

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

**"LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL MÁS UTILIZADOS POR EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN CIUDAD GUATEMALA."**  
TESIS DE GRADO

**LAURA ZEPEDA MEJICANOS**  
CARNET 12492-07

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014  
CAMPUS CENTRAL

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

**"LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL MÁS UTILIZADOS POR EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN CIUDAD GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**LAURA ZEPEDA MEJICANOS**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS  
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. ALEJANDRO JOSE MENA BARRIOS

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. PATRICIA JUDITH ROSADA CHAJON

Guatemala Noviembre 2014

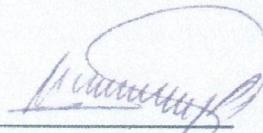
Señores  
Facultad de Humanidades  
Departamento de Psicología  
Universidad Rafael Landívar

Estimados señores:

Esperando sus actividades transcurran de manera satisfactoria me permito hacer de su conocimiento que tuve la oportunidad de acompañar el proceso y realización del trabajo de tesis de la alumna Laura Zepeda carné **1249207** llamado **LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL MÁS UTILIZADOS POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN CIUDAD GUATEMALA.**

Hago de su conocimiento que dicho estudio cumple con los requisitos para ser presentado para revisión por parte del Departamento de Psicología.

Atentamente,



Mgtr. Alejandro Mena.  
11167



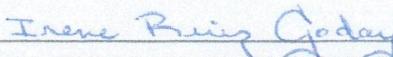
**Orden de Impresión**

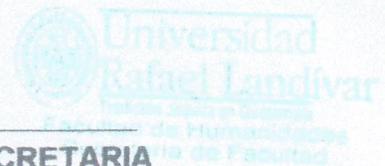
De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante LAURA ZEPEDA MEJICANOS, Carnet 12492-07 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05838-2014 de fecha 1 de diciembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL MÁS UTILIZADOS POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN CIUDAD GUATEMALA."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de diciembre del año 2014.

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



## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por regalarme una familia tan linda, por guiar mis pasos y permitirme cumplir un propósito más en mi vida.

### **A MIS PADRES Y HERMANA**

Por ser un ejemplo de vida, brindarme su apoyo incondicional y todo su amor desde mis primeros años de vida.

### **A LA EMPRESA Y SUS COLABORADORES**

Por la oportunidad que me brindaron de realizar mi tesis y por todo el apoyo brindado para que este trabajo fuera posible y sobre todo, por haber confiado en mí.

### **A MI ASESOR DE TESIS**

Por todo el apoyo brindado durante la realización de este trabajo, es una excelente persona y un gran profesional.

## INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1-17
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18-20
	2.1 Objetivos	
	2.1.1 Objetivo general	
	2.1.2 Objetivos específicos	
	2.2 Elementos de estudio	
	2.2.1 Definición conceptual	
	2.2.2 Definición operacional	
	2.3 Alcances y límites	
	2.4 Aporte	
III.	MÉTODO	21-22
	3.1 Sujetos	
	3.2 Instrumentos	
	3.3 Procedimiento	
	3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	
IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	23-29
	4.1 Resultados descriptivos	
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	30-33
VI.	CONCLUSIONES	34
VII.	RECOMENDACIONES	35
VIII.	REFERENCIAS	36-40

### ANEXOS

1. Ficha técnica
2. Test de Estilos de Comunicación
3. Trifoliar

## **RESUMEN**

El objetivo fue determinar cuáles son los Estilos de Comunicación Organizacional más utilizados por el departamento de Recursos Humanos en una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en ciudad Guatemala.

El estudio fue de tipo descriptivo, aplicado a un grupo de 45 colaboradores del Departamento de Recursos Humanos, de ambos géneros.

Para determinar los Estilos de Comunicación Organizacional más utilizados por el grupo de colaboradores arriba mencionado, se utilizó un Test de Estilos de Comunicación Organizacional, el cual mide cuatro Estilos de Comunicación Organizacional: “Agresiva”, “Pasiva”, “Pasiva-agresiva” y “Asertiva”.

Los resultados demostraron que el estilo predominante de comunicación es el asertivo.

A partir de los resultados se concluye que los estilos de comunicación más utilizados por el departamento de Recursos Humanos son el Asertivo y el Agresivo-pasivo, quedando el estilo Pasivo de relegado a un tercer lugar. Se recomienda a la empresa continuar y reforzar los cursos de capacitación impartidos sobre Comunicación Asertiva para lograr un mejor sistema de comunicación tanto a nivel personal como organizacional y, a los trabajadores, identificar el estilo de comunicación predominante para minimizar los efectos negativos y potenciar el estilo asertivo de comunicación.

## I. INTRODUCCIÓN

La comunicación se define como el proceso mediante el cual se puede transmitir información. Se conoce también como el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales (Mérida, 2011). Con el paso de los años, la manera en que los seres humanos se comunican ha sufrido mudanzas que han propiciado no solamente cambios en términos de comunicación, sino en términos de interacción social. Es así como el fácil acceso a aparatos tecnológicos como tablets y teléfonos inteligentes ha propiciado un mayor uso de redes sociales como Whatsapp, Line, Viber, etc. De esa manera, la calidad en las interacciones y comunicación natural no sólo ha disminuido sino también, en ocasiones, puede verse deteriorada.

Es por ello que surge el interés por realizar un trabajo de investigación, por medio del cual pueda identificarse los Estilos de Comunicación Organizacional más utilizados por un grupo de personas que trabajan en el Departamento de Recursos Humanos en una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en ciudad Guatemala.

A continuación se analizará diversos estudios que han sido realizados respecto del elemento de estudio de la presente investigación: Estilos de Comunicación Organizacional, con el fin de conocer las percepciones y hallazgos de los autores. A nivel nacional, se encuentra diversos estudios realizados al respecto, sin embargo pocos han estudiado la variable Comunicación Organizacional desde la presente perspectiva. A continuación se detallará los principales hallazgos de algunos de ellos.

Se hace referencia a la tesis de Lemus (2014), quien realizó una investigación combinada (cuantitativa-cualitativa), con el objetivo de diseñar un plan de comunicación interna y así contrarrestar cada punto crítico reflejado en el diagnóstico hecho en un hotel situado en la ciudad de Guatemala. Para recabar información se realizó un diagnóstico FODA, grupo focal y un cuestionario. Los mismos fueron aplicados a empleados y jefes que laboran en los distintos departamentos de dicho hotel, siendo así un universo de 114 sujetos, de los cuales 103 respondieron el cuestionario (90% del total), un grupo de 8 a 12 personas para el grupo focal. Los principales hallazgos son presentados por medio de matrices. Los resultados indicaron que debe hacerse énfasis

en comunicación y trabajo en equipo, ya que existe una falta de comunicación y que al momento de dar sus opiniones, las mismas no son tomadas en cuenta. Se concluyó que el éxito de una institución está ligado íntimamente al buen conducir de la comunicación organizacional, que los gerentes sabían acerca de las carencias de comunicación interna existentes en el hotel y lo vital que resultaría contar con un plan y que el conocimiento teórico abre espacios en la mente de un estratega porque indica posibles caminos y luces a seguir. Como un aporte, se proporcionó al hotel un plan de comunicación interna.

Por otra parte, Cardona (2013) realizó una investigación descriptiva con el objetivo de determinar la incidencia de la comunicación entre jefes y empleados del área de fábrica en el clima organizacional de una empresa azucarera de la costa sur. Para recabar información se utilizaron tres cuestionarios, con el fin de obtener la mayor información de acuerdo a los objetivos y tomar en cuenta los elementos de estudio para comprobarlos siendo así los primeros cuestionarios de 13 preguntas de selección múltiple y el último de 60 preguntas en el cual se analizan aspectos que conforman el clima. Los mismos fueron aplicados a jefes y empleados del área de fábrica. Los principales hallazgos son presentados por medio de gráficas y matrices. Los resultados indicaron que el 100% de los jefes se mantienen informados de lo que ocurre en la fábrica y en su departamento, que entre los medios de comunicación más utilizados se encuentran el teléfono, el memorando, las cartas, internet e intranet entre otros, y consideran que los distintos canales de comunicación que maneja la empresa son apropiados, entre otros resultados. Se concluyó que los mismos son: jefes, carteleros, radio, bitácoras, buzón de sugerencias, capacitaciones, momentos de diálogo, comunicación frente a frente, internet e intranet, reuniones y teléfono, que se cuenta con un clima organizacional favorable y los elementos que contribuyen son: ambiente físico, plan de carrera y desarrollo, relación con el jefe, comunicación y trabajo en equipo, las áreas de motivación, reconocimiento y logros salieron a un nivel medio; sí existe incidencia de la comunicación en el clima organizacional. Entre las recomendaciones que se realizaron está definir menos canales de comunicación para ahorrar tiempo y recursos, mantener la comunicación de área abierta, reforzar ciertos aspectos y evaluar el clima organizacional por lo menos una vez al año.

Asimismo, Alonso (2013), realizó una investigación descriptiva con el objetivo de identificar las necesidades de comunicación interna de la Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A. para la difusión de su cultura organizacional entre sus miembros para el alcance de los objetivos de la

institución y la satisfacción de sus colaboradores. Para recabar información utilizó un cuestionario auto-administrado y entrevistas semi-estructuradas con los que se buscaba tener una representación de la realidad total sobre la cultura organizacional, comunicación interna y sentido de pertenencia de los colaboradores. Los mismos fueron aplicados a una muestra de 60 colaboradores. Los principales hallazgos del cuestionario son presentados de forma gráfica y con reseñas explicando las preguntas hechas a los colaboradores. Los resultados indicaron que los procesos de comunicación sí son funcionales, pero no en su totalidad. Asimismo, pudo observarse que no todos los colaboradores cuentan con un escritorio de trabajo fijo. En lo referente a libertad de expresión de opiniones, indican que se sienten cómodos y saben a quién avocarse. Se concluyó que la hipótesis planteada al inicio de la investigación es correcta, ya que la organización cuenta con una comunicación interna que no alcanza a todos los colaboradores. Entre las recomendaciones que se realizaron se pueden mencionar la creación de espacios de comunicación dentro de la organización, incitar a los colaboradores a interesarse por la comunicación interna y difundir mensajes que sean relevantes, concisos y comprensibles para todos los colaboradores.

Por su lado, García (2012) realizó una investigación descriptiva con el objetivo de analizar el estado actual de la comunicación organizacional interna del Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP). Para recabar información utilizó la técnica de observación y cuestionario de 65 preguntas abiertas y cerradas. El mismo fue aplicado a una muestra aleatoria de 60 empleados de distinto nivel jerárquico. Los principales hallazgos fueron presentados por medio de una técnica de estadística descriptiva o deductiva, ya que se organizaron y clasificaron los resultados obtenidos, así como por medio de tablas y gráficas. Los resultados mostraron que la mayoría recibió inducción al iniciar labores, existe una buena identificación con la organización, las condiciones de trabajo son aceptables, hubo buen nivel de confianza y motivación en su trabajo, entre otros. Se concluyó que la comunicación dentro del INACOP se encuentra débil, permitiendo que la comunicación de grupos sea influida, los objetivos, políticas, normas y procedimientos no han sido adoptados como cultura por los colaboradores ya que el liderazgo no es constante y participativo, la comunicación descendente no es eficiente ya que no hay suficientes reuniones donde se ofrezca información sobre acontecimientos o cambios, la comunicación ascendente se encuentra bien; la comunicación horizontal es fluida; existe cultura organizacional mediante la socialización. Entre las recomendaciones realizadas se encuentran: crear el sentimiento de la necesidad de cambio a través de incentivos, buenas relaciones, ayuda a otros y minimización de resistencia al cambio,

implementar el cambio a través de la identificación de comportamientos nuevos y más eficaces, elección de cambio adecuado de tareas, acciones para poner en práctica los cambios, estabilizar el cambio a través de la aceptación y continuidad de nuevos comportamientos, estímulos y apoyos necesarios para los cambios, empleo de recompensas situacionales.

Finalmente, Gaitán (2012) realizó una investigación descriptiva con el objetivo de identificar la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación interna de los Departamentos de Analistas de Seguros y Líneas Personales de una empresa corredora de seguros de la ciudad de Guatemala. Para recabar información utilizó un cuestionario compuesto de 23 preguntas cerradas con respuestas de selección múltiple con el fin de obtener la mayor información posible acerca del proceso de comunicación interna en los dos departamentos operativos de la organización. El mismo fue aplicado a una muestra de 40 colaboradores de una población total de 60, de ambos géneros. Los principales hallazgos fueron presentados por medio de una metodología estadística, utilizando tabulaciones de proporciones y porcentajes, así como representaciones gráficas. Los resultados indicaron que los colaboradores conocieron la visión y misión de la empresa por medio de correo electrónico y reuniones generales; que recibieron inducción al momento de iniciar labores; consideran que el correo electrónico es fundamental para su trabajo diario, entre otros resultados. Se concluyó que la comunicación entre departamentos operativos es regular; el canal más utilizado de comunicación es el correo electrónico; una de las fortalezas que hay es la confianza adecuada entre jefes y empleados para resolver problemas y dudas; las barreras y debilidades de comunicación que se presentaron fueron los comentarios, falta de entendimiento, rumores, respeto a jerarquía y chismes. Entre las recomendaciones que se hicieron está: continuar dando a conocer la misión, visión y políticas de la organización; aplicar un programa de comunicación interna; definir el canal de comunicación que utilizará entre departamentos operativos, entre otras.

Como se pudo observar, en el ámbito nacional, se considera que la comunicación es una herramienta de suma importancia a nivel organizacional. Para continuar, se revisará otros estudios relacionados con el elemento de estudio, realizados por autores en el ámbito internacional.

Para comenzar, De Barry y Páez (2013) realizaron una investigación descriptiva con un diseño no experimental transseccional, con el objetivo de determinar la relación que existe entre

las competencias emocionales y la comunicación interpersonal, para lo cual se eligió un escenario representado por las clínicas privadas del municipio Maracaibo, específicamente el área de atención al público externo. Para recabar información se utilizó un cuestionario de autoadministración consistente de 55 ítems, así como una guía de observación cuantitativa. Dicho cuestionario fue aplicado a un total de 52 empleados de atención al público externo que laboran en los departamentos de seguros y presupuestos de seis clínicas privadas del estado de Zulia, Venezuela. Los principales hallazgos fueron presentados a través de matrices y, para su cálculo se utilizó el coeficiente de Pearson. Los resultados indicaron que existe una correlación muy alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de estudio. Se concluyó que los empleados de atención al público externo de las clínicas privadas del municipio Maracaibo, presentan muy elevado desarrollo de competencias emocionales, adecuada comunicación interpersonal con debilidades significativas en la comunicación no verbal, específicamente lo referente con la expresión facial, contacto visual, postura y calidad o timbre de voz. Por último, se determinó un estilo de comunicación predominantemente asertivo.

Seguidamente, García (2011), quien realizó una investigación descriptiva con el objetivo de diagnosticar el estado de la comunicación interna en las agencias de viajes ubicadas en el destino turístico de Bahías de Huatulco, Oaxaca, México. Para recabar información utilizó un análisis de comunicación organizacional interna que integra observación, entrevistas y cuestionarios; el mismo constó de cuatro etapas: entrevistas con los directivos de la organización, observación e inventario de medios de comunicación organizacional, aplicación de cuestionarios, codificación y análisis de resultados. El mismo fue aplicado a un total 43 trabajadores de tres agencias de viajes formalmente establecidas que operan permanentemente en Bahías de Huatulco: Prometur, Shuatur y Paraíso Huatulco. Los principales hallazgos fueron presentados a través de matrices y gráficas. Los resultados indicaron que las agencias estudiadas difieren de la forma ideal en el modelo propuesto en relación a su comunicación organizacional interna; los trabajadores tienen información básica pero no saben o dudan sobre temas específicos, que todos saben quiénes ocupan cada puesto y sus funciones, la percepción que tienen acerca de las instrucciones que les son proporcionadas por su superior varían en cada empresa, y que las tres agencias poseen los mismos medios de comunicación interna, entre otros resultados. Se concluyó que las inducciones son impartidas de acuerdo con su ambiente financiero, que el reglamento y las políticas son únicos en cada agencia, hay temas poco abarcados para todas las agencias (salario, vacaciones, servicio

médico y prestaciones). Entre las recomendaciones que se hicieron está: un plan de comunicación institucional, organizar actividades de recreación y convivencia, mejorar el tablero de avisos, crear un programa de reconocimiento a méritos, crear un concentrado de cuestionarios y difundir los resultados al personal, implementar cursos de capacitación y desarrollo, así como implementar un programa de administración por objetivos.

Por su parte, Camacho y Katime (2010) realizaron una investigación correlacional deductiva con el objetivo de elaborar un plan de comunicación interna enfocado a mejorar los niveles de motivación de los empleados de Dinissan Santa Marta, Colombia. Para recabar información utilizaron un estudio exploratorio que incluye técnicas documentales y observacionales, estrategias de seguimiento por medio de encuestas a empleados y directivos, y un plan de comunicaciones interno diseñado para mejorar los niveles de motivación en el personal. El mismo fue aplicado a 17 personas jóvenes entre 25 y 35 años, dividiéndose en su mayoría entre casados y solteros. Los principales hallazgos fueron presentados por medio de matrices y gráficas. Los resultados indicaron que existe una crisis en la comunicación interna de la empresa generadas por falta de organización y planificación frente a los mensajes y a los medios que de comunicación interna son usados hacia los empleados, existe una 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, los programas de difusión siguen el modelo tradicional en el que el gerente concentra información que debe ser movida a todas las áreas de la organización. Se concluyó que la comunicación interna en Dinissan Santa Marta se ha desarrollado de forma espontánea, sin tener una planeación estratégica elaborada para alcanzar objetivos e influir en el comportamiento de los empleados, también pudo observarse que, a pesar de la cercanía que existe en las empresas pequeñas, se pueden presentar distanciamientos entre la gerencia y los demás niveles jerárquicos de la organización, ocasionados por la falta de espacios donde la comunicación directa y retroalimentada permitan construir una visión compartida y participativa de los asuntos y temas importantes al interior de la organización y 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 proporcionó un plan de comunicación interna.

De igual forma, Rivas, Hidalgo y Ramírez (2010) realizaron una investigación documental con el objetivo de identificar si existen mecanismos y procesos de comunicación estratégica y cómo se gestiona esta comunicación en los niveles organizacional, institucional y mercadológico. Para recabar información utilizaron revisiones bibliográficas, revisión de material proporcionado por las empresas investigadas, entrevistas a profundidad, y un método de encuesta. Los mismos fueron aplicados a 21 empresas del universo total de 30 empresas que pertenecen a la Asociación de Distribuidores de El Salvador (ADES), a ejecutivos de primer nivel y que trabajan en las áreas de mercadeo, producción, administración y recursos humanos en sus respectivas empresas; de este total de encuestas cuatro corresponden a empresas multinacionales y 17 a empresas nacionales o centroamericanas. Los principales hallazgos fueron presentados por medio de matrices y gráficas. Los resultados indicaron que no todas las organizaciones dan a conocer a sus empleados lo que se planifica corporativamente y no en todas ellas existe una persona responsable de la comunicación. Se debe recordar que la comunicación se relaciona más con el área de Recursos Humanos y Mercadeo, entre otros resultados obtenidos. Se concluyó que comunicación es sinónimo de transmitir información desde los niveles jerárquicos altos hacia abajo, lo cual no contribuye a un proceso de construcción de sentido y de fortalecimiento a la empresa; la gestión de la comunicación se justifica como un instrumento para el incremento de la productividad, que si se transmite información de manera oportuna desde las áreas de jefaturas, las cosas serán mejores, no existe una posición responsable única de la comunicación de dichas empresas; no hay un comunicador que maneje la gestión y los flujos de comunicación al interior o exterior de las empresas, sean estas grandes o pequeñas. Entre las recomendaciones que se realizaron se encuentra trabajar un plan estratégico, al menos quincenal, donde quede plasmado su visión en el corto, mediano y largo plazo y preparar a un personal dedicado y especializado en el manejo de la comunicación interna en las empresas estudiadas.

Asimismo, Gómez (2010) realizó una investigación exploratoria con el objetivo de conocer el manejo que se le da a la comunicación organizacional en una institución educativa de forma básica. Para recabar información utilizó la técnica de observación y una encuesta con la que se buscaba medir las siguientes variables: información general, herramientas tecnológicas, sistemas de información, clientes organizacionales y clima organizacional. Para el mismo se eligió un colegio por ubicación geográfica en Bogotá, Colombia, ya que se encuentra entre cuatro rutas con dirección norte, sur, oriente y occidente; siendo una población de 2033 personas la cual está

dividida de la siguiente manera: 988 estudiantes de ambas jornadas, 52 docentes de ambas jornadas, 988 padres de familia de las dos jornadas y cinco directivos; de este universo se eligió una muestra de 239 personas. Los principales hallazgos fueron presentados a través de matrices y gráficas. Los resultados indicaron que los encuestados no utilizan redes sociales o blogs y la institución solo tiene servicio de correo y chat interno por medio de Outlook, no cuentan con una página en internet; los flujos de la comunicación se guían por los rumores internos que llegan a afectar la moral en el trabajo, desprestigiar su rol o por parte de los estudiantes a enfrentar o desafiar la autoridad, entre otros resultados obtenidos. Se concluyó que la comunicación organizacional no es un fenómeno desconocido por los integrantes de las instituciones de educación, sino que al contrario, se maneja con cautela y con enfoque preciso a dar información asertiva en un entorno pedagógico y profesional. Entre las recomendaciones que se hicieron está: reconocer que dentro del campo de aplicación de la organización se encuentran las entidades de formación como las educativas que integran el gobierno, porque de esas entidades es que salen los adolescentes a enfrentarse a un mundo laboral regido por la comunicación basada en la organización, y porque si ve reflejada la comunicación organizacional dentro de su entorno inmediato, será mucho más fácil entender y desarrollarse en un medio de evolución constante en donde la comunicación es una parte de nuestro crecimiento como persona, empleado y gerente de sus propias ideas.

Gómez (2007) realizó una investigación mixta cualitativa-cuantitativa con el objetivo de mostrar cómo la información es un valor infrautilizado en la mayoría de las empresas e instituciones actuales y que debe situarse al mismo nivel que otros recursos mejor considerados. Para recabar información utilizó un cuestionario. El mismo fue aplicado a 300 personas de empresas e instituciones privadas, públicas y semipúblicas ubicadas en Andalucía, España, durante cinco meses, vía fax, email o correo ordinario y entrevistas para profundizar las carencias o virtudes en materia de información de los distintos departamentos; durante la segunda fase se contactó a 50 empleados para evaluar los resultados y conocer si se había producido algún cambio positivo en su trabajo diario y en caso contrario, ver cuáles fueron las fallas y carencias del servicio . Los principales hallazgos fueron presentados por medio de diagramas, matrices y gráficas. Los resultados indicaron que el 70% está satisfecho con la información recibida y ha notado cambios positivos en su trabajo, 15% considera que la información podría mejorar y el otro 15% considera que los datos recibidos no han repercutido en sus funciones, aumentó el grado de conocimiento sobre temas y aspectos de vital importancia para el desarrollo de su trabajo, así como en la habilidad

en la realización de tareas y seguridad en la toma de decisiones, entre otros resultados obtenidos. Se concluyó que las organizaciones modifican periódicamente procesos, servicios y productos objeto de su actividad y, como consecuencia, las funciones y tareas de sus miembros, la preponderancia de la información obedece a la complejidad del entorno, y por tanto, a una mayor necesidad de gestión, el establecimiento de organizaciones donde la toma de decisiones es menos piramidal y donde los directivos delegan parte de su responsabilidad y tareas en los distintos departamentos, hace que estos necesiten a personas mucho más formadas y con un mayor conocimiento de su entidad y del entorno que rodea a la misma y el objetivo principal es conseguir que cada miembro disponga de la información necesaria para el desarrollo de sus funciones, entre otras conclusiones. Entre las recomendaciones que se hicieron está: mejorar los mecanismos de información, que ayuden a decidir y a aumentar el valor añadido de la gestión. En los estudios analizados con anterioridad, se pudo apreciar la importancia que dichos autores dan a la comunicación, sobre todo si se trata de transmitir instrucciones claras e interactuar con personas que forman parte de distintos departamentos dentro de la empresa para la que una persona labora, ya que de estos factores depende en gran medida el éxito de las organizaciones.

Por su parte Leal (2006) en un estudio cuasi experimental que buscó medir si existía efecto de un programa de asertividad (pre-test y post-test) en gerentes y mandos medios en una empresa de servicios de computación en Argentina, señaló que la aplicación de dicho programa es efectivo en modificar el repertorio comunicacional de los gerentes participantes. En conclusión el autor señala que el desarrollo de estas destrezas ayuda a los gerentes pasivos a ganar confianza y ser consistentes en las interacciones con sus subalternos. Finalmente, el autor recomienda la aplicación de programas de comunicación asertiva en distintos contextos.

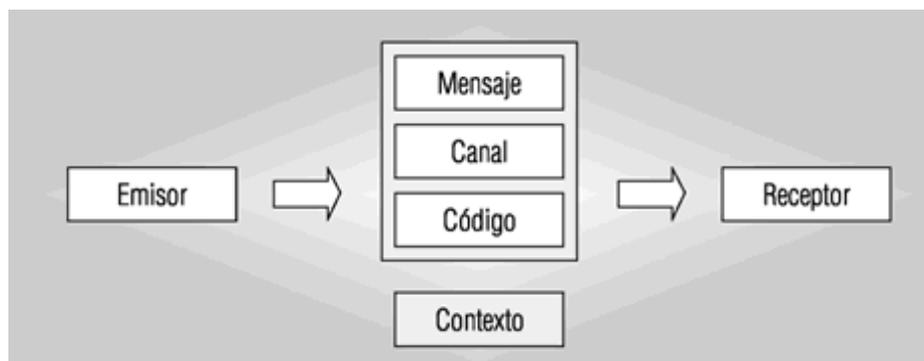
Luego de analizar los diversos estudios realizados por varios autores, tanto a nivel nacional como internacional, se puede observar que existe información acerca de la comunicación organizacional que puede ser de mucha ayuda para comprender mejor esta temática y a qué se refieren cuando hablan de estilos de comunicación organizacional. A la vez, dicho elemento de estudio puede ser comprendido desde distintas perspectivas, lo que permite una percepción más amplia sobre el tema.

A continuación se expondrá las distintas posturas que han sido abordadas por varios autores sobre Estilos de Comunicación Organizacional y otros temas relacionados con dicha variable de estudio.

### **Comunicación, lenguaje y lengua**

Mérida (2011), considera que “la comunicación es un acto que se establece entre dos o más personas con el objetivo de transmitir un mensaje”. Esta comunicación debe incluir elementos que ayudan a mejorar la misma. Estos factores son: (figura 1):

- Emisor: la persona que emite un mensaje.
- Receptor: la persona que recibe el mensaje.
- Mensaje: la información que quiere ser transmitida.
- Canal: medio por el que se envía el mensaje.
- Código: signos y reglas que se emplean para enviar el mensaje.
- Contexto: situación en la que se produce la comunicación.



Figura

1.

Elementos de la comunicación. Mérida (2011)

Así mismo, de acuerdo con Mérida (2011), “existen factores que pueden complicar el proceso de la comunicación”, entre los cuales cabe mencionar la percepción, los sentimientos, el conocimiento y el negativismo, entre otros.

Cuando una persona se encuentra de frente con otra, es muy importante que exista un buen contacto visual y una escucha activa. De esta forma se da a entender al interlocutor que se le está prestando la atención que merece. Pero... ¿qué pasa cuando la comunicación se da por medios escritos o telefónicos?

En estos casos, el éxito o fracaso de la comunicación depende mucho de la interpretación que el receptor le dé al mensaje que esté recibiendo, así como de las normas de expresión y tono de voz que utilice el emisor para transmitir sus ideas.

Para explicar de una mejor manera cómo funciona el proceso de comunicación, Mérida (2011) realiza la siguiente comparación: “El sistema circulatorio del ser humano permite que la sangre llegue a cada una de las partes del cuerpo y brinda el oxígeno necesario para su sano funcionamiento. Al no existir una buena irrigación pueden presentarse enfermedades que lleven a la muerte. Esto mismo es lo que sucede con las empresas, ya que la comunicación es la base del buen funcionamiento y éxito de las mismas. Cuando la información se transmite de la manera adecuada, es decir, que llega a todas y cada una de las áreas por las que está conformada, todo va a caminar muy bien y las empresas van a ir creciendo poco a poco. Por el contrario, si la información no llega a todas estas áreas, se irán presentando muchas dificultades, las cuales muchas veces conducirán a las organizaciones al fracaso y a que muchas de ellas tengan que cerrar. Es por ello que se dice que por medio de una buena comunicación las empresas logran crear un vínculo con clientes externos, dándoles a conocer sus logros y proyectando una imagen, y que a los colaboradores les ayuda a alcanzar un mayor nivel de confianza, información, participación, evitar rumores y confusiones.”

Puede decirse que la comunicación es un intercambio de palabras entre clientes internos y externos.

### **Comunicación cara a cara**

De acuerdo a Arriagada (2009), “este tipo de comunicación debe ser tomado en cuenta dentro de las organizaciones ya que de ella se originan otros tipos de comunicación”, y recomienda:

- Permitir que los colaboradores se acerquen a realizar preguntas o expresar sus opiniones, ya que es una oportunidad para poder llegar a acuerdos.
- Comenzar con conversaciones informales hasta más formales, en caso se esté comenzando a fomentar este estilo de comunicación dentro de la organización.
- Crear un ambiente de confianza para que los colaboradores se acerquen.

Es cierto que los encuentros virtuales ahorran tiempo y dinero, pero los encuentros cara a cara aumentan el nivel de confianza entre una organización y su público objetivo.

Norton (1983) citado por Vilaró (2013) indica que “existen nueve estilos de comunicación cara a cara”, los cuales son:

- Dominante: tiende a asumir la responsabilidad de las situaciones sociales, habla más que los otros participantes y controla las situaciones.
- Dramático: transmite las ideas y las emociones por medio de chistes, historias o exageraciones.
- Argumentativo: tiende a retar a sus interlocutores.
- Animado: se caracteriza por su buen estado emocional.
- Penetrante: siempre desea producir una impresión duradera en sus interlocutores.
- Relajado: se caracteriza por ser muy tranquilo en su forma de actuar.
- Atento: escucha a los demás, por medio de un contacto visual y asintiendo con la cabeza para mantener la conexión con el interlocutor.
- Abierto: tiende a revelar información personal y a expresar sus emociones.
- Amigable: proporciona respuestas positivas a su interlocutor para reconocer, motivar o reforzar su comportamiento.

Toda comunicación incluye información y comportamientos. La comunicación verbal es un intercambio oral de mensajes y la no verbal se da por medio de señales, miradas, gestos y posturas.

Para que esta comunicación tenga efecto, debe existir confianza entre las personas que se vean involucradas en este proceso, así como un respeto en el orden en que irán interactuando los mismos. Es importante que ambos estén presentes y actúen juntos.

Muchas veces las metas operativas se vuelven individuales, lo que lleva a dejar a un lado los objetivos organizacionales. Esto se debe a que las estrategias institucionales se originan en los niveles directivos y esto impide que la información sea transmitida a los demás niveles.

### **Comunicación entre géneros y cómo ésta puede ser afectada por las barreras de la comunicación**

Nogales (s.f.) considera que, debido a las expectativas que la sociedad posee sí existen diferencias marcadas de comunicación entre hombres y mujeres. Por ejemplo, para las mujeres el contacto con las demás personas es muy importante, mientras que los hombres buscan ser una guía

para sus esposas e hijos. Esta comunicación puede verse afectada por ciertas barreras descritas por Quijada (s.f), las cuales pueden ser de tipo personal (valores, emociones), físico (distancia, estática), semántico (significado de palabras) o algún tipo de mecanismo de defensa (para disimular el temor al riesgo), entre otras.

### **Diálogo**

Para Muñoz (s.f.) el diálogo es una manera muy eficaz para resolver conflictos, ya que, además de informar y ser un medio de aprendizaje, busca entendimiento y acuerdos entre dos o más personas. Asimismo, Rizo (2012) lo considera una oportunidad para expresar posturas, emociones y sentimientos.

### **Conversación**

Heredia (2012), considera que para que una conversación tenga éxito, las personas que estén involucradas deben cooperar, ya que se la misma se va construyendo por medio de ideas que ambos aportan basadas en temas que son de s interés y se van acoplando al contexto.

### **Comunicación y manejo de críticas**

“Para formular una crítica, en primer lugar se debe tener muy claro lo que se quiere decir y cuál es la pretensión e interés al comunicar la misma. Luego se pasará a describir con nitidez la situación que resulta molesta o incómoda, o qué se pretende cambiar con la realización de la crítica, haciendo referencia a comportamientos concretos y observables. Se procede a expresar los sentimientos personales que determinada conducta provoca en la otra persona, para sugerir posibles cambios, planteando alternativas u opciones. El proceso finaliza agradeciendo la atención y aceptación de las opiniones expresadas”. (Hofstadt, 2003, p.194).

### **Evolución de la comunicación**

De acuerdo con Zanut (1946), “la evolución de la comunicación en la especie humana tiene mucho que ver con lo que define a nuestra especie como humana.” Es así como relata que hace aproximadamente cincuenta mil años, algunas agrupaciones del género homo desarrollaron la capacidad de comunicarse verbalmente a través de un código y un lenguaje compartido. Dicho lenguaje tuvo su origen con lo que se conoce como la escritura cuneiforme sobre tablillas de arcilla,

la cual, de acuerdo a registros históricos estuvo dominada por un estrato social relacionado con el poder. Años más tarde, Gutenberg diseñó la imprenta. La prensa llegó a considerarse un medio unidireccional, debido a que las cartas enviadas por los lectores al director de la misma eran publicadas únicamente si el mismo lo consideraba oportuno.

### **Medios de comunicación**

Sandoval (1990) dice que “los medios de comunicación son todos aquellos instrumentos que se usan dentro de una sociedad para informar de una forma masiva y que a la fecha son considerados como una forma más rápida de hacer llegar un mensaje.” Por su tipo, dichos medios de comunicación pueden ser audiovisuales, radiofónicos, impresos o digitales. Y, por su carácter pueden ser informativos, de entretenimiento, de análisis o especializados.

Thompson (1995) citado por Boni (2008) indica que existen tres niveles de interacción comunicativa: la interacción cara a cara (los involucrados comparten las mismas referencias espacio-temporales), la interacción mediada (se da a través de teléfono, correo electrónico o cartas) y la interacción cuasi mediada (medios radiales y televisivos).

### **Lenguaje articulado**

De acuerdo con Cazorla (s.f.), “el lenguaje articulado hace referencia al conjunto de signos lingüísticos que componen palabras o frases”. Aquí entra lo que se conoce como fonemas (sonidos del habla que permiten distinguir palabras) y monemas (secuencia de sonidos que cambian el significado de las palabras).

### **Signo**

Saussure (1967) citado por Pelayo y Cabrera (2001) dice que “un signo es una instancia que sustituye una idea o concepto, pero que no guardan ninguna relación necesaria con la cosa evocada, en este sentido se dice que el signo lingüístico es arbitrario. Las reglas de su combinación y funcionamiento integran un conjunto de convenciones sociales necesarias para la comunicación de los miembros de un grupo.”

## **Comunicación verbal y no verbal**

Santiago (s.f.) considera que “la comunicación no verbal y el lenguaje, en toda su dimensión, es producto de una serie de factores, no es algo mecánico que surja porque sí.”

## **Ciencias que estudian el lenguaje**

Según Expresión Oral y Escrita (2008), aunque las personas dejen de expresarse verbalmente, es imposible dejar de comunicar. Esto se debe a que las personas son capaces de expresar sus emociones, rechazo o aceptación hacia otras personas a través de gestos, miradas, tono y velocidad de su voz, entre otros ejemplos. Es por ello que cabe mencionar las tres ciencias que estudian el lenguaje y la comunicación verbal, las cuales son conocidas como: kinesia (postura corporal, gestos, miradas y expresión facial), paralingüística (tono de voz, volumen y ritmo), proxémica (espacio personal, proximidad física e imagen personal).

## **Comunicación organizacional**

De acuerdo a Posadas (2009), la comunicación organizacional se refiere a toda aquella información que permite relacionar las necesidades e intereses de su personal con las de la organización y las de la sociedad. A la vez, ayuda a obtener un mejor conocimiento acerca del recurso humano, evaluar su desempeño y productividad, por medio de observación y entrevistas. Brinda a los individuos una mejor manera de enfrentar retos y necesidades que surgen en la sociedad, por medio de su desarrollo.

Esta comunicación abarca un conjunto de acciones para que todas y cada una de las organizaciones alcance sus objetivos y obtenga más reconocimiento, valor y reputación. Tanto la comunicación comercial del producto, como la de la empresa y las relaciones públicas deben manejarse de forma equilibrada e interrelacionada.

Al hablar de comunicación social, deben analizarse todas aquellas brechas que puedan existir dentro de la organización, para así poder defender y cuidar la marca para la que se labora desde la comunicación interna hasta la opinión pública.

## **Estilos de comunicación organizacional**

De acuerdo con Destrezas Comerciales S.A. (s.f.), “existen cuatro estilos de comunicación:

- Pasiva: su principal característica es que la persona que la utiliza no expresa en forma abierta, directa y concreta sus ideas. Esto puede deberse a que la persona posee una autoestima baja, temores o miedos, inseguridad, desconocimiento del trabajo o son personas indecisas.
- Agresiva: se da cuando la persona expresa sus ideas de forma abierta y directa, pero afectando de alguna manera a la otra persona. Por ello daña la autoestima del receptor del mensaje.
- Asertiva: se da cuando la persona expresa sus ideas en forma abierta y directa, tratando de no afectar en forma negativa a los demás. Este estilo busca una comunicación que construya y ayude a resolver las situaciones. La persona de comunicación asertiva tiene un objetivo claro al comunicarse con otros. Busca el momento, el lugar y la forma de expresar lo que siente.
- Agresiva-pasiva: la persona procura evitar una confrontación directa (pasivo), pero procura conseguir un propósito por medio de la manipulación (agresiva).”

### **Comunicación interna:**

De acuerdo con Morales (2001), “la comunicación interna es un factor clave para la rentabilidad de las empresas y de su buen manejo depende la disminución de conflictos. Este tipo de comunicación debe incluir a cada uno de los miembros que componen la organización, para así lograr un clima de integración, aumentar la motivación y productividad.

Pinillos (1996) citado por Morales (2001) asegura que esta comunicación es indispensable si lo que se busca es una alta competitividad ya que permite conocer la cultura, misión, visión y valores de una empresa. Asimismo crea vínculos con clientes externos y dar a conocer su marca y producto. Entre sus principales objetivos puede mencionarse el desarrollo de un sentido de pertenencia y alcanzar una autoimagen que vaya de la mano con la imagen global definida como objetivo estratégico.

### **Redes de comunicación**

De acuerdo con González (2013), “las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los mismos pueden ser formales (verticales y limitadas) o informales (en cualquier dirección y satisface necesidades sociales) y cada uno tiene un uso respectivo dentro

de la empresa. La forma más conocida de red formal es la “cadena”, la cual se utiliza con el fin de hacer llegar con precisión aquellos mensajes que se consideran más importantes, mientras que para la red informal un buen ejemplo podría ser el rumor, el cual se genera como respuesta a situaciones como designación de nuevos jefes, reubicación de oficinas y asignación de un nuevo trabajo.

Luego de analizar las posturas de los distintos autores en cuanto a temas relacionados al elemento de estudio, se puede concluir que la comunicación es un elemento muy importante en la vida de los seres humanos desde las primeras etapas de desarrollo. La misma, si es bien manejada y se hace por los medios adecuados para cada caso que se presenta dentro de las organizaciones, conducirá a dichas empresas hacia el éxito. Por lo contrario, si se falla durante el proceso de comunicación, las organizaciones corren el riesgo de fracasar.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Con el paso de los años, la comunicación ha sufrido cambios notables; cambios que han modificado la forma en que las personas se comunican, comparten, interactúan, establecen vínculos sociales e incluso cierran negocios. Estos cambios han abarcado diversos ámbitos de la interacción humana, incluyendo la manera en que las personas se comunican y se informan. En ese sentido, elementos como los medios escritos y herramientas como internet y teléfonos inteligentes, son parte de la dinámica comunicacional de las personas. De esa forma, y aunque parezca contradictorio, se observa a más personas comunicadas aunque la calidad de dicha comunicación sea menor. Debido a ello, diversas empresas demuestran un alto grado de preocupación respecto de las dificultades en la comunicación que se observa tanto a nivel personal como dentro del contexto empresarial; es por ello importante resaltar la trascendencia de los estilos comunicacionales y como ellos son parte inherente de las personas. Es por ello que surgió la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los Estilos de Comunicación Organizacional más utilizados por el departamento de Recursos Humanos en una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en ciudad Guatemala?

### **2.1 Objetivos**

#### **2.1.1 Objetivo general**

Determinar cuáles son los Estilos de Comunicación Organizacional más utilizados por el departamento de Recursos Humanos en una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en ciudad Guatemala.

#### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Determinar el porcentaje de personas del Departamento de Recursos Humanos que utiliza el estilo agresivo de comunicación según cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario.
- Determinar el porcentaje de personas del Departamento de Recursos Humanos que utiliza el estilo pasivo de comunicación según cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario.

- Determinar el porcentaje de personas del Departamento de Recursos Humanos que utiliza el estilo agresivo-pasivo de comunicación según cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario.
- Determinar el porcentaje de personas del Departamento de Recursos Humanos que utiliza el estilo asertivo de comunicación según cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario.

## **2.2 Elementos de estudio**

- Estilos de comunicación organizacional

### **Definición de elementos de estudio**

#### **2.2.1 Definición conceptual**

De acuerdo con Destrezas Comerciales S.A. (s.f.), “existen cuatro estilos de comunicación:

- Pasiva: su principal característica es que la persona que la utiliza no expresa en forma abierta, directa y concreta sus ideas. Esto puede deberse a que la persona posee una autoestima baja, temores o miedos, inseguridad, desconocimiento del trabajo o son personas indecisas.
- Agresiva: se da cuando la persona expresa sus ideas de forma abierta y directa, pero afectando de alguna manera a la otra persona. Por ello daña la autoestima del receptor del mensaje.
- Asertiva: se da cuando la persona expresa sus ideas en forma abierta y directa, tratando de no afectar en forma negativa a los demás. Este estilo busca una comunicación que construya y ayude a resolver las situaciones. La persona de comunicación asertiva tiene un objetivo claro al comunicarse con otros. Busca el momento, el lugar y la forma de expresar lo que siente.
- Agresiva-pasiva: la persona procura evitar una confrontación directa (pasivo), pero procura conseguir un propósito por medio de la manipulación (agresiva).”

### **2.2.2 Definición Operacional**

Para el presente estudio, estilos de comunicación organizacional fue el resultado que se obtuvo luego de aplicar el test de Estilos de Comunicación creado por Hernández (s.f.) y adaptado por la autora de la presente investigación, al Departamento de Recursos Humanos de una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en Guatemala. (Anexo 2). Con la ayuda de dicho instrumento, se identificó los distintos estilos de comunicación siendo éstos estilos de comunicación: estilo agresivo, estilo pasivo, estilo agresivo-pasivo y estilo asertivo.

### **2.3 Alcances y Límites**

El presente estudio tuvo como objetivo brindar un diagnóstico respecto de los estilos de comunicación más utilizados dentro del Departamento de Recursos Humanos en una empresa de comercialización de productos de consumo masivo en ciudad Guatemala. Dichos resultados fueron aplicables para dicho segmento de la población por lo que los resultados no podrán ser extrapolados para otras poblaciones. Sin embargo, el estudio puede ser un indicador de tendencias en estilos de comunicación en contextos similares.

### **2.4 Aporte**

La presente investigación pretende definir el estilo de comunicación organizacional, brindar una definición clara de los estilos de comunicación organizacional en el Departamento de Recursos Humanos en una empresa de comercialización de productos de consumo masivo en ciudad Guatemala. Además, el presente estudio buscó resaltar la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, proporcionando a la organización recomendaciones que ayuden a mejorar sus estrategias de comunicación de acuerdo con los resultados que se obtenga de la presente investigación.

Así mismo, puede ser una referencia de estudio para estudiantes e investigadores que deseen realizar estudios sobre Comportamiento Organizacional o informarse acerca del mismo. Por último, el presente estudio puede servir como guía para aquellas personas que busquen un enfoque reciente sobre Comunicación Organizacional dentro del área de Recursos Humanos.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1 Sujetos**

La presente investigación se realizó con un grupo de 45 personas del Departamento de Recursos Humanos en una empresa de comercialización de productos de consumo masivo en ciudad Guatemala. Para el presente estudio se utilizó una muestra por conveniencia, la cual según Valdez (s.f.) “pretende seleccionar unidades de análisis que cumplen los requisitos de la población objeto de estudio, sin embargo no son seleccionadas al azar.” Además, se tomó en cuenta datos demográficos tales como género, edad, nivel académico y años de experiencia en el puesto de trabajo.

#### **3.2 Instrumentos**

Se utilizó un Test de Estilos de Comunicación Organizacional diseñado por Hernández (s.f.) y adaptado por la autora de esta investigación. El mismo contenía diez preguntas de opción múltiple en el cual se pidió a la persona que subrayara la respuesta que mejor reflejara su forma de actuar. Dicho cuestionario tuvo una duración aproximada de dos minutos. El principal objetivo del test fue medir cuatro Estilos de Comunicación Organizacional: Agresiva, Pasiva, Agresiva-pasiva y Asertiva. Cada una de las opciones de respuesta estaba relacionada con un estilo de comunicación, quedando éstas de la siguiente manera: A=Asertiva, B=Agresiva, C=Pasiva y D=Pasiva-agresiva. El resultado se obtuvo de acuerdo al total de veces que haya elegido una de las opciones anteriormente mencionadas.

#### **3.3 Procedimiento**

- Se elaboró el anteproyecto, para el cual fue necesaria la previa recopilación de información para el sustento teórico, así como para la redacción del planteamiento de problema y metodología a seguir. Asimismo se diseñó el instrumento (anexo 2) a utilizar para el trabajo de campo, el cual queda al departamento de Reclutamiento y Selección como un aporte de pruebas para poder aplicar a futuros candidatos que apliquen a plazas vacantes, así como un trifoliar (anexo 3) para brindar información acerca de los Estilos de Comunicación Organizacional que existen, para que sea entregado a cada área de trabajo del Departamento de Recursos Humanos.

- Se definió la empresa en la cual se llevó a cabo la investigación, luego de solicitar un permiso especial y firmar un contrato de confidencialidad.
- Se procedió a realizar el trabajo de campo, el cual consistió en la aplicación de un Test de Estilos de Comunicación (Anexo 2).
- Se llevó a cabo el procesamiento de datos obtenidos para la elaboración de gráficas, análisis estadístico y discusión de resultados.
- Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.
- Se redactó el informe final.

### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

Dicha investigación fue de tipo descriptiva, la cual, de acuerdo con Bunge (s.f.) citado por Gross (2010) “consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadora y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.”

Para el análisis estadístico de los resultados del cuestionario, se utilizó medidas de tendencia central (Media, moda y mediana), “las cuales de acuerdo con Ritchey (2008) “proporcionan una estimación de la puntuación típica, común o normal encontrada en una distribución de puntuaciones en bruto” las cuales fueron calculadas utilizando Statistics for Windows 2008 (SPSS), así como porcentajes. De esa manera, los resultados fueron presentados por medio de gráficas que permiten visualizar de una manera clara cuáles son los estilos de comunicación organizacional más utilizados dentro del Departamento de Recursos Humanos de una empresa de comercialización de productos de consumo masivo en Guatemala.

## IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

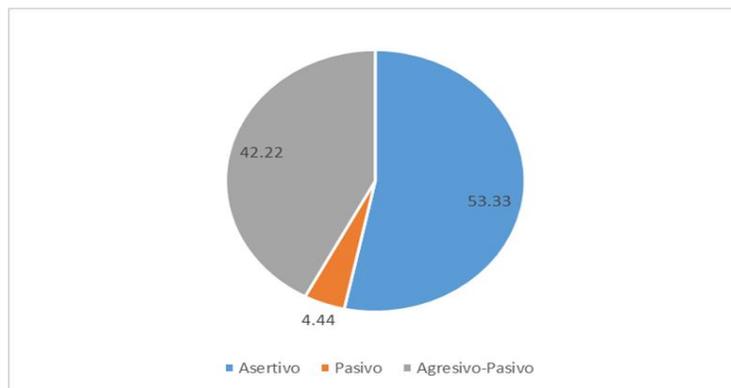
A continuación se presenta los resultados obtenidos, luego de la aplicación del “Test de Estilos de Comunicación” a un grupo de personas que laboran en el Departamento de Recursos Humanos en una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en ciudad Guatemala.

### 4.1 Resultados descriptivos

Los siguientes resultados muestran la manera como los 45 colaboradores del Departamento de Recursos Humanos en una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en ciudad Guatemala respondieron a las preguntas del Test aplicado.

**Gráfica 4.1.1**

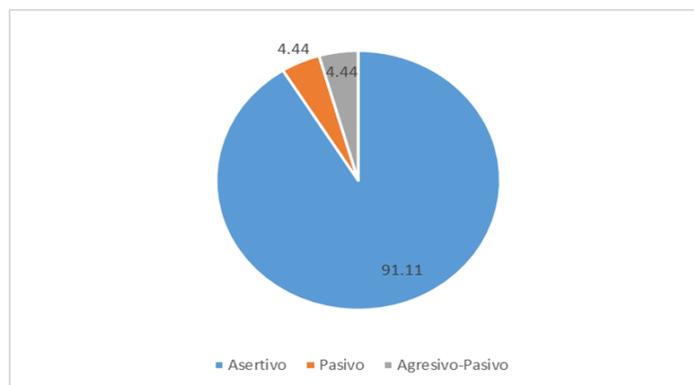
**¿De qué manera busca la solución al problema que plantea?**



La gráfica 4.1.1 muestra que cuando se plantea un problema, el 53.33% de quienes respondieron el test buscarían encontrar solución de manera asertiva, un 42.22% de manera agresiva-pasiva y un 4.44% pasiva.

**Gráfica 4.1.2**

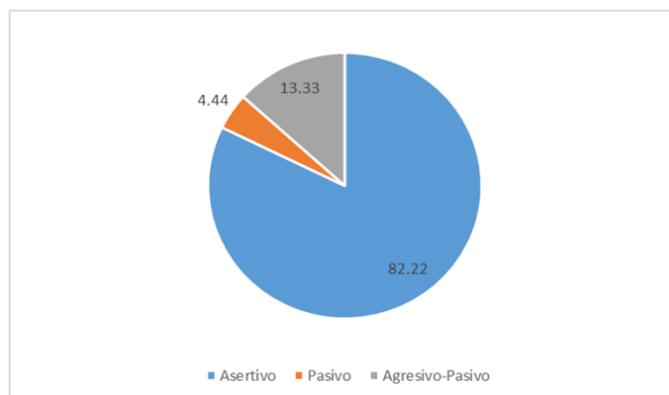
**¿Cómo es su reacción en una conversación entre compañeros?**



La gráfica 4.1.2 muestra que quienes respondieron el test, al estar en una conversación entre compañeros, un 91.11% lo haría de manera asertiva, 4.44% pasiva y el otro 4.44% de forma agresiva-pasiva.

**Gráfica 4.1.3**

**¿Cómo actúa en una sesión de preguntas y respuestas?**



En la gráfica anterior puede observarse que en una sesión de preguntas y respuestas un 82.22% reaccionaría de forma asertiva, un 13.33% de manera agresiva-pasiva y el otro 4.44% pasiva.

**Gráfica 4.1.4**

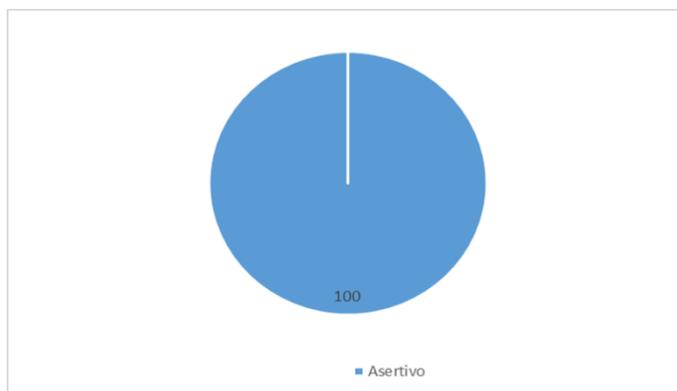
**¿Cómo transmite información a sus compañeros?**



La gráfica anterior indica que a la hora de transmitir información a sus compañeros un 56.82% respondió que preferiría hacerlo de manera asertiva, un 29.55% agresiva-pasiva y el otro 13.64% de forma pasiva.

**Gráfica 4.1.5**

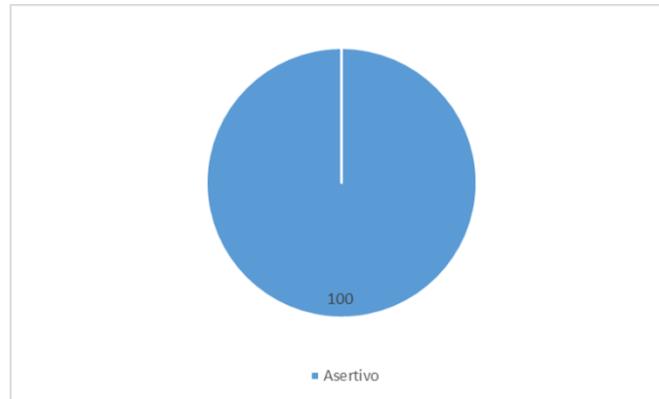
**¿Qué hace cuando le piden una opinión?**



La gráfica 4.1.5 muestra que cuando se les solicita su opinión la totalidad de los participantes evaluados indicaron que lo harían de manera asertiva, considerando que el 100% respondió al ítem que indica asertividad.

**Gráfica 4.1.6**

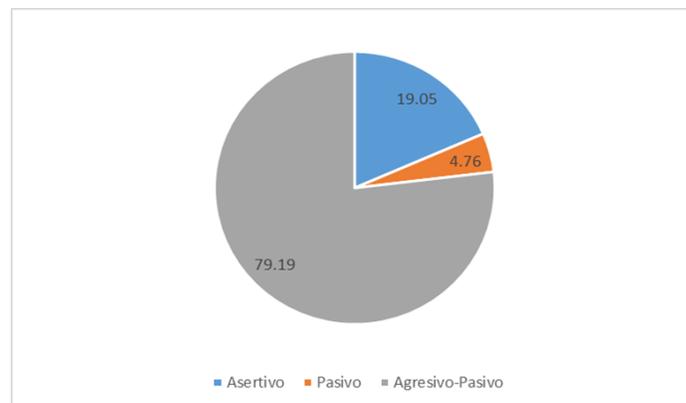
**¿Cuál es su manera de actuar al elaborar una presentación?**



La gráfica 4.1.6 muestra que el 100% considera que cuando va a elaborar una presentación lo haría de forma asertiva.

**Gráfica 4.1.7**

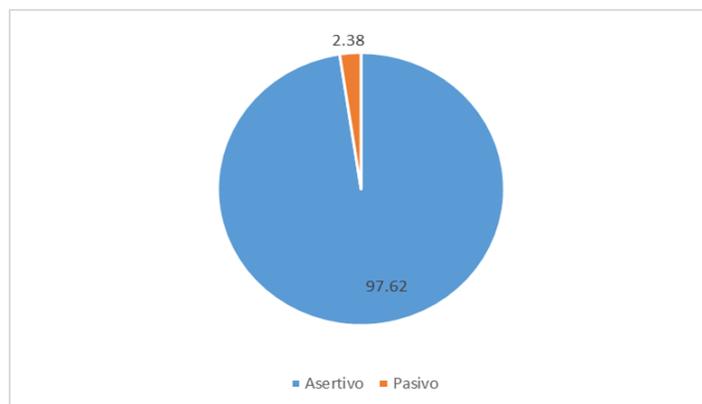
**¿Qué hace si alguien le critica?**



Puede observarse en la gráfica 4.1.7 que 79.19% de los participantes del estudio respondería de forma agresiva-pasiva si alguien le llegara a criticar, un 19.05% lo haría de manera asertiva y el otro 4.76% de forma pasiva.

**Gráfica 4.1.8**

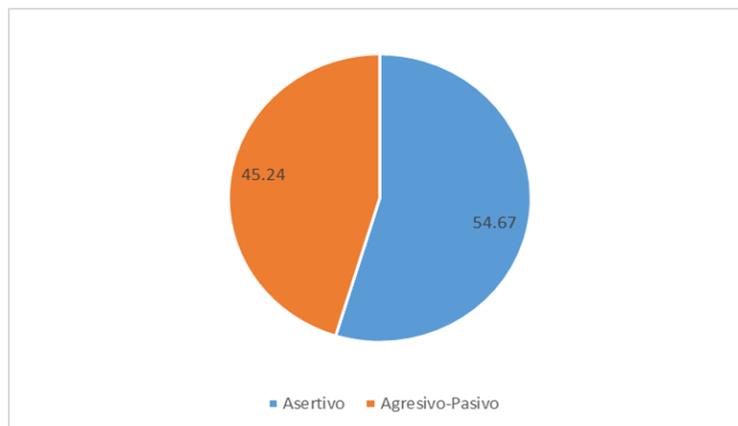
**¿Se le dificulta hablar con personas del otro género?**



La gráfica 4.1.8 muestra que si de hablar con personas del otro género se tratara, el 97.62% respondería de manera asertiva y el otro 2.38% lo hizo de forma pasiva.

**Gráfica 4.1.9**

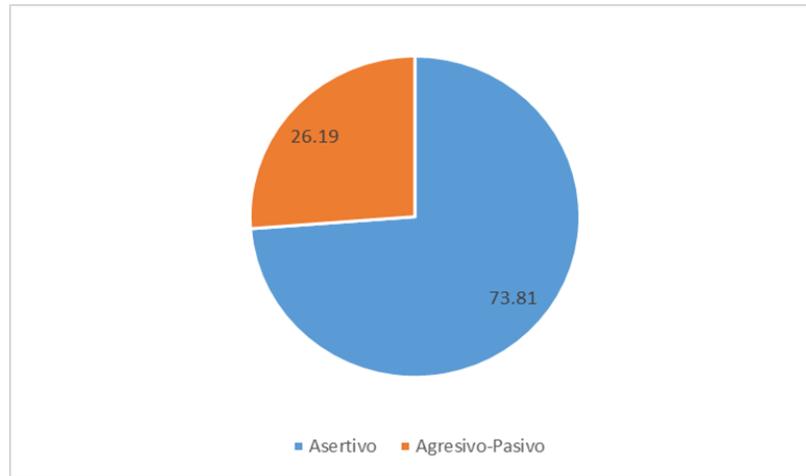
**Cuando siente que su interlocutor no lo está escuchando, ¿qué hace?**



La gráfica 4.1.9 muestra que en caso de sentir que su interlocutor no esté escuchando, respondieron que actuarían un 54.67% de manera asertiva y el otro 45.24% de forma agresiva-pasiva.

**Gráfica 4.1.10**

**¿Qué hace al ver que dos personas se están comunicando?**



La gráfica 4.1.10 muestra que de las personas que respondieron este test, un 73.81% reaccionaría de forma asertiva y el otro 26.19% de manera agresiva-pasiva mientras dos personas están conversando.

#### **4.2. Análisis de resultados**

El presente estudio tuvo como objetivo identificar los estilos de comunicación más utilizados por parte del personal del Departamento de Recursos Humanos en una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en ciudad Guatemala. Participaron en el estudio 45 personas de las cuales el 53.33% de los participantes cuentan con entre 18 y 30 años, mientras que 20% cuentan con entre 31 y 40 años, evidenciando que más de la mitad son adultos y adultos jóvenes.

Por su parte 68.4% de los entrevistados son hombres y 31.1% mujeres. Dato que puede influir en los resultados, tomando en cuenta que diversos estudios indican que en general las mujeres presentan mejores habilidades de comunicación (Ramos, Sarrió, Barberá & Candela 2002).

Cabe mencionar que 57.78% de los entrevistados posee estudios de licenciatura no concluidos, elemento que de igual forma puede tener injerencia en los resultados, considerando que diversos estudios apuntan que las habilidades de comunicación están relacionadas con el nivel educativo de las personas (Guevara, García, López, Delgado & Hermsillo, 2007). Por su parte 37.78% de los

participantes posee entre 1 y 5 años de experiencia en el ramo, mientras 24.44% posee entre 6 y 10 años de experiencia.

Tomando en cuenta que los resultados obtenidos por la muestra del estudio evidencian que el estilo predominante de comunicación es el asertivo, puede inferirse que tal resultado puede estar relacionado tanto con el nivel de escolaridad como con los años de experiencia que poseen los participantes.

Finalmente, como aspecto relevante puede mencionarse que aunque el estilo principal de comunicación es el asertivo, un 30% de los evaluados (as) indicó que trasladaría información de manera agresiva-pasiva, situación que es un indicador de potenciales dificultades para el contexto laboral.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La comunicación es el proceso por medio del cual dos o más personas logran intercambiar ideas, sentimientos y opiniones. Se debe recordar que las personas se desenvuelven en diversos ámbitos y deben interactuar con quienes les rodean en el día a día. Uno de estos ámbitos es el laboral, en el cual es muy importante que la información llegue a todos y cada uno de sus colaboradores para que los mismos logren cumplir con sus objetivos personales, y a la vez con los objetivos organizacionales. Para esto, debe tomarse en cuenta que cada persona y cada área de trabajo poseen su propio estilo de comunicación, lo que puede facilitar o dificultar que el mensaje o la información emitidos sean recibidos o interpretados de la mejor manera.

Por lo anteriormente mencionado, el presente estudio se trazó como principal objetivo identificar los Estilos de Comunicación Organizacional más utilizados por un grupo de personas que trabajan en el Departamento de Recursos Humanos en una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en ciudad Guatemala.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se logró establecer que los estilos de comunicación más utilizados por un grupo de personas que trabajan en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en Guatemala, son principalmente el Asertivo y el Agresivo-pasivo.

Tal como Destrezas Comerciales S.A. (s.f.) lo indica, “la persona que se comunica de forma asertiva tiene un objetivo claro al comunicarse con otros; busca el momento, el lugar y la forma de expresar lo que siente. Mientras que quienes se comunican de manera agresiva-pasiva procuran evitar una confrontación directa (pasivo) y a la vez conseguir un propósito por medio de la manipulación (agresivo)”. En ese sentido, los resultados del presente estudio concuerdan con los resultados obtenidos en el estudio realizado por De Barry y Páez (2013) quienes encontraron correlación estadísticamente significativa  $P > 0.05$ , entre competencias emocionales y la comunicación interpersonal. Específicamente, los autores resaltan la importancia tanto de la comunicación verbal como de la no verbal. Sin embargo, el elemento común entre dicho estudio y la presente investigación, se refiere a que en ambos estudios se identificó un estilo de comunicación predominantemente asertivo.

Por su parte Muñoz (s.f.) expone que a través del dialogo es que se pueden resolver conflictos, y define el diálogo como una conversación motivada por una búsqueda de entendimiento que tiene por objetivo informar y aprender. Extrapolando dicha afirmación al presente estudio, puede observarse que el resultado obtenido coincide con lo expuesto por dicha autora, ya que más de la mitad de los participantes (53.33%) indicaron que al momento en que se plantea un problema más de la mitad de los participantes busca la solución a través de la negociación, el diálogo y el consenso.

Por su parte, Heredia (2012) define la conversación como una interacción en la cual dos interlocutores contribuyen a la construcción de un texto. Dicha conversación puede girar alrededor de uno o varios temas y está condicionada por el contexto. Para que la misma sea exitosa, las personas involucradas deben cooperar ya sea manteniendo o cambiando el tema, o el objetivo de la misma. El resultado obtenido coincide con lo expuesto por el autor anteriormente mencionado ya que, el 91.11% de quienes respondieron el test prefiere pedir una opinión sobre el tema tratado durante una conversación entre compañeros. Esto lleva al siguiente resultado, el cual también tiene relación con lo que dice éste autor, y es que, a la hora en que dos personas se encuentran conversando y una tercera desea incorporarse, un 73.81% indicó que pregunta si es posible emitir una opinión.

Leal (2006) en un estudio que buscó medir la eficacia de un programa de asertividad con gerentes de una empresa de tecnología en Argentina encontró que dicho programa ayuda a mejorar las habilidades comunicacionales en los participantes, específicamente citó el autor, que puede ser de beneficio para incrementar las destrezas asertivas de comunicación (verbal y no verbal). En ese sentido, aunque los resultados de la presente investigación muestran que el estilo comunicacional más utilizado por los participantes es el asertivo, ello no significa que sea una condición estática e inmodificable, razón por la que puede inferirse que de aplicarse un programa de ese tipo, los niveles de comunicación asertiva serían potencialmente superiores.

De acuerdo con Mérida (2011), cuando la información se transmite de la manera adecuada todo va a caminar muy bien y las empresas van a ir creciendo poco a poco. Por el contrario, si la información no llega a todas estas áreas, se irán presentando muchas dificultades, las cuales muchas veces conducirán a las organizaciones al fracaso. Por medio de una buena comunicación se logra crear un vínculo con clientes externos, dándoles a conocer sus logros y proyectando una imagen, y

a los colaboradores les ayuda a alcanzar un mayor nivel de confianza, información, participación, evitar rumores y confusiones. Esto coincide con los resultados obtenidos, ya que 56.82% de quienes respondieron el test manifiesta que al momento de transmitir información a sus compañeros escucha sus planteamientos y los discute con ellos.

Asimismo, Lemus (2014), quien realizó una investigación combinada, con el objetivo de diseñar un plan de comunicación interna y así contrarrestar cada punto crítico reflejado en el diagnóstico hecho en un hotel situado en la ciudad de Guatemala, indica en sus resultados que debe hacerse énfasis en la comunicación y el trabajo en equipo, ya que existe una falta de comunicación y, al momento de dar sus opiniones, las mismas no son tomadas en cuenta. El resultado obtenido luego de aplicar el test no coincide con lo que dice la autora, ya que el 100% de quienes respondieron el mismo indican que cuando les solicitan una opinión, la emiten centrándose en el tema que está siendo tratado. Esto conduce al siguiente resultado, el cual también coincide con lo que dice la autora, ya que el 100% de quienes respondieron el test manifiesta que al momento de elaborar una presentación incorpora ideas de otras personas.

Norton (1983) citado por Vilaró (2013) indica que toda comunicación incluye información y comportamientos. La comunicación verbal es un intercambio oral de mensajes y la no verbal se da por medio de señales, miradas, gestos y posturas. Y para que esta comunicación tenga efecto, debe existir confianza entre las personas que se vean involucradas en este proceso, así como un respeto en el orden en que irán interactuando los mismos. Es importante que ambos estén presentes y actúen juntos. El resultado obtenido coincide con lo mencionado por el autor, ya que 82.22% de quienes respondieron el test manifiesta que durante una sesión de preguntas y respuestas prefiere realizar preguntas acorde con lo planteado.

De acuerdo con Hofstadt (2003), una crítica debe poseer un objetivo muy claro, estar basada en una situación específica que permita describir los sentimientos que provoca y finalmente debe agradecerse la atención brindada y la aceptación de las opiniones expresadas. El resultado obtenido luego de aplicar el test coincide con lo que menciona este autor, ya que el 79.19% de quien lo respondió prefiere escuchar y luego decidir si está o no de acuerdo con la crítica recibida.

Nogales (s.f.) considera que la comunicación tiene un significado distinto para hombres y para mujeres, debido a expectativas culturales, lo cual puede dificultar la interacción entre ambos

géneros. El resultado obtenido no coincide con lo que dice el autor, ya que el 97.62% que respondió el test indica que al hablar con personas del género opuesto, lo hace no naturalidad.

Por su parte, Quijada (s.f.) dice que la comunicación puede verse afectada por ciertas barreras, a pesar de que el emisor y el receptor pongan todo de su parte para lograr comunicarse eficientemente. A pesar de que un 54.67% de quienes respondieron el test muestra que al sentir que su interlocutor no lo está escuchando lo interesa por la idea que está transmitiendo, puede observarse que si existen esas barreras de la comunicación, las cuales pueden estar provocando esa sensación de no ser escuchado.

Con base en los resultados observados en el presente estudio y la manera en que el mismo contrasta y coincide con otros estudios, puede afirmarse que los estilos de comunicación son elementos trascendentales dentro de las organizaciones, considerando que las dinámicas de interacción humana son directa o indirectamente influenciadas por la comunicación, tomando en cuenta que aunque no se quiera, es imposible no comunicar.

## VI. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Puede concluirse que los estilos de comunicación más utilizados por el departamento de Recursos Humanos son el Asertivo y el Agresivo-pasivo, quedando el estilo pasivo de relegado a un tercer lugar.
- Según los resultados obtenidos, ninguno de los trabajadores del departamento de Recursos Humanos utiliza el estilo de comunicación agresivo como estilo predominante en sus interacciones. De los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos, un 4.44% utiliza el estilo de comunicación pasivo para resolver problemas, 4.44% durante una conversación entre compañeros, 4.44% en una sesión de preguntas y respuestas, 13.64% para transmitir información a sus compañeros, 4.76% al momento de ser criticados, y el 2.38% restante al hablar con personas del otro género.
- En relación al estilo de comunicación agresivo-pasivo, el 42.22% la emplea para resolver problemas, un 4.44% en una conversación entre compañeros, otro 13.33% durante una sesión de preguntas y respuestas, 29.55% cuando transmite información a compañeros, 76.19% al ser criticados, 45.24% al sentir que su interlocutor no le escucha y el 26.19% mientras dos personas conversan.
- Respecto del estilo asertivo se concluye que 53.33% hacen uso de dicho estilo de comunicación para resolver problemas, un 91.11% lo utilizan durante una conversación entre compañeros, 82.22% en una sesión de preguntas y respuestas, 56.82% a la hora de transmitir información a sus compañeros de trabajo, el 100% al emitir una opinión y elaborar una presentación, 19.05% al ser criticados, 97.62% al hablar con personas del otro género, otro 54.76% cuando sienten que su interlocutor no le escucha y el otro 73.81% mientras dos personas conversan.
- Puede observarse que aunque el estilo de comunicación que predomina en el Departamento de Recursos Humanos es el Asertivo, dicho porcentaje disminuye sustancialmente cuando se recibe alguna crítica por parte de otros colaboradores (19.05%). Mientras que en esa misma circunstancia (ser criticados), el estilo de comunicación agresivo-pasivo aumenta (76.19%).

## VII. RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, se recomienda lo siguiente:

- A la empresa en donde se realizó el estudio, continuar y reforzar los cursos de capacitación impartidos sobre Comunicación Asertiva, para así lograr un mejor sistema de comunicación tanto a nivel personal como organizacional.
- A los trabajadores, identificar el estilo de comunicación predominante, con el objetivo de minimizar los efectos negativos y potenciar el estilo asertivo de comunicación. Aunque según los resultados obtenidos, ninguno de los participantes presentó un estilo de comunicación predominantemente agresivo, se recomienda indagar en dicho aspecto, tomando en cuenta que aunque no sea un estilo de comunicación efectivo, el mismo forma parte de la dinámica comunicacional humana.
- Tomando en cuenta que aunque el estilo de comunicación más utilizado es el asertivo, en determinadas circunstancias (como por ejemplo al recibir críticas) se observa una alta utilización del estilo agresivo-pasivo. En ese sentido se recomienda realizar talleres vivenciales y capacitaciones que permitan identificar y promover estilos de comunicación constructivos.
- Tomando en cuenta que la dinámica comunicacional es cambiante y depende tanto de factores personales como contextuales, se recomienda evaluar periódicamente los estilos de comunicación más utilizados dentro de la organización.
- A los profesionales del área de Recursos Humanos se recomienda brindar asesorías y programas a las empresas, con el fin de concientizar sobre la importancia de la comunicación asertiva y así contribuir de manera tangible con los objetivos de las mismas.
- Finalmente, se recomienda ampliar y replicar la evaluación de los estilos de comunicación en otros departamentos de la empresa, con la finalidad de identificar potenciales desafíos en la comunicación global de la compañía.

## VIII. REFERENCIAS

- Alonso, A. (2013). *El rol de la comunicación interna y la cultura organizacional tras los procesos de adquisición entre dos empresas de servicios públicos*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Arriagada, J. (2009). *Claves para gestionar la comunicación “cara a cara.”* Recuperado de <http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.com/2009/03/claves-para-gestionar-la-comunicacion.html>.
- Boni, F. (2008). *Teorías de los medios de comunicación*. España: Universidad de Valencia.
- Camacho, A. y Katime, I. (2010). *Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan Santa Marta*. Recuperada de [http://www.usergioarboleda.edu.co/encontexto/material/trabajos\\_de\\_grado/propuesta\\_plan\\_comunicacion\\_motivacion\\_empleados\\_dinnisan.pdf](http://www.usergioarboleda.edu.co/encontexto/material/trabajos_de_grado/propuesta_plan_comunicacion_motivacion_empleados_dinnisan.pdf).
- Cardona, I. (2013). *Incidencia de la comunicación entre jefe y empleado en el clima organizacional del área de fábrica de una empresa azucarera de la costa sur*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Escuintla, Guatemala.
- Cazorla, L. (s.f.). *El lenguaje articulado*. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/35888869/EL-LENGUAJE-ARTICULADO>.
- De Barry, L., & Páez, A. (2013). *Competencias emocionales y comunicación interpersonal en la atención al público externo de las clínicas privadas del municipio Maracaibo-interpersonal communication skills and emotional to the public in the foreign private clinic Maracaibo Municipality*. CICAG, 10(2), 2-23.
- Destrezas Comerciales S.A. (s.f.). *3 estilos de comunicación*. Recuperado de <http://www.destrezascomerciales.com/presentaciones/3%20ESTILOS%20DE%20COMUNICACION.pdf>

- Expresión oral y escrita UVM (2008). *Comunicación no verbal: cuando el cuerpo nos delata*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/expresionoralyescritauvm/comunicacin-no-verbal>
- Gaitán, M. (2012). *Percepción de los colaboradores en los departamentos operativos de una empresa corredora de seguros de la ciudad de Guatemala con respecto a los canales de comunicación interna*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- García, B. (2011). *Diagnóstico de comunicación organizacional interna en las agencias de viajes de Bahías de Huatulco, Oaxaca*. Tesis inédita de Licenciatura. Universidad del Mar México. Recuperada de [http://www.umar.mx/tesis\\_HX/TESIS\\_UMAR\\_HUATULCO/GARCIA-ROSADO-CC/GARCIA-ROSADO-CC.pdf](http://www.umar.mx/tesis_HX/TESIS_UMAR_HUATULCO/GARCIA-ROSADO-CC/GARCIA-ROSADO-CC.pdf)
- García, C. (2012). *Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna en el instituto nacional de cooperativas-INACOP*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Gómez, L. (2010). *Manejo de la comunicación organizacional en una institución de formación básica*. Monografía de Profesor de Lenguas Modernas. Universidad EAN, Colombia. Recuperada de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/515/1/GomezLuz2011.pdf>
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzanas*. (Tesis de Doctorado inédita). Universidad de Málaga, España. Recuperada de <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>
- Gross, M. (2010). *Conozca 3 tipos de investigación: descriptiva, exploratoria y explicativa*. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>.
- Heredia, J. (2012). *La conversación*. <http://laconversacion-csf.blogspot.com/2010/08/la-conversacion-y-sus-caracteristicas.html>

Hernández, N. (s.f.). *Test estilo de comunicación*. Recuperado de [http://www.google.com.gt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CCEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.elgranj.com%2Fcalculador%2FTest\\_Estilo\\_Comunicaion.xls&ei=TvXFU8anMMjksASbu4DICA&usg=AFQjCNE2gtYPipbzmzhPV08it3sL-n2n0g](http://www.google.com.gt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CCEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.elgranj.com%2Fcalculador%2FTest_Estilo_Comunicaion.xls&ei=TvXFU8anMMjksASbu4DICA&usg=AFQjCNE2gtYPipbzmzhPV08it3sL-n2n0g)

Hofstadt, C. (2003). *El libro de las habilidades de comunicación*. España: Ediciones Días de Santos, S.A.

Leal, M. (2006). *Programa de comunicación asertiva aplicado a gerentes de computación e informática*. Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales, 8 (2), 71-78.

Lemus, R. (2014). *Plan de comunicación organizacional interna para el Hotel Princess Reforma Guatemala*. (Tesis de Magíster inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Mérida, I. (2011). *El proceso de la comunicación y sus componentes*. Recuperado de <http://argos.portalveterinaria.com/noticia/6581/GESTION-Y-MARKETING/El-proceso-de-la-comunicacion-y-sus-componentes.html>.

Morales, F. (2001). *La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Recuperado de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>.

Muñoz, Y. (s.f.). *Guía para el diálogo y la resolución de conflictos cotidianos*. Recuperado de: <http://www.google.com.gt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.gernikagoraturz.org%2Fweb%2Fuploads%2Fdocumentos%2F8513386eaf31b9a2ead6d6acbf038ba3642da662.pdf&ei=cJtBVJSuMtCVgwST3IHQDA&usg=AFQjCNEdSEXUTT0kbsemgRhxuY5vP4Z3FA&bvm=bv.77648437,d.eXY>

Nogales, A. (s.f.). *¿Es verdad que los hombres y las mujeres hablan un lenguaje diferente?* Recuperado de: [http://www.ananogales.com/htmls\\_sp/temadelmes/temadelmes\\_lenguajes.php](http://www.ananogales.com/htmls_sp/temadelmes/temadelmes_lenguajes.php)

Pelayo, N. y Cabrera, A. (2001). *Lenguaje y comunicación: conceptos básicos, aspectos teóricos generales, características, estructura, naturaleza y funciones del lenguaje y la*

*comunicación.* Recuperado de <http://books.google.com.gt/books?id=5rqRZJjSZQsC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Neneka+Pelayo%22&hl=es&sa=X&ei=E0UCVIPTBci7ggTq4ICoCg&ved=0CB0Q6wEwAA#v=onepage&q&f=false>

Posadas, S. (2009). *Comunicación Organizacional.* Recuperado de <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacional.htm>

Quijada, V. (s/f) *El proceso de comunicación, las barreras de la comunicación.* Recuperado de [http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/maestria\\_en\\_educacion/desarrollo\\_y\\_com\\_en\\_los\\_r\\_h/sesion3/lecturas/LaBarrerasenlaComunicacion.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_en_los_r_h/sesion3/lecturas/LaBarrerasenlaComunicacion.pdf)

Ritchey, F. (2008). *Estadística para las ciencias sociales.* México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Rivas, A., Hidalgo, C. y Ramírez, M. (2010). *Diagnóstico de la comunicación estratégica en las empresas salvadoreñas distribuidoras de productos de consumo.* (Tesis de maestría inédita). Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador. Recuperada de [http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6\\_tesisdiagnosticodelacomunicacionestrategicaenlasempresasalvadorenasdistribuidorasdep.pdf](http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6_tesisdiagnosticodelacomunicacionestrategicaenlasempresasalvadorenasdistribuidorasdep.pdf).

Rizo, J. (2012). *El diálogo y la comunicación.* Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Dialogo-y-La-Comunicacion/3833393.html>

Sandoval, C. (1990). *Qué son los medios de comunicación.* Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/periodismo/losmediosdecomunicacion.htm>.

Santiago, I. (s.f.). *Comunicación “no verbal” en una entrevista de trabajo.* Recuperado de <http://ignaciosantiago.com/blog/comunicacion-no-verbal-en-una-entrevista-de-trabajo-infografia-parte-3/>

SPSS Inc. Released 2008. SPSS Statistics for Windows, Version 17.0. Chicago: SPSS Inc.

Valdez, P. (s.f.). *Estadística para la toma de decisiones*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/33600411/TIPOS-DE-MUESTREO>

Vilaró, J. (2013). *Relación entre los estilos de comunicación cara a cara y los estilos de manejo de conflictos de un grupo de representantes de servicio al cliente en un centro de llamadas*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Zanuck, D. (1946). *La evolución de la comunicación*. Recuperado de: <http://www.todovaacambiar.com/capitulo-4-la-evolucion-de-la-comunicacion>

# ANEXOS

**ANEXO No. 1**  
**FICHA TÉCNICA**

Nombre	Test Estilo de Comunicación
Autor	Hernández (s.f.), adaptado por la autora de la presente investigación
Objetivo	Determinar cuál es el estilo de comunicación más utilizado por cada persona.
¿Qué mide?	La frecuencia con que se utiliza cada estilo de comunicación.
Reactivos	Comunicación asertiva: A Comunicación agresiva: B Comunicación pasiva: C Comunicación agresivo-pasivo: D
Tiempo de resolución	2 minutos
Forma de aplicación	Es un cuestionario de auto aplicación.
Profesionales que validaron el instrumento	Licda. Patricia Rosada Licda. Aranka Pokus Licda. Marie Lemus Lic. Manuel Arias

## ANEXO No. 2

### TEST DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN

**Instrucciones:** Subraye aquella opción que refleja mejor su actuación. Recuerde que la calidad del resultado dependerá de la veracidad de sus respuestas.

1. Busca la solución del problema que plantea:
  - A. Mediante la negociación
  - B. A través de frases intimidatorias
  - C. Retirando de la discusión sus argumentos
  - D. Invirtiendo tiempo para buscar consenso
  
2. En una conversación entre compañeros:
  - A. Pide opinión sobre el tema de conversación
  - B. No deja hablar a los demás
  - C. Escucha atentamente...pero no emite opinión
  - D. Utiliza la frase “denme una oportunidad”
  
3. En una sesión de preguntas y respuestas:
  - A. Realiza preguntas acorde con lo planteado
  - B. Le replica a quien le dio la respuesta
  - C. Responde con un “no se”
  - D. Repregunta porque no queda satisfecho con la respuesta
  
4. Cuando le transmite información a sus compañeros:
  - A. Escucha sus planteamientos y los discute con ellos
  - B. Les dice que la información es solicitada por la Gerencia
  - C. Lo hace por escrito
  - D. Va a sus oficinas y les da la información
  
5. Cuando le piden una opinión:
  - A. Se centra en el tema tratado
  - B. Elude la solicitud
  - C. Dice que opina lo mismo que los demás
  - D. Responde con una pregunta
  
6. Cuando va a elaborar una presentación:
  - A. Incorpora ideas de otras personas
  - B. Deja a un lado los aportes de otros
  - C. Se limita a transmitir ideas de otros
  - D. No le dice a nadie lo que está haciendo

7. Si alguien le critica, usted:
  - A. Agradece el comentario
  - B. Se pone a la defensiva
  - C. No presta atención a lo que dicen
  - D. Escucha y luego decide si está o no de acuerdo
  
8. Al hablar con personas del otro género:
  - A. Lo hace con naturalidad
  - B. Utiliza expresiones ofensivas
  - C. Se avergüenza
  - D. Le pide a un amigo que le presente a la otra persona
  
9. Cuando siente que su interlocutor no lo está escuchando:
  - A. Lo interesa por la idea que está transmitiendo
  - B. Utiliza frases amenazantes
  - C. Repite airadamente el mensaje, si le es solicitado
  - D. Le llama la atención cortésmente
  
10. Cuando dos personas están conversando:
  - A. Pregunta si es posible emitir una opinión
  - B. Interrumpe bruscamente la conversación
  - C. Carraspea para que noten su presencia
  - D. Emite una opinión sobre lo conversado

## ANEXO No. 3

### TRIFOLIAR ESTILOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

#### AGRESIVO-PASIVO

La comunicación agresiva-pasiva se da cuando no se es capaz de expresar de forma abierta y honesta los sentimientos que se están experimentando dentro de sí mismo (Ruiz, 2012).

Características del agresivo-pasivo:

- Culpa a otros.
- Le teme a la competencia y a la intimidad.
- Fomenta el caos.
- Crea excusas y miente.
- Deja las cosas para más tarde.
- Es sarcástica y se resiste a las sugerencias de otros.

#### TIPS PARA ALCANZAR UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Para poder alcanzar un estilo de comunicación asertivo se recomienda lo siguiente (Fundación CADAH, 2012):

- Saber exactamente qué se desea comunicar.
- Transmitir la información de una forma más sencilla y corta.
- Ser específico y dar todos los detalles que sean posibles.
- Adecuar su estilo de comunicación a su oyente.
- Ser coherente.
- Comunicarse de forma educada, tomando siempre en cuenta a la otra persona.
- Ser creativo para mantener interesada a la audiencia.

Elaborado por:

Laura Zepeda Mejicanos  
Estudiante de Psicología Industrial  
Universidad Rafael Landívar

## ESTILOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



## ASERTIVO

---

La comunicación asertiva hace referencia a la comunicación segura y eficiente (Del Campo, s.f.).

Características de una persona asertiva:

- Siente libertad para expresarse sin lastimar a los demás.
- Se comunica con facilidad de forma directa, abierta, franca y adecuada.
- Se respeta a sí misma y acepta sus limitaciones.
- Su vida tiene un enfoque activo, sabe lo que quiere y lucha por ello.
- Acepta o rechaza de su mundo emocional a las personas con delicadeza y firmeza.

## AGRESIVO

---

La comunicación agresiva se da cuando únicamente se toman en cuenta los propios derechos y se dejan a un lado los derechos de los demás (Del campo, s.f.).

Características de una persona agresiva:

- Exagera para demostrar superioridad.
- Exige, habla mucho para no ser contrariado y llamar la atención, y habla mucho sobre sí mismo.
- Su voz es fuerte, fría y autoritaria.
- Su mirada es fija, penetrante y orgullosa.
- Utiliza una postura rígida, desafiante y soberbia.
- Hace uso del dedo acusatorio, y movimientos rechazantes o aprobatorios.

## PASIVO

---

La comunicación pasiva se basa en la conformidad y la esperanza de evitar confrontaciones (Del campo, s.f.).

Características de una persona pasiva:

- Actúa con la esperanza de que los demás adivinen sus deseos.
- Se disculpa constantemente, da mensajes indirectos y habla con rodeos.
- Su voz es débil, temblorosa y con un volumen bajo.
- Evita el contacto visual, sus ojos se ven caídos y llorosos.
- Mantiene una postura agachada y constantemente mueve la cabeza en forma afirmativa.
- Sus manos se mantienen temblorosas y sudorosas.