santiago Miguel E. Martínez Lugo, en el año 2010. El objetivo de la investigación fue identificar las diferencias entre los estilos de liderazgo tomando en cuenta la variable género. La metodología utilizada consto de 4 instrumentos para la recolección de los datos; el primero de ellos fue el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), el segundo de ellos fue el Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID), el tercer instrumento utilizados fue el Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN), el cuarto y último instrumento utilizado fue el Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID).

La muestra poblacional estuvo compuesta de 200 colaboradores de rango gerencial, de la cual 88 fueron mujeres entre los 22 y 66 años, la mayoría con un nivel académico de bachiller y 112 hombres entre 26 y 71 años, quienes al igual que las

mujeres en su mayoría tenían un nivel académico como bachilleres. Como resultados se encontraron estadísticas significativas por parte de las mujeres en cuanto un estilo de liderazgo directivo; lo anterior reflejado en un promedio mayor de ( $M = 19.55$ ) en comparación con los hombres, es así como se demuestra que el género femenino posee una serie de cualidades distintivas como su estilo de comunicación de manera más directa que llevan a mostrar un estilo de liderazgo diferente a la de los hombres, adoptando el género femenino características tales como, competitividad, asertividad, razonamiento, intelectualidad y agresividad. Por otro lado, se observó que las mujeres obtuvieron los promedios más altos en los estilos de liderazgo transformacional, participativo, considerado y orientado a metas ( $M = 27.38$ ) en contraste con los resultados del género masculino ( $H = 26.09$ ). (Vanessa Camps Del Valle, José A. Pérez Santiago, Miguel E. Martínez Lugo , 2010)

#### **“Comunicación entre líderes y liderados: visión de los enfermeros”**

Investigación realizada en el Hospital de Santa Cruz de Sao pablo, Brasil, sus autoras fueron Katia Massuda Alves Batista dos Santos y Maria Júlia Paes da Silva, en el año 2003; con el objetivo de verificar como los enfermeros de la institución perciben el proceso de comunicación entre ellos y sus líderes, para el logro de los resultados establecidos en la organización. La metodología se enfocó en la realización de un estudio de enfoque descriptivo, exploratorio, correlacional, con un enfoque cuantitativo.

La población con la cual se realizó el estudio fue de 42 enfermeros de cualquier departamento del hospital, a los cuales se les suministro un cuestionario de 16 preguntas tipo Likert que permitió la discriminación de los diferentes puntos de vista de los encuestados.

Se encontró que existe una aprobación (29. 73%) por el esfuerzo de la junta directiva de comunicarse y obtener la opinión de sus empleados, por otro lado, los resultados señalan que, por parte del personal hay una visión decepcionante y desaprobatoria (47. 23%) del estilo de comunicación por parte de sus directivos; lo anterior debido a que no hay una comunicación verbal entre líderes con líderes de otras áreas, al igual que los lideres con el personal, por lo cual no existe un entendimiento y una escucha entre las partes, siendo el efecto de esto un impacto de manera negativa

hacia los líderes. (Katia Massuda Alves Batista dos Santos, Maria Júlia Paes da Silva, 2003)

## **4.2. Marco teórico**

### **4.2.1. Competencia**

La competencia se define como un saber hacer en el contexto, es decir, el conjunto de procesos cognitivos y conceptuales que un individuo pone a prueba en una aplicación o resolución en una aplicación determinada. La actuación en las competencias cobra sentido en acciones de tipo interpretativo, propositivo y argumentativo. (Castillo, 2014)

El concepto de competencia es multidimensional e incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. (Losada, 2003)

### **4.2.2. Comunicación**

La comunicación es un hecho inevitable, incluso cuando no hablamos, estamos comunicando. Se produce en todos los ámbitos de nuestra vida, y, por supuesto, en la organización, en la colaboración con otras personas, sobre todo en el ejercicio del liderazgo. Dado que el ser humano, es un ser social por naturaleza es imposible establecer una relación sin comunicar, ya que comunicamos y transmitimos emociones, pensamientos, e ideas con todo nuestro cuerpo de manera involuntaria e inevitable. En el ámbito laboral quien desempeña un puesto de jefatura no puede dirigir o motivar de manera eficaz al mismo tiempo, antes de esto es fundamental construir relaciones satisfactorias que contribuyan a la consecución de objetivos y tener muy presente que la comunicación y las relaciones interpersonales son aspectos que deben estar en una constante relación. (Acosta, 2013)

En la comunicación interpersonal intervienen varios elementos que hacen posible poder emitir un mensaje y que la otra persona lo pueda comprender e interpretar. Principalmente está el emisor; quien es el encargado de emitir el mensaje, el canal; es el medio por el que se transmite el mensaje, el cual puede ser personal (voz a voz), masivo (escrito, radial, televisivo o informático), entre otros. Por otro lado, también está el código; el cual es el idioma, lenguaje o gestos, por el que se emite la información, el mensaje; constituye la información a transmitir, el contexto; es el entorno en el que se produce la comunicación, la retroalimentación; es la respuesta por parte del receptor y por último están las barreras; que son los elementos que pueden impedir o distorsionar la comunicación. (Acosta, 2013)

A lo largo de la historia se han presentado varias definiciones sobre lo que es comunicación y la importancia e incidencia que tiene en las relaciones interpersonales que constantemente desarrolla el ser humano en los diferentes entornos en los que se desenvuelve, como el contexto familiar, laboral y social.

A continuación, se presenta una breve recopilación de algunas apreciaciones que han dado varios autores sobre la comunicación y su evolución a lo largo del tiempo.

En 1948 Lasswell (como se cita en Ruíz, 2016, p. 30), basado en la identificación de Aristóteles de “el quien, el que y el a quien de la comunicación”, añadió “el cómo y el para qué”. Para este autor la comunicación es intencional y con un fin; los procesos de comunicación de masas son asimétricos entre un emisor activo y una masa pasiva. En el mismo año Hovland (como se cita en Ruíz, 2016, p. 31), definió la comunicación interpersonal como una situación de interacción en la que un individuo que comunica, transmite estímulos, generalmente símbolos verbales, para modificar la conducta de otros individuos o receptores de la comunicación en una situación de encuentro cara a cara.

En el 2003 Manuel Martín Algarra definió la comunicación como una herramienta social que siempre está orientada a afectar a alguien distinto al yo, el otro. Según Algarra la comunicación tiene cinco características esenciales: 1) Es un fenómeno exclusivamente humano, libre, capaz de acción significativa. 2) Es social por que para la comunicación hacen falta por lo menos dos personas, ya que el mensaje siempre está

referido al otro.3) Es referencial, ya que es un peculiar modo de compartir, sin pérdida por parte de nadie. Se puede decir que se comparte el mundo de un modo espiritual, puesto que todas las realidades físicas o no, pueden tenerse en la mente en forma de conocimientos. 4) Es compleja, por que se trata de una realidad transaccional, ya que en un proceso en el cual la gente maneja mensajes y crea significados y 5) Se da en el presente interior y vivido, por que se da en unas coordenadas espacio-temporales específicas.

## **Teorías de la comunicación**

**1.El modelo de Lasswell 1948. Comunicación de masas:** El paradigma de Lasswell analiza el contenido de los mensajes y no del continente y se basa en; ¿Quién dice? Fuente: factores que inician y guían el acto de comunicación.¿Qué dice? Mensajes: los contenidos. ¿A través de qué? Canal: radio, prensa u otros canales. ¿A quién? Receptor: persona a la que llegan los medios y ¿Con qué efectos? Efectos: impacto sobre la audiencia. (Ruíz, 2016)

Para Lasswell la comunicación consistía en la transmisión de mensajes y se centra en mejorar la credibilidad y difusión de los mensajes, estudiando los efectos de los medios como cambios observables y medidos en el destinatario. Este modelo tiene en cuenta a los sujetos que se comunican, sus intenciones, lo que comunican, las razones, motivos y justificaciones que determinan el medio de comunicación junto a las condiciones de recepción. Para Lasswell el proceso de la comunicación tiene 4 funciones principales; vigilancia del entorno, correlación de los componentes de sociedad en cuanto a dar una respuesta al entorno, transmisión del legado social y entretenimiento. (Ruíz, 2016).

**2.Ciencia de la comunicación. Levi-strauss 1945:** En el siglo pasado Strauss postula la necesidad de crear una ciencia de la comunicación. De esta manera le da el paso a objetivar la dimensión comunicativa, transformándola en objeto de estudio, por lo que no importa tanto lo que se decía, ni tampoco quién lo decía, sino el mero intercambio y la circulación. Influía por la teoría del intercambio, que decía que en toda sociedad se intercambian y circulan bienes, siendo la base de todo intercambio la comunicación. (Ruíz, 2016).

**3. Modelo de Newcomb 1953:** Aborda la interacción como acto comunicativo, y desde la psicología social propone un modelo de comunicación que en vez de centrarse en la producción, se interesa por las razones o motivos que explican la intención y dinámica comunicadora de una persona. Este sistema incluye los procesos psicosociales relacionados con la motivación o expectativas de la comunicación como son la atracción, actitudes, entre otros. (Ruíz, 2016).

### **Canales de comunicación**

**1. Comunicación verbal:** La comunicación verbal se puede presentar de manera oral a través de signos orales como gritos, risas, llanto o silbidos que pueden expresar diferentes estados anímicos y por otro lado está el lenguaje articulado, lo cual da lugar a las palabras y oraciones con las que transmitimos un mensaje para comunicarnos con el otro. (Acosta, 2013)

**2. Comunicación no verbal:** Una parte importante de la comunicación no la emitimos de manera verbal sino a través de gestos, tono de voz, movimientos corporales. (Acosta, 2013)

### **Canales de la comunicación en la organización.**

La comunicación en la organización surge en todos los sentidos, a través de líneas jerárquicas o colateralmente. Esta comunicación se puede dar por dos clases de canales; 1) los informales, que van especialmente ligados a la efectividad y son elegidos por cada persona, relacionado con sus preferencias. Posiblemente son los más frecuentados y 2) los formales se dan en líneas oficiales de manera jerárquica. (Acosta, 2013)

### **Canales de comunicación formales**

**1. Comunicación vertical:** este flujo de comunicación se realiza a través de las estructuras jerárquicas establecidas en la organización, las cuales se pueden presentar de manera ascendente y descendente.

**2. Comunicación descendente:** es la que se establece regularmente entre superiores y colaboradores, para la cual se debe utilizar el organigrama de la organización, sus

objetivos principales son; dirigir a las personas, mantener informados y motivados a los empleados, por medio de incentivos y coordinar las diferentes áreas y proyectos de la empresa. De este canal se pueden identificar cuatro tipos de comunicación descendente; a) instrucciones sobre las tareas a realizar, b) normas sobre procedimientos y procesos de la organización, c) retroalimentación al colaborador sobre su desempeño y d) información sobre cambios o temas de interés que puedan afectar a los colaboradores.

Frente a este canal de comunicación se identifican ciertos problemas que se pueden evidenciar generando pérdida en la eficacia de la información transmitida. 1) se puede presentar un puenteo, lo que se refiere a la situación en la que un directivo le da instrucciones a un colaborador totalmente contradictorias a las que su jefe directo le ha dado anteriormente y 2) demasiados eslabones en la cadena de comunicación pueden generar que el mensaje llegue demasiado deformado a su destino. (Acosta, 2013)

**3. Comunicación ascendente:** es un proceso que se produce del colaborador al jefe y es complementario al canal de comunicación descendente. Sus objetivos principales son; informar al jefe del desarrollo de las actividades, comunicar los problemas o dificultades que se puedan presentar, permitir al jefe evaluar el grado de eficacia en su comunicación con los colaboradores y poder modificarlo, tomar decisiones a partir de las sugerencias o aportes que le planteen los colaboradores y permitir a los colaboradores expresar sus necesidades y expectativas.

Algunos de los problemas o conflictos que se pueden identificar en este canal de comunicación; 1) es el riesgo de la situación de desigualdad y dependencia que presenta el emisor respecto al receptor y 2) que el colaborador por estar en esta posición filtre información o cuente lo que su jefe desea escuchar. (Acosta, 2013)

### **Tipos de comunicación**

**1. Asertiva indirecta:** la cual indica que la persona puede ser inhábil para expresarse abiertamente, es decir, se le dificulta confrontar a las personas en diferentes situaciones, por lo que se ve obligado a expresar sus sentimientos, deseos, opiniones,

peticiones, etc. por diferentes medios indirectos, como lo son las cartas o el teléfono. (Flores y Diaz, 2004)

**2. No asertiva:** sostiene que son personas definitivamente inhábiles para expresar sus, deseos, opiniones o sentimientos por cualquier medio, por esto se consideran como sujetos no asertivos. (Flores y Diaz, 2004)

**3. Asertiva:** persona que se considera capaz de expresar sus limitaciones, sentimientos, deseos, emociones. Es decir, sería un individuo hábil socialmente. (Flores y Diaz, 2004)

### **4.2.3. Liderazgo**

En la actualidad se tiene una concepción errónea de lo que es el liderazgo, al creer que el líder lleva a la gente donde él quiere estar. Lo cierto es que el verdadero líder conduce al grupo, pero donde el grupo desea ir; aunque este no lo sepa de manera consciente. En otras palabras, la esencia del liderazgo está en servir al grupo. Igualmente es común que donde hay un grupo aparece un líder, en la mayoría de las ocasiones la jefatura la impone el cargo; esto no quiere decir que sea el quien asuma el papel de liderazgo. (Acosta, 2013)

Para el autor José María Acosta “el carácter del líder se basa en la medida en que el grupo lo reconozca como tal, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas con las que interactúa. Sus decisiones dependen estrechamente de sus valores”. (Acosta, 2013)

Por otro lado, el autor se refiere al liderazgo como una conducta, tratándose del comportamiento de un individuo en un equipo y situación determinada; las consecuencias de esto se dan en el nivel de influencia que el líder atribuye sobre el equipo y la motivación al alcance de los objetivos grupales. Finalmente se define el liderazgo como la capacidad de influir sobre las personas con el fin de logara una meta común. (Acosta, 2013)

## **Teorías del liderazgo**

### **1.Estilos básicos:**

La teoría inicial considera la actitud del líder en dos grandes ejes: orientación a la tarea y orientación a las personas, en otras palabras, se refiere a la orientación al logro y la afiliación; manteniendo un buen ambiente en el equipo y tener satisfechas las personas. Según la teoría el liderazgo puede estar orientado a cuatro estilos básicos:

**1. Estilo 1.1. Laissez faire:** sigue la línea de menor resistencia, es aquel que no se interesa ni por la eficacia ni por las personas, en el momento que se generan necesidades en el equipo este opta por ausentarse. (Acosta, 2013)

**2. Estilo 9.1. Mercenario:** su principal característica es el rendimiento; no le interesa en lo más mínimo las relaciones humanas, pues a su parecer esto puede estropear el funcionamiento del trabajo. Las personas serán el medio para llegar al fin, surgiendo así relaciones humanas basadas en la autoridad y la obediencia. (Acosta, 2013)

**3. Estilo 1.9. Misionero:** va en busca de una atmosfera de trabajo amistosa y liviana, cuando surgen dificultades este recurre a las herramientas que pueden brindar la totalidad del equipo de trabajo y a la compensación en forma de agradecimiento. Se evita todo tipo de conflicto o superan de forma cordial. Este tipo de líder no disfruta el tener que mandar. (Acosta, 2013)

**4. Estilo 9.9. Líder ideal:** es la capacidad de desempeño y entusiasmo por la tarea, van de la mano a su interés por las personas, no evita los problemas; por el contrario, los afronta con todas las partes interesadas. Este modelo teórico se ve superado rápidamente por el liderazgo situacional. (Acosta, 2013)

## **2. Liderazgo situacional**

La teoría del liderazgo situacional, además de la interacción entre la conducta directiva y el apoyo socio-emocional que proporciona un líder introduce un tercer factor, el cual va dirigido al grado de madurez; refiriéndose a la madurez como la disposición de un grupo o individuo a ejecutar una determinada tarea. Este estilo de liderar es recomendable en función y manejo de una situación. (Acosta, 2013)

Continuando con lo anterior, se considera que, si se pretende lograr la máxima eficacia, el estilo del líder debe de ir evolucionando según el nivel de madurez de su grupo, dándose cambios graduales del liderazgo. Por esto el líder debe moldear a sus seguidores de manera lenta y gradual logrando reforzar las conductas adecuadamente. (Acosta, 2013)

## **Estilos de liderazgo**

Cada estilo de liderazgo está destinado a describir las características de cada líder en términos simples. A continuación, se definen cuatro estilos fundamentales, característicos de quien lidera.

**1. Autocrático:** son aquellos que insisten en hacer todo por si solos, ellos son los únicos que pueden tener el poder, toman decisiones por si solos y no suelen decirle a nadie sobre lo que están haciendo. Quienes trabajan con este tipo de líder están destinados a realizar solo lo que él diga. Este a menudo mantiene su autoridad por medio de la fuerza, intimidaciones, amenazas, recompensas y el castigo o la posición. También es característico el creer que siempre se tiene la razón así no tenga una visión clara de poder estar llevando la organización en la dirección incorrecta. Este estilo de liderazgo permite la toma rápida de decisiones eliminando las discusiones del por qué y cómo hacer las cosas. El liderazgo autocrático provee un ambiente de trabajo estable y seguro, pero con frecuencia esta manera de liderar no da la oportunidad a una nueva generación de ideas y el desarrollo individual y grupal, por el contrario, se da un ambiente estructurado y jerárquico en el que todos están destinados a realizar lo que quien lidera hace sin derecho a cuestionar. (Acosta, 2013)

**2. Administrativo:** este es quien está preocupado fundamentalmente por el funcionamiento de la organización, mantiene relaciones con los otros, pero solo para que las cosas funcionen sin dificultad. Sus principales preocupaciones se basan en la financiación e infraestructura de la organización y que las operaciones diarias de estas marchen a la perfección. Su eficiencia le posibilita el estar enterado de todo aquello que está funcionando en la organización generando una buena administración, en la cual su personal no tiene preocupaciones por si se les pagara y mientras el grupo se sienta

tratado cordialmente estos no tendrán ningún problema con la manera de liderar. Incluso para este líder es importante fomentar las relaciones amistosas entre el personal, ya que esto genera un buen flujo de la organización. (Acosta, 2013)

**3. Democrático:** el líder debe ser consciente que no existe una organización sin su grupo de trabajo, mide los puestos según sus responsabilidades y no por el estatus y por lo general consulta a la hora de tomar decisiones, pero a pesar de esto considera que la decisión final solo la puede tomar él. El liderazgo democrático invita a la participación del personal y otros, no solo en la toma de decisiones, sino en la visión que se tiene de la organización, todos pueden expresar sus opiniones acerca de cómo se deben hacer las cosas y hacia donde debe dirigirse la empresa recopilando las ideas de todos, de este modo se enriquecen las posibilidades de la organización, sin embargo, la decisión final siempre va a ser del líder. (Acosta, 2013)

**4. Colaborador:** es aquel que intenta involucrar a todos los miembros de la organización en la dirección, las decisiones que se toman se harán por medio de un debate. El fin de este estilo de liderazgo es fomentar la confianza y el trabajo en equipo de todo el personal. Un líder colaborador debe dejar al lado la necesidad de control y poder para ser eficaz, su objetivo es fomentar el proceso de colaboración, para potenciar al grupo.

En liderazgo en colaboración es el que en mayor grado garantiza que los miembros de la organización crean en la visión y decisiones de la organización, ya que están directamente involucrados en su creación. Por otro lado, se elimina gran parte de la desconfianza que a menudo existe entre el personal y quien lidera. (Acosta, 2013)

## **5. Metodología**

### **5.1. Tipo de estudio.**

El presente estudio tiene un diseño transversal, de tipo no experimental, ya que se analizaron las variables en su ambiente o contexto natural sin manipularlas. Se observaron los fenómenos de manera exhaustiva para posteriormente realizar un análisis del cómo y por qué se presentan. El nivel de estudio es de tipo descriptivo, ya que el propósito principal es describir fenómenos, situaciones, contextos o eventos para detallar como son y por qué se manifiestan de esa forma; los estudios descriptivos buscan especificar las características y perfiles de grupos, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que se pueda analizar. En este caso la presente investigación busco identificar los estilos de comunicación que se pueden presentar en los líderes con personal o sin personal a cargo y establecer las diferencias entre los estilos de comunicación utilizados por líderes con personal y sin personal a cargo, mediante una observación y análisis de la población de manera independiente sobre las variables definidas.

### **5.2. Población**

Líderes de cinco empresas del sector público y privado del área metropolitana.

### **5.3. Muestras**

El estudio se desarrolló con una muestra no probabilística de 50 líderes de procesos; 25 con personal a cargo y 25 sin personal a cargo, de cinco empresas diferentes del sector público y privado del área metropolitana.

#### **5.3.1. Criterios de inclusión**

- Líderes de procesos con personal a cargo
- Líderes de procesos sin personal a cargo
- Líderes de procesos entre 25 y 60 años de edad
- Líderes de procesos que como mínimo tengan un nivel académico tecnológico

#### **5.3.2. Criterios de exclusión**

Líderes de proceso que lleven menos de un año de experiencia frente a un proceso.

#### 5.4. Instrumento

El instrumento del cual nos basaremos para el desarrollo de la presente investigación es *La Escala Multidimensional De Asertividad (EMA)*, de Mirta Margarita Flores Galas; es un instrumento auto aplicable que consta de 45 afirmaciones tipo Likert con 5 opciones de respuesta. Esta escala multidimensional es útil para el área clínica, educativa y laboral y sirve como guía de intervención terapéutica, así como punto de partida para establecer programas de entrenamiento asertivo con personas cuya profesión les exige entrar en contacto con otros. Con esta se pretendió indagar sobre el estilo de comunicación utilizado por los líderes de procesos, independientemente de que tengan o no personal a cargo.

Esta escala abordo tres dimensiones:

**1. Asertividad indirecta:** la cual indica que la persona puede ser inhábil para expresarse abiertamente, es decir, se le dificulta confrontar a las personas en diferentes situaciones, por lo que se ve obligado a expresar sus sentimientos, deseos, opiniones, peticiones, etc. por diferentes medios indirectos, como lo son las cartas o el teléfono.

**2. No asertividad:** sostiene que son personas definitivamente inhábiles para expresar sus, deseos, opiniones o sentimientos por cualquier medio, por esto se consideran como sujetos no asertivos.

**3. Asertividad:** persona que se considera capaz de expresar sus limitaciones, sentimientos, deseos, emociones. Es decir, sería un individuo hábil socialmente. (Flores y Diaz, 2004)

También se diseñará una encuesta demográfica que contará con preguntas de tipo abiertas, en la cual se indagará aspectos tales como:

- Empresa en la cual labora
- Edad
- Sexo
- Nivel de escolaridad
- Años de experiencia laboral

- Tiene o no personal a cargo

### 5.5. Procedimiento

El acceso a la población se dio por medio de un permiso de manera escrita, en el cual se hizo la presentación del instrumento, también se explicó el objetivo de dicha intervención, al igual que se presentó un consentimiento informado a cada una de las personas, además de una sensibilización donde se demuestre la confidencialidad de los datos personales.

### 5.6. Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Tipo de naturaleza	Categoría
<b>Edad</b>	Es el tiempo de existencia de una persona.	Cuantitativo	1. 25-40 2. 40-50
<b>Sexo</b>	Característica biológica que identifica a las personas como hombre o mujer.	Cualitativo	1.Femenino 2.Masculino
<b>Nivel de escolaridad</b>	Es el nivel de educación que una persona posee.	Cualitativo	1.Tecnólogo 2.Profesional 3.Posgrado 4.Especialización
<b>Líderes de procesos</b>	Persona con capacidad de gestionar y dirigir un proceso. Persona que se encarga de motivar, incentivar y capacitar al personal a cargo.	Cualitativo	1.Con personal a cargo 2. Sin personal a cargo

<b>Años de Experiencia</b>	Es el tiempo que lleva una persona ejerciendo determinado cargo.	Cuantitativo	1.1-2 años 2.2-4 años 3. Mas de 4
<b>Comunicación</b>	Es la transmisión de un mensaje entre el emisor y el receptor, que se puede presentar de forma verbal o no verbal.	Cualitativo	1. Asertiva 2. No asertiva 3. Asertividad indirecta

---

### 5.7. Consideraciones éticas

En la presente investigación se tendrán en cuenta los principios establecidos en el código deontológico del psicólogo, teniendo en cuenta que este es un instrumento que recoge un conjunto de criterios con normas y valores que deben asumir quienes llevan a cabo una actividad profesional.

Teniendo en cuenta la ley 1090 del 2006, ya que la actividad que realiza el psicólogo en cualquier campo, se rige, ante todo, por los principios de convivencia generales y de legalidad democráticamente establecidos en el estado. (Congreso de la república de Colombia, 2006).

La ley número 1090 de 2006, título II en su artículo 2° de los principios generales, denominado Responsabilidad, se acepta las consecuencias de los actos y solamente la información obtenida será utilizada para fines netamente académicos. En otro apartado se considera que el bienestar del usuario, es fundamental para que la población objeto de análisis, reciba la información completa sobre el propósito de la investigación y la influencia de su participación en ella; e igualmente la evaluación de técnicas, como factor fundamental en el cual no habrá afectaciones físicas, mentales, emocionales o de otra naturaleza, ya que no requiere de esfuerzos profundos para responder y se mantendrán seguro los resultados de las pruebas siguiendo los parámetros establecidos.

Claramente la población objeto de análisis está enmarcada en el presente estudio por la investigación con participantes humanos, respetando la dignidad y el bienestar, reconociendo la existencia de normas legales y los estándares que regulan este tipo de investigación. (Ley N° 1090, 2006). En esta misma ley, el capítulo VII “de la investigación científica, la propiedad intelectual y las publicaciones”, en el artículo 49; señala la responsabilidad que tienen los profesionales de psicología cuando se inicia la investigación científica; incluyendo la metodología, los recursos, el análisis de las conclusiones y resultados que fueron empleados en la investigación, así como de su publicación, uso y lineamientos que la componen, con el fin de ser utilizada adecuadamente. (Ley 1090, 2006, art. 49); también se debe tener en cuenta el artículo 56 menciona “todo profesional de la Psicología tiene derecho a la propiedad intelectual sobre los trabajos que elabore en forma individual o colectiva, de acuerdo con los derechos de autor establecidos en Colombia. Estos trabajos podrán ser divulgados o publicados con la debida autorización de los autores”. (Ley N° 1090, 2006, art.56).

### **5.8. Análisis de datos**

Se realizó un análisis univariado para responder a la descripción de las características sociodemográficas, que incluyó variables de tipo cuantitativas (edad) y cualitativas (educación, tipo de líder, género). Por otro lado, se hizo un análisis bivariado mediante el cual se realizó un cruce de las variables; las cuales se relacionaron con los diferentes estilos de asertividad (directa, indirecta, no asertividad).

## **6. Resultados**

La *tabla 1* demuestra las condiciones sociodemográficas y laborales de la muestra encuestada, donde la mayor parte de la población corresponde a un 52% del género femenino, al igual, de quienes tienen un nivel de instrucción como profesionales con un 36%. La muestra total fue de 50 líderes entre 25 y 60 años, donde 25 cuentan con personal a cargo y 25 no cuentan con personas a cargo.

### ***Tabla 1* Condiciones sociodemográficas y laborales**

		<b>N</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Genero</b>	Masculino	24	48
	Femenino	26	52
<b>Nivel Académico</b>	Tecnólogos	8	16
	Profesional	18	36
	Especialista	17	34
	Maestría	7	14
<b>Lideres</b>	Con Personal	25	50
	Sin Personal	25	50

Observando los resultados de la *Tabla 2*, es evidente, como los diferentes estilos de comunicación evaluados en los líderes de procesos con personal y sin personal a cargo se encuentran dentro de la media representada en la tabla, destacando como la comunicación asertiva es aquella que se encuentra por encima de la media poblacional (66), lo cual reafirma, como los líderes de procesos con personal y sin personal a cargo son más afines a generar espacios de comunicación asertiva, donde poseen una habilidad social que les permite comunicar de forma clara y objetiva sus sentimientos, ideas, emociones y opiniones.

Del mismo modo, los resultados obtenidos de la media poblacional muestran como los resultados de asertividad indirecta (32) y no asertividad (27) se ubica entre los baremos dados por *La escala Multidimensional de Asertividad (EMA)* y como la puntuación de asertividad se ubica en un rango más alto que los baremos planteados por *La escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*, lo que confirma los resultados obtenidos.

**Tabla 2** Puntuación Escala Multidimensional de Asertividad (EMA), según los estilos de comunicación y baremos EMA

	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Baremos según EMA</b>
<b>Asertividad</b>	*66	6	50 - 65
<b>Asertividad Indirecta</b>	32	10	30 - 45

<b>No</b>	27	8	
<b>Asertividad</b>			25 - 40

---

Con relación a los estilos de comunicación presentados en *La Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)* y el género, se observa en la *Tabla 3*, que, tanto en hombres como en mujeres, la asertividad es el estilo de comunicación predominante; lo cual indica que los líderes con personal o sin personal a cargo, independientemente del género, son personas que poseen habilidades sociales comunicativas para expresar su punto de vista. En cuanto el estilo de comunicación indirecto y no asertivo, no se presentan diferencias que puedan manifestar la relevancia de ambos géneros respecto a estos.

Por otra parte, se puede evidenciar como en el estilo de comunicación asertivo, el género masculino es quien obtiene un puntaje superior (68) al del género femenino (64), a diferencia del resultado que se presenta en los estilos de comunicación no asertivo y de asertividad indirecta, en los cuales es el género femenino (NA=29/AI=34) quienes adquieren un puntaje superior al género masculino (NA=24/AI=30).

De igual forma, al comparar la media obtenida por género con los baremos establecidos por *La escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*, expuestos en la *tabla 2*, se encuentra que, en el estilo de comunicación asertivo las mujeres están dentro de la media poblacional (64), mientras que los hombres obtuvieron un puntaje superior (68) a los baremos, contrario a los resultados de la asertividad indirecta y no asertividad, ya que tanto el género masculino (AI=30/NA=24) como el femenino (AI=34/NA=24) puntuaron en la media poblacional.

**Tabla 3** Puntuación Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) según género

		<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>
<b>Asertividad</b>	Femenino	64	5
	Masculino	68	5

<b>Asertividad Indirecta</b>	Femenino	34	10
	Masculino	30	10
<b>No asertividad</b>	Femenino	29	9
	Masculino	24	8

En cuanto a la edad, se aplicó el instrumento a una población de líderes con y sin personal a cargo con un rango de edad entre los 25 y 60 años. Donde la edad mínima fue de 26 años y la edad máxima de 58 años.

Los resultados de la correlación entre la edad y el estilo de comunicación, se encuentra representados en la *tabla 4*, donde dichos resultados no reflejaron una correlación existente entre ambas variables; demostrando que la edad no es un factor que impacta en el estilo de comunicación utilizado por los líderes de procesos con y sin personal a cargo.

**Tabla 4** Puntuación Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) según la correlación con la edad

	<b>Asertividad</b>	<b>Asertividad Indirecta</b>	<b>No Asertividad</b>
Coefficiente de correlación	-0,121	-0,12	0,104
Sig. Bilateral	0,403	0,405	0,474

De acuerdo con la *Tabla 5*, se encuentra que el estilo de comunicación dominante en tecnólogos, profesionales, especialistas y magíster es el asertivo, sin embargo, se detecta, que a mayor nivel de instrucción más asertivo será el estilo de comunicación en los líderes de procesos con y sin personal a cargo. No obstante, en cuanto a los estilos de comunicación asertivo indirecto y no asertivo, no se muestran puntuaciones que revelen una concordancia entre el nivel académico. Por lo que se puede observar, que el estilo de comunicación asertivo tanto los tecnólogos (65), profesionales (65) y especialistas (64) puntúan en la media poblacional, mientras que los líderes con una maestría presentan un

puntaje superior (69) a los baremos de *La escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*.

Por otro lado, en el estilo de comunicación de asertividad indirecta se evidencia que los tecnólogos obtuvieron un puntaje superior (35) al de profesionales, especialistas (32) y magísteres (28), por tanto, tecnólogos, profesionales y especialistas según la *tabla 2* se sitúan en la media poblacional, mientras que los magísteres tuvieron un puntaje inferior a los baremos establecido por en *La escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*.

Por último, en el estilo de comunicación no asertivo los líderes que puntuaron más alto fueron aquellos con un nivel académico de especialistas (31) al igual que los tecnólogos (25) y profesionales (26), que según los resultados y los baremos de la *tabla 2* se ubican en la media poblacional, mientras que los magísteres puntuaron por debajo de la media establecidos por *La escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*.

Por lo que se confirmas lo planteado al comienzo del análisis de la *tabla 5*, dónde se concluye que, a mayor nivel académico, el líder tiene mayor asertividad al comunicarse independientemente que tenga o no personal a cargo.

**Tabla 4** Puntuación Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) según nivel académico

		Media	Desviación estándar
<b>Asertividad</b>	Tecnólogo	65	5
	Profesional	65	5
	Especialista	64	5
	Maestría	*69	3
<b>Asertividad Indirecta</b>	Tecnólogo	35	9
	Profesional	31	8
	Especialista	32	10
	Maestría	28	14
<b>No Asertividad</b>	Tecnólogo	25	7
	Profesional	26	8
	Especialista	31	10
	Maestría	22	4

Analizando los resultados de la *Tabla 6*, se señalan que tanto en líderes con personal a cargo y líderes sin personal a cargo, el estilo de comunicación destacado es el referente al asertivo, en comparación a los estilos de asertividad indirecta y no asertividad. Lo cual determina que, la asertividad no es un factor que este sujeto al tener o no personal a cargo, cuando se refiere a líderes de procesos.

En cuanto a la asertividad, quienes puntuaron más alto, fueron los líderes con personal a cargo (66), lo cual, con relación a *la tabla 2*; donde se muestran los baremos establecidos por *La escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*; los líderes con personal a cargo puntuaron superior a la media poblacional, a diferencia de los líderes que no cuentan con personal a cargo; ya que estos se encuentran entre la media (65).

Frente a la asertividad indirecta, tanto los líderes con personal a cargo como los que no tiene personal a cargo, obtuvieron un puntaje igualitario (32); lo cual los ubica en la media poblacional según los baremos encontrados en *la tabla 2*. Por último, con respecto a la no asertividad se observa que los líderes sin personal y con personal a cargo puntuaron dentro de la media establecida por los baremos de *La escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*.

**Tabla 5** Análisis de resultados entre *La escala Multidimensional de Asertividad (EMA)* y líderes con y sin personal a cargo

		Media	Desviación Estándar
<b>Asertividad</b>	Líderes con personal a cargo	*66	5
	Líderes sin personal a cargo	65	5
<b>Asertividad Indirecta</b>	Líderes con personal a cargo	32	11
	Líderes sin personal a cargo	32	9
<b>No asertividad</b>	Líderes con personal a cargo	26	9
	Líderes sin personal a cargo	28	9

## 7. Discusión

El propósito principal de este trabajo, consistió en identificar el estilo de comunicación más utilizado por los líderes de procesos con y sin personal a cargo de cinco empresas del sector público y privado del área metropolitana.

Los resultados nos permitieron encontrar que, el estilo de comunicación más utilizado por los líderes de procesos con personal a cargo y sin personal a cargo es el asertivo, lo que nos permite analizar que, independientemente del nivel académico, el género y si el líder cuenta con personal a cargo o no, son individuos capaces de expresar sus limitaciones, sentimientos, deseos y emociones de la manera mas correcta y adecuada en el campo laboral, lo que quiere decir, que son personas hábiles socialmente y con la capacidad suficiente para liderar un proceso. (Mirta Margarita Flores Galaz y Rolando Diaz, 2004)

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos según el género, podemos identificar que el genero masculino, es quien presenta mayor facilidad para comunicarse de forma asertiva independientemente si esta cuenta o no con personal a cargo, ya que los hombres, sacaron una puntuación de 68, lo que los ubica por encima de 65, la media establecida en la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA).

Por otra parte, al observar los resultados relacionados con la edad de la población encuestada, no se evidencia que la edad sea un factor determinante en el estilo de comunicación que puedan tener los lideres de proceso con personal y sin personal a cargo.

Con respecto al nivel educativo, de las 50 personas encuestadas para el análisis de los resultados, se encontró que quienes más asertivos son en su comunicación, son aquellos que han realizado una maestría, ya que su puntuación fue por encima de 65, la media establecida por *la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*.

Por consiguiente y haciendo una comparación con los antecedentes expuestos en la presente investigación, podemos observar que los resultados hallados en; “ La comparación por genero de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico” realizada por Vanesa Campo Del Valle, José Pérez y Santiago Miguel Martínez (2010), muestra una diferencia frente los resultados obtenidos en el presente trabajo, ya que en el estudio realizado por Del Valle, Pérez y Martínez, son las mujeres quienes presentan un estilo de comunicación más directo, lo que las define como competitivas, asertivas e intelectuales a diferencia de los resultados hallados en el trabajo actual, donde son los hombres quienes presentan más asertividad a la hora de transmitir la información.

Por otro lado, en comparación con el estudio “Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad” realizado por Ángela Preciado Hoyos y Cristian Etayo Pérez en (2014) se encontró que los líderes prefieren un estilo de comunicación cara a cara ya que genera una percepción de apoyo y confianza en los colaboradores por parte de los directivos, lo que básicamente se define como estilo de comunicación directo o asertivo, por lo que se presenta una relación directa con los resultados hallados en el presente trabajo, ya que de igual manera se descubrió que según *La Escala Multidimensional De Asertividad (EMA)* el estilo de comunicación más utilizado por los líderes de procesos con y sin personal a cargo es el asertivo. (Angela Preciado Hoyos, Cristina Etayo Pérez, 2014)

De igual manera en la investigación “La comunicación, herramienta de construcción de liderazgos en organizaciones sociales de mujeres afrodescendientes del caribe colombiano” realizado por Mary Nieto Ariza (2015), se plantea la importancia de la comunicación, como herramienta del liderazgo y la relevancia que tiene el uso de mensajes directos para transmitir el mensaje de la manera más adecuada, por lo que se evidencia una relación con la investigación actual, donde se presenta una mayor manifestación del estilo de comunicación asertivo, por parte de los lideres con y sin personal a cargo. (Ariaza, 2015)

Frente al estudio realizado por Katia Massuda Alves y Maria Julia Páez de Silva (2003) en la investigación “Comunicación entre líderes y liderados: Visión de los enfermeros”, podemos decir que, en este estudio, se observó que, la comunicación no

asertiva es el estilo que permaneces constante, ya que tanto los líderes como los liderados no perciben la comunicación como un medio bien manejado dentro de su campo laboral. (Katia Massuda Alves Batista dos Santos, Maria Júlia Paes da Silva, 2003), lo cual difiere los hallazgos encontrados en el presente trabajo, donde el estilo de comunicación no asertivo se presenta como uno de los menos utilizados por los líderes encuestados.

Por último, en el trabajo “Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia” realizado por Rodrigo Naranjo Arango (2014), se evidencia que la comunicación oral o verbal, es vista como una fuente de comunicación asertiva, ya que permite dar información, retroalimentación y el intercambio de ideas y palabras de forma rápida, haciendo que esta investigación tenga relación con los resultados expuestos en este trabajo, donde es la comunicación asertiva el estilo más utilizado por los líderes de procesos con y sin personal a cargo. (Naranjo, 2015)

## **8. Conclusiones**

El presente trabajo se centró en la identificación del estilo de comunicación más utilizado por los líderes de procesos con personal a cargo y sin personal a cargo de cinco empresas del sector público y privado del área metropolitana. Donde, según lo investigado, se puede concluir lo siguiente.

De la población encuestada 25 líderes contaron con personal a cargo y 25 de ellos no tenían personal, se halló que estos se encuentran en un rango de edad entre los 26 y los 60 años, los cuales, 26 fueron del género femenino y 24 del masculino, además, del total de la población, el nivel académico predominante fue el profesional.

En cuanto al género, se determinó que son los hombres quienes poseen mayor nivel de asertividad en comparación de las mujeres, quienes para este estudio obtuvieron una puntuación más alta en los estilos de asertividad indirecta y no asertividad. Lo que nos lleva a concluir que es el género masculino quienes cuenta con mayores habilidades comunicativas, al momento de liderar un proceso dentro de una organización. Po otro

lado, para la variable referente a la edad, sé encontró que este no es un factor relevante a la hora de determinar cual es el estilo de comunicación más utilizados por quienes tienen un rol de líder. Frente a los resultados con relación al nivel educativo, se evidenció que a mayor nivel de instrucción se incrementan las habilidades comunicativas del líder, siendo los líderes con maestría quienes presentan un mayor puntaje en cuanto a la asertividad.

Así mismo, se detectó que existe una mayor tendencia por parte de los líderes con personal a cargo de utilizar el estilo de comunicación asertivo. En cuanto al estilo de comunicación indirecto y no asertivo, no se encontraron tendencias significativas, por lo que no se presenta un factor relevante para ser analizado en el presente estudio, concluyendo que, para los líderes encuestados, independientemente si cuentan o no con personal a cargo, tanto la comunicación indirecta como la no asertiva son estilos de comunicación de poca utilidad al momento de transmitir cualquier tipo de información. Por último, cabe resaltar que la población foco de estudio, son líderes que gracias a su estilo de comunicación asertivo se relacionan de manera concisas, contundentes, claras y empáticas en la mayor parte de situaciones a las que se enfrentan en su contexto laboral.

Cabe aclarar que, los resultados de la presente investigación, no logran caracterizar a la totalidad de los líderes pertenecientes a las empresas del área metropolitana, ya que, la población encuestada solo abarcó una mínima parte de estos. Por tal, se podría replicar el presente estudio a una población de mayor masividad que cuenta con las características y variables aplicadas, y así comparar si se presentan los mismos hallazgos expuestos actualmente.

## 9. Referencias

Angela Preciado Hoyos, Cristina Etayo Perez. (2013). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. *Universidad de la Sabana*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v17n2/v17n2a08.pdf>

Acosta, J. M. (2013). Un paso más: el liderazgo. En J. M. Acosta, *Dirigir, liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones...* (págs. 39-45). *Madrid: alfa omega grupo editor s.a. de C.V.*

Arango, R. N. (Junio de 2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 121-124. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64639792008.pdf>

Arianza, M. N. (18 de Octubre de 2015). La comunicación, herramienta de construcción de liderazgos en organizaciones sociales de mujeres afrodescendientes del Caribe colombiano. *Revista Encuentros*, 37-44. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v13n1/v13n1a03.pdf>

Castillo, E. P. (31 de Octubre de 2014). Formación por competencias: una decisión para tomar dentro de posturas encontradas. *Fundación Universitaria Católica del Norte*. Recuperado de <https://www.ucn.edu.co/Paginas/Inicio.aspx>

Congreso de Colombia. (septiembre de 2006). Ley 1090 de 2006. Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública: [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=66205](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=66205)

- Corrales, C. A. (22 de Julio de 2008). El rol de la Comunicación de los líderes en las Organizaciones. La comunicación interna como elemento. *Universidad del Palermo*. Recuperado de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/82\\_libro.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/82_libro.pdf)
- Femi, A. F. (Junio de 2014). El impacto de la comunicación en el desempeño de los trabajadores en organizaciones seleccionadas en el estado de Lagos, Nigeria. *IOSR Journals International Organization Of Scientific Research*, 75-80. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/271261483\\_The\\_Impact\\_of\\_Communication\\_on\\_Workers'\\_Performance\\_in\\_Selected\\_Organisations\\_in\\_Lagos\\_State\\_Nigeria](https://www.researchgate.net/publication/271261483_The_Impact_of_Communication_on_Workers'_Performance_in_Selected_Organisations_in_Lagos_State_Nigeria)
- Katia Massuda Alves Batista dos Santos, Maria Júlia Paes da Silva. (14 de Mayo de 2003). COMUNICACION ENTRE LIDERES Y LIDERADOS: VISION DE LOS ENFERMEROS. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 97-108. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v37n2/12.pdf>.
- Mera, M. J. (Marzo de 2014). Propuesta para la creación de un departamento de comunicación interna en organizaciones sin fines de lucro. Caso: Centro de Observación Ciudadana. *Pontificia universidad catolica del Ecuador*. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9637>
- Mirta Margarita Flores Galaz y Rolando Diaz. (2004). Escala Multidimensional de Asertividad EMA. México: El Manual Moderno.
- Naranjo, R. A. (Enero de 2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Revista pensamiento y gestión*, 121-144. Recuperado de

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7703/721>

3

Rodríguez, M. Á. (12 de Agosto de 2014). Impacto de la comunicación de funciones directivas sobre el compromiso de los trabajadores en la Administración Pública.

*Universitas Psychologica*, 1582-1586. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v13n4/v13n4a28.pdf>

Ruiz, M. M. (17 de Septiembre de 2016). Habilidades comunicativas y comunicación

política. *Universidad Miguel Hernandez*. Recuperado de

<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3208/1/TD%20Moya%20Ruiz%2C%20Maria>

[%20Teresa.pdf](http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3208/1/TD%20Moya%20Ruiz%2C%20Maria%20Teresa.pdf)

Trelles, I. (22 de Diciembre de 2014). Comunicación organizacional selección de lecturas.

*Repositorio institucional de la Universidad Tecnica de Ambato*. Recuperado de

<http://roa.ult.edu.cu/handle/123456789/3185>

Vanessa Camps Del Valle, José A. Pérez Santiago, Miguel E. Martínez Lugo . (Enero de

2010). Comparación por género de los estilos estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de psicología*, 115-130.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2332/233218111005.pdf>

## 10. Anexos

### 10.1. Consentimiento informado



#### Consentimiento Informado.

Fecha: \_\_\_\_\_

Yo \_\_\_\_\_ identificado con cédula de ciudadanía número \_\_\_\_\_, después de conocer ampliamente los objetivos del ejercicio académico que me proponen, autorizo ser incluida(o) dentro de éste y acepto participar, libre y de manera voluntaria.

Acepto mi participación en el ejercicio pedagógico Contestando las preguntas formuladas en el cuestionario (EMA).

No se recibirá ningún aporte material para la participación de la actividad pedagógica.

Conozco que en la actividad pedagógica se reserva el anonimato.

\_\_\_\_\_  
Firma Participante

\_\_\_\_\_  
Número identificación

## 10.2. Instrumento

# EMA

## Escala Multidimensional de Asertividad

### Cuestionario

#### INSTRUCCIONES

A continuación, hay una lista de afirmaciones. Anote en la hoja de respuestas el número correspondientes al grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas. Hay 5 respuestas posibles:

1 = Completamente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Completamente de acuerdo

1. Puedo reconocer públicamente que cometí un error

2. No soy capaz de expresar abiertamente lo que realmente pienso
3. Me cuesta trabajo expresar lo que pienso en presencia de otros
4. Me es fácil decirle a alguien que acepto su crítica a mi persona, por teléfono que personalmente.
5. Me es difícil expresar mis deseos
6. Me es difícil expresar abiertamente mis sentimientos
7. Puedo decirle a alguien directamente que actuó de manera injusta
8. Cuando discuto con una persona acerca del lugar donde vamos a comer, yo expreso mi preferencia.
9. Me cuesta trabajo hacer nuevos(as) amigos(as)
10. No soy capaz de expresar abiertamente lo que deseo
11. Puedo agradecer un halago hecho acerca de mi apariencia personal
12. Si tengo alguna duda, pido que se me aclare.
13. Cuando conozco a una persona, usualmente tengo poco que decirle
14. Solicito ayuda cuando la necesito
15. Cuando me doy cuenta de que me están cobrando de más, no digo nada.
16. Me es fácil pedir que me devuelvan las cosas que he prestado, por teléfono que personalmente
17. Me es fácil aceptar una crítica
18. Me es fácil pedir prestado algo, por teléfono que personalmente
19. Puedo pedir favores

20. Expreso con mayor facilidad mi desagrado por teléfono que personalmente
21. Expreso amor y afecto a la gente que quiero
22. Me molesta que me digan los errores que he cometido
23. Puedo expresar mi amor más fácilmente por medio de una carta que personalmente.
24. Puedo decirle a las personas que actuaron injustamente, más fácilmente por teléfono que personalmente.
25. Prefiero decirle a alguien que deseo estar solo(a), por teléfono que personalmente.
26. Platico abiertamente con una persona de las críticas hechas a mi conducta
27. Puedo pedir que me enseñen cómo hacer algo que no sé cómo realizar
28. Puedo expresar mi cariño con mayor facilidad por medio de tarjetas o cartas que personalmente.
29. Me es más fácil hacer un cumplido, por medio de una tarjeta o carta que personalmente.
30. Es difícil para mí alabar a otros
31. Me es difícil iniciar una conversación
32. Es más fácil rehusarme ir a un lugar al que no deseo ir, por teléfono que personalmente.

33. Encuentro difícil admitir que estoy equivocado(a)
34. Me da pena participar en las pláticas por temor a la opinión de los demás.
35. Me es más fácil decir que no deseo ir a una fiesta, por teléfono que personalmente
36. Puedo expresar mis sentimientos más fácilmente por teléfono que personalmente.
37. Puedo admitir que cometí un error, con mayor facilidad por teléfono que personalmente.
38. Acepto sin temor una crítica
39. Me da pena hablar frente a un grupo por temor a la crítica.
40. Prefiero decirle a alguien sobre lo que deseo en la vida, por escrito que personalmente.
41. Me es difícil disculparme cuando tengo la culpa.
42. Me cuesta trabajo decirle a otros lo que me molesta
43. Me da pena preguntar cuando tengo dudas
44. Me es fácil expresar mi opinión por medio de una carta que personalmente,
45. Me es difícil empezar una relación con personas que acabo de conocer.

# EMA

## ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD HOJA DE RESPUESTAS

Nombre: ----- Sexo: ----- Edad: -----

**Instrucciones:**

Coloque dentro del círculo correspondiente el número que indique que tanto está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones que presentan en el cuestionario, con base en la siguiente escala:

1= COMPLETAMENTE EN DESACUERDO; 2= EN DESACUERDO; 3= NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO; 4= DE ACUERDO; 5=COMPLETAMENTE DE ACUERDO.

<input type="radio"/> 1.	<input type="radio"/> 16.	<input type="radio"/> 31.
<input type="radio"/> 2.	<input type="radio"/> 17.	<input type="radio"/> 32.
<input type="radio"/> 3.	<input type="radio"/> 18.	<input type="radio"/> 33.
<input type="radio"/> 4.	<input type="radio"/> 19.	<input type="radio"/> 34.
<input type="radio"/> 5.	<input type="radio"/> 20.	<input type="radio"/> 35.
<input type="radio"/> 6.	<input type="radio"/> 21.	<input type="radio"/> 36.
<input type="radio"/> 7.	<input type="radio"/> 22.	<input type="radio"/> 37.
<input type="radio"/> 8.	<input type="radio"/> 23.	<input type="radio"/> 38.
<input type="radio"/> 9.	<input type="radio"/> 24.	<input type="radio"/> 39.
<input type="radio"/> 10.	<input type="radio"/> 25.	<input type="radio"/> 40.
<input type="radio"/> 11.	<input type="radio"/> 26.	<input type="radio"/> 41.
<input type="radio"/> 12.	<input type="radio"/> 27.	<input type="radio"/> 42.
<input type="radio"/> 13.	<input type="radio"/> 28.	<input type="radio"/> 43.
<input type="radio"/> 14.	<input type="radio"/> 29.	<input type="radio"/> 44.
<input type="radio"/> 15.	<input type="radio"/> 30.	<input type="radio"/> 45.

**PUNTUACIONES CRUDAS**

ASERTIVIDAD INDIRECTA-----

NO ASERTIVIDAD-----

ASERTIVIDAD-----