

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Desarrollo del Talento Humano

Estrategias de comunicación entre las unidades de la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado; matriz Quito, para mejorar las relaciones interpersonales y el cumplimiento de objetivos

Gustavo Adolfo Armijos Montenegro

Tutor: Jorge Enrique Toro Armendáriz

Quito, 2021



Cláusula de cesión de derechos de publicación

Yo, Gustavo Adolfo Armijos Montenegro, autor de la tesis intitulada “Estrategias de comunicación entre las unidades de la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado matriz Quito para mejorar las relaciones interpersonales y el cumplimiento de objetivos”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 30 de marzo de 2021

Firma:

Resumen

La problemática de la investigación se concentró en la influencia de la comunicación sobre las relaciones interpersonales de la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, matriz Quito. El objetivo general consistió en proponer estrategias de comunicación entre las diferentes unidades que influyan favorablemente en las relaciones interpersonales y en el cumplimiento de los objetivos.

El enfoque del actual trabajo de investigación es cualitativo ya que permite estudiar fenómenos que presentan características o comportamientos desiguales, y que de una u otra manera pueden ser tratados por medio de técnica de análisis y recolección de datos. El tipo de investigación es exploratorio debido a la necesidad de explicar la situación actual de la Institución, y el diseño de investigación que se propone es no experimental ya que la muestra seleccionada no se verá manipulada o modificada en su naturaleza, además, los datos serán presentados de forma y en tiempo real.

Por otra parte, el instrumento que se maneja para realizar el trabajo de campo del presente estudio de investigación es la Entrevista Semiestructurada, la cual fue validada por una terna de especialistas y que busca e indaga información relacionada a la comunicación y a las relaciones interpersonales. La muestra con la que se trabajó comparece de la Coordinación Nacional Financiera de los Departamentos de Tesorería, Presupuesto y Contabilidad de la Contraloría General del Estado; dando un total de (26 personas elegibles). Las personas que se desempeñan como servidores operativos son (22); entre ellos tenemos: expertos, especialistas, asistentes y auxiliares de servicios, y (4 más) que ejecutan funciones de servidores directivos, entre ellos: directores y jefes departamentales. Entre los principales hallazgos que la investigación arroja tenemos la identificación de los tipos de comunicación que se gestan en las áreas de intervención; es decir, el área operativa y el área estratégica de la compañía.

Palabras claves: Comunicación, Comunicación Organizacional, Relaciones Interpersonales, El lenguaje, Interacción de Personas.

A mis padres, hermanos y sobrinos.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por permitirme estudiar esta maestría con su bendición.

A mis padres y mis hermanos por su apoyo incondicional.

A la Universidad Andina Simón Bolívar por la oportunidad para cumplir otro sueño profesional.

A mis amigos que me ayudaron con su conocimiento y experiencia en los dos años de la carrera.

A mi tutor el Magíster Enrique Toro por su gran paciencia e incondicional apoyo en el desarrollo de este trabajo.

Tabla de Contenidos

Figuras y tablas	13
Introducción.....	15
Capítulo primero La Comunicación	19
1. Antecedentes de la Comunicación	19
2. ¿Qué es la Comunicación?	20
3. Elementos de la Comunicación	21
4. La Dirección de la Comunicación.....	21
5. Proceso de la Comunicación	22
6. Enfoques de la Comunicación.....	23
7. Barreras de la Comunicación	24
8. Comunicación Organizacional	24
9. Importancia de la Comunicación Organizacional	25
10. Objetivos de la Comunicación Organizacional	26
11. División de la Comunicación Organizacional	27
Capítulo segundo Relaciones Interpersonales	29
1. Introducción y Definiciones	29
2. Importancia de las Relaciones Interpersonales	30
3. Base de las Relaciones Interpersonales.....	31
4. Clasificación de la Relaciones Interpersonales	32
5. Dimensiones de la Relaciones Interpersonales	32
6. Estilos de las Relaciones Interpersonales.....	33
7. Factores de las Relaciones Interpersonales	34
8. Teorías que fundamentan las Relaciones Interpersonales.....	34
9. La Confianza Interpersonal	35

10. Teoría de las Relaciones Humanas	36
11. Habilidades Sociales.....	36
Capítulo tercero Marco Temático o Estado del Arte	39
Capítulo cuarto Diagnóstico Situacional de la Empresa	43
1. Marco Organizacional: Contraloría General del Estado	43
1.1 Planificación estratégica	43
1.2 Organigrama	43
2. Metodología de investigación	45
3. Validez y confiabilidad de los instrumentos:	47
4. Resultados	48
5. Operacionalización de las variables	77
6. Propuesta, influencia de la comunicación en las relaciones interpersonales	79
Conclusiones.....	85
Recomendaciones	87
Lista de referencias.....	89
Anexos	93
Anexo 1: Acta de validación Ficha Técnica de Entrevista Semiestructurada	93

Figuras y tablas

Figura 1. Sistema de la comunicación	21
Figura 2. El proceso de la comunicación.....	23
Figura 3. Habilidades Sociales según su tipología	37
Figura 4. Organigrama Contraloría General del Estado	44
Figura 5. Rango de edad en el personal de la coordinación nacional financiera de la CGE	50
Figura 6. Antigüedad media por años de trabajo en el personal de la coordinación nacional financiera de la CGE.....	50
Figura 7. Antigüedad media por años de trabajo en el personal de la coordinación nacional financiera de la CGE.....	51
Tabla 1 a). ¿Qué opina usted del tono de voz cuando sus compañeros, jefes o subalternos se dirigen hacia usted?.....	52
Tabla 2 b). ¿El mensaje que sus compañeros, jefes o subalternos le transmiten a usted, es suficientemente claro y comprensible?.....	53
Tabla 3 c) ¿Las expresiones corporales que demuestran durante la comunicación verbal, crean aceptación y satisfacción en usted?.....	55
Tabla 4 d) ¿Alguna vez, le han expresado palabras ofensivas o que comprometan juicios de valor?	56
Tabla 5 a) ¿Cree usted que la información escrita que recibe de sus jefes, compañeros o subalternos, es clara y comprensible?.....	57
Tabla 6 b) ¿La comunicación escrita, obedece a las normas legales y reglas generales de la institución?.....	59
Tabla 7 c) ¿La información escrita que se transmite por los diferentes medios de comunicación, brinda la facilidad para ejecutar sus tareas asignadas?	60

Tabla 8 c) De los comentarios anteriormente mencionados y conforme a su experiencia en esta Institución. ¿Qué comprende usted por comunicación asertiva	62
Tabla 9 a) ¿Es usted tomado en cuenta en las reuniones de trabajo? ¿De ser positiva su respuesta, existe la apertura de intercambiar ideas u opiniones entre los participantes?	64
Tabla 10 b) ¿Qué actividades de integración y con qué frecuencia se realizan en su trabajo para facilitar la interacción de grupos?	65
Tabla 11 c) Cree que sus jefes, compañeros, subalternos, se preocupan de sus problemas que le sucedan, aun cuando éstos no sean derivados del trabajo?	67
Tabla 12 d) ¿Recibe usted reconocimiento del trabajo bien hecho y retroalimentación cuando éste requiere ser mejorado?	68
Tabla 13 e) ¿El diálogo o las conversaciones que tiene usted con sus jefes y compañeros del área de trabajo, generan un ambiente laboral amigable?	70
Tabla 14 f) ¿Qué ventajas o dificultades ha encontrado usted con sus compañeros, Jefes o subalternos al ejecutar su trabajo diario?	71
Tabla 15 g) ¿Tienes usted la confianza de hacer preguntas o consultar dudas a sus jefes y compañeros, producto de sus actividades diarias?	73
Tabla 16 h) ¿Considera usted, sentirse aceptado por el equipo de trabajo?	74
Tabla 17 i) ¿Qué prácticas o estrategias considera usted que se puedan implementar en su institución para mejorar las relaciones interpersonales?	75
Tabla 18 Operacionalización de las variables	78

Introducción

Durante el tiempo, el hombre ha conseguido comunicarse a través de palabras y acciones; esta razón habla de la incidencia que las relaciones interpersonales reciben de parte del proceso comunicativo. Situación similar se alcanza a experimentar en el campo empresarial ya que la comunicación es considerada como una estrategia que genera percepciones positivas en temas relacionados a la imagen, gestión y desempeño de papeles.

Entre las componentes que asumen mayor realce al ámbito laboral tenemos la comunicación y, paralelamente el proceso de interacción de relaciones que supone su realización. Las fronteras de la comunicación desaparecieron desde hace unos siglos atrás; en la actualidad todo lo concerniente a la transferencia de información ha tomado un giro sustancial para el contexto laboral.

El equilibrio de las organizaciones se supedita a la gestión estratégica de la comunicación, de hecho, implantar y conservar un canal de comunicación eficaz hace posible que una institución o empresa brinde servicios de calidad. Por ende, la consecución de resultados y objetivos se garantizarán.

El impacto de la presente investigación influirá directamente en beneficio del capital humano de las Unidades de la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado - Matriz Quito; sobre todo, promocionando el adecuado uso de la comunicación eficaz que a la vez enriquecerá las relaciones interpersonales, reparando de este modo la calidad de servicios ofertados al público. Se dispondrá de información que se relacione con el tipo de comunicación que se emplea para determinar el efecto que implica sobre las relaciones interpersonales y en el cumplimiento de los objetivos de las áreas de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto.

Es menester indicar que el tema de investigación surge debido al evidente desgaste de los procesos comunicativos de las mencionadas Unidades de Coordinación Nacional Financiera, que ha perjudicado las relaciones interpersonales de sus colaboradores. La administración de la comunicación implica estar al tanto de los conocimientos, mandatos, reseñas, ordenanzas, etc.; que requieren de una priorizada y efectiva resolución. Cuando

la información es transferida por las vías o los canales adecuados, los malentendidos o tergiversaciones tendrán un fin absoluto, así las relaciones interpersonales llegan a ser fomentadas de manera propositiva.

La aparición de roces, celo profesional, desacuerdos, controversias, entre otras, resultan habituales para el medio laboral; en efecto, las relaciones interpersonales constituyen un aspecto crítico para las compañías. Tomar en cuenta el relacionamiento interno y externo de los recursos humanos hace posible que los individuos adquieran refuerzos sociales que favorecen la camaradería, el buen ambiente y cultura laboral.

El trabajo de investigación ansía mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores de las Unidades de la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, matriz Quito; esta meta se puede lograr una vez implantadas estrategias de comunicación eficaz. El buen desempeño, la productividad y también la rentabilidad empresarial mantiene estrecha relación con la interacción comunicacional asertiva por parte de todos los trabajadores.

La pregunta de investigación dice; ¿La comunicación de las diferentes unidades de la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, Matriz Quito; influye en las relaciones interpersonales y en el cumplimiento de objetivos?

Por otro lado, el objetivo general busca proponer estrategias de comunicación entre las diferentes unidades de la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, Matriz Quito; que influyan favorablemente en las relaciones interpersonales y en el cumplimiento de los objetivos.

Los objetivos específicos buscan; 1) Fundamentar la relación existente entre la comunicación, las relaciones interpersonales y el cumplimiento de los objetivos institucionales. 2) Investigar el tipo de comunicación vigente entre los empleados de la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, Matriz Quito y su incidencia en las relaciones interpersonales y el cumplimiento de los objetivos. 3) Proponer estrategias de comunicación que influyan favorablemente en las relaciones interpersonales y en el cumplimiento de los objetivos institucionales de los empleados de la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado Matriz Quito.

En resumen, el actual trabajo de investigación ha sido estructurado considerando el siguiente orden lógico. En primera instancia, en el capítulo primero se fundamenta teóricamente la variable relacionada con la comunicación organizacional.

En el capítulo segundo se detalla el aporte conceptual que describe la importancia de las relaciones interpersonales y sus principales tipologías. El capítulo tercero pormenoriza el marco temático o estado de la cuestión del tema recurrente, en este apartado alcanzamos a identificar trabajos de investigación que presentan estudios temáticos similares al presente trabajo, y, por último:

En el capítulo cuarto se refleja el diagnóstico situacional de la Contraloría General del Estado, la metodología, los resultados que se han obtenido luego de aplicar el instrumento de investigación, la propuesta del plan de acción que pretende mejorar la influencia de la comunicación sobre las relaciones interpersonales, para finalmente exponer las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo primero

La Comunicación

1. Antecedentes de la Comunicación

El proceso comunicativo es un acto inherente al hombre que inicia con el ciclo de la vida; es seguro que puede asumirse de formas complejas y diversas, sin embargo, la comunicación ha permitido desde épocas remotas expresar y conocer más acerca del medio que nos rodea; sobre uno mismo y las demás personas.

Es mucho lo que se ha escrito sobre la comunicación desde su nacimiento como campo de conocimiento especializado a finales de los años cincuenta, pero particularmente, sobre dos de sus grandes temas de investigación: los medios de comunicación y, recientemente, las nuevas tecnologías de información y comunicación. Sin embargo, hay un enorme desbalance con aquello que se ha escrito sobre los orígenes históricos, culturales y científicos que se encuentran en la base de su emergencia como campo de estudio y, especialmente, existe una enorme carencia de reflexión sobre su dimensión epistemológica, sobre su definición conceptual y sobre todo aquello que permita pensar a la comunicación como una mirada científica o un marco transdisciplinar en la actualidad (Vidales 2015, 12).

La comunicación se origina debido al empleo de ciertas señales no verbales “signos” que hicieron posible el entendimiento y la comprensión del ser humano.

La historia de la comunicación ha ido construyendo un escenario propio, donde los enfoques investigativos han pasado de la historia institucional de los medios a una mirada centrada en lo anecdótico o en un solo medio más bien aislado de su entorno societal. También de la localización marginal de la comunicación en las transformaciones sociopolíticas y culturales a afirmar su centralidad para comprender procesos complejos, de construcción de representaciones y de sentidos, así como en la configuración de identidades y las diversas formas del poder.

En este orden de ideas, la historia de la comunicación ha venido tomando forma en medio de las comprensiones de la comunicación que superan la mirada unidireccional de la transmisión y los meros análisis del código y del mensaje hacia una entrada compleja desde la dinámica de la cultura (Gutiérrez y Cramer 2019, 1–2).

Hoy por hoy, el estudio de la comunicación prevalece en diversas áreas del campo organizacional; la pertinencia del su tratado promueve y fomenta la consecución de objetivos y metas corporativas, y no deja de lado la construcción de relaciones asertivas de trabajo.

2. ¿Qué es la Comunicación?

La comunicación es un proceso sistemático muy variados que se encuentra estructurado por diversos matices que pueden ser contemplados desde distintas perspectivas. En una primera exploración conceptual, Naranjo (2005, 2) asevera que “la comunicación hace posible la relación entre las personas y está determinada por el contexto en el que se produce; es decir, toda comunicación exige un contexto, porque sin este no hay significado”. Por otra parte, la siguiente definición respecto de lo que la comunicación puede significar, señala;

[La comunicación] es un acontecimiento, un encuentro feliz, el momento mágico entre dos intencionalidades, que se produce en el “roce de los cuerpos” (si tomamos palabras, canciones, ideas también como cuerpos); ella viene de la creación de un ambiente común en que los dos lados participan y extraen de su participación algo nuevo, inesperado, que no estaba en ninguno de ellos, y que altera el estatuto anterior de ambos, a pesar de mantenerse las diferencias individuales (Brönstrup, Godoi, y Ribeiro 2007, 30).

La creación de nuevos comportamientos humanos se vincula directamente con la obtención de nuevas informaciones; en palabras más sencillas, la comunicación se encarga de proveer conocimientos que sopesan los vacíos inherentes y existentes en las personas; exponemos a continuación la siguiente disertación conceptual;

Medio que dona conocimientos a quién aún no los posee, significado epistemológico, bien de manera directa, a través de medios de opinión pública o mediante "bancos de datos". En su dimensión neurofisiológica, como mensaje transmitido a través de los circuitos nerviosos, colmados de códigos y estimulados en su momento. Realidad biológica que ha servido de orientación a instrumentos y máquinas cibernéticas (García 1995, 1).

Duarte (2003), citado por Brönstrup, Godoi, y Ribeiro (2007, 29) desarrolla el concepto y la caracterización de la comunicación con base en Merleau-Ponty, el cual denomina el “acto de comunicar como el encuentro de fronteras perceptivas, siendo que al otro y su conciencia solo se puede acceder porque también el hombre es un ser cultural”. La interacción entre el ser humano culturalmente situado y los objetos culturales propician el desarrollo de motivos y percepciones de uno con otro, que compartan y creen entendimientos comunes, en los cuales el lenguaje promueve el diálogo entre las conciencias.

3. Elementos de la Comunicación

Los elementos de la comunicación se definen como aquellos factores que inciden en el proceso de emisión y recepción de la información; cada uno de los componentes contribuye mejorando o distorsionando el proceso comunicativo. Enseguida se presentan los elementos que conforman el sistema de comunicación:

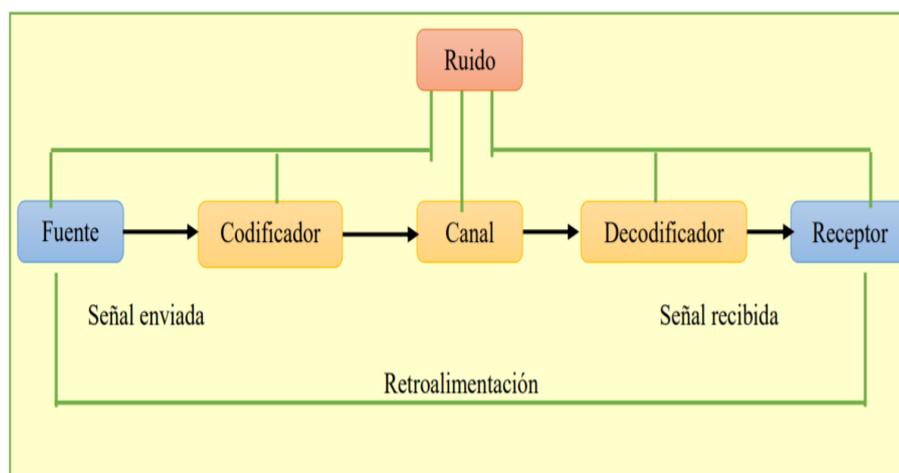


Figura 1. Sistema de la comunicación
Imagen de Chiavenato (2011) citado por (Tipantuña 2015, 8).

Los elementos antes descritos protagonizan funciones únicas y procedimentales en el sistema comunicativo del hombre; cuando uno de los componentes deja de actuar según el libreto específico de su definición, el mensaje o la idea que se busca transferir en definitiva dejará de tener sentido completo.

4. La Dirección de la Comunicación

A lo largo de la historia; la comunicación ha transitado de forma vertical y lateral, generalmente el recorrido de la comunicación ha logrado balancearse sobre todo hacia la esfera vertical, y debido a una clara hegemonía comunicacional la dirección vertical de la comunicación presenta las siguientes subdivisiones;

4.1 Tipos de Comunicación Vertical

- **La Comunicación Descendente**

Camino (2019, 16) señala que “la comunicación descendente se enfoca en una comunicación que envía mensajes desde la cúpula hacia los niveles más bajos, es decir,

de arriba hacia abajo, desde mandos altos hacia operarios o subordinados”. Dicho de otra forma; podemos afirmar que el tipo de comunicación en mención, surge exclusivamente de los niveles directivos de la organización.

- **La Comunicación Ascendente**

Ongallo (2007), mencionado por Camino (2019, 19) indica que “la comunicación ascendente ocurre cuando los colaboradores que se encuentran en los niveles altos de la organización, toman contacto directo con los niveles inferiores. Esto da realce al desarrollo organizacional de la compañía”.

Por otro lado, la comunicación lateral se cataloga como una esfera comunicacional que tiene la misión de suministrar canales directos que permitan coordinar, organizar y solucionar conflictos de diversa índole. Conviene entonces señalar la definición que se presenta a continuación:

4.2 Comunicación Lateral

Los mismos Robbins y Judge (2009, 355) sostienen que “cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, lo describimos como comunicación lateral”.

5. Proceso de la Comunicación

El proceso de la comunicación intenta predecir los efectos que los mensajes enviados generan sobre los receptores; presentaremos a continuación los seis pasos que caracterizan el proceso comunicacional;

Elaboración de la idea: consiste en desarrollar una idea que el emisor desea transmitir, este es el paso clave, porque a menos que exista un mensaje importante, los pasos siguientes son hasta cierto punto innecesarios.

Codificación: consiste en la codificación de una idea en palabras adecuadas, gráficas u otros símbolos de transmisión.

Transmisión: cuando finalmente se desarrolla el mensaje, el paso 3 consiste en transmitirlo por el modo definido, por ejemplo: el memorando, la llamada telefónica, o la visita personal.

Recepción: es cuando la otra persona recibe un mensaje. En este paso la iniciativa se transfiere a los receptores, quienes están dispuestos a recibir el mensaje.

Decodificación: este paso es la decodificación del mensaje para que pueda comprenderse. El emisor desea que el receptor comprenda el mensaje exactamente como fue enviado. La comprensión puede presentarse solamente en la mente del receptor.

Uso: este paso comprende la utilización del mensaje por el receptor. Puede ignorarlo, desempeñar la tarea asignada, almacenar la información provista o hacer alguna cosa.

Barreras de la comunicación: Son las interferencias que pueden limitar la comprensión del mensaje. Pueden ser de tipo personales, físicas y semánticas (Fleitas et al. 2009, 3).

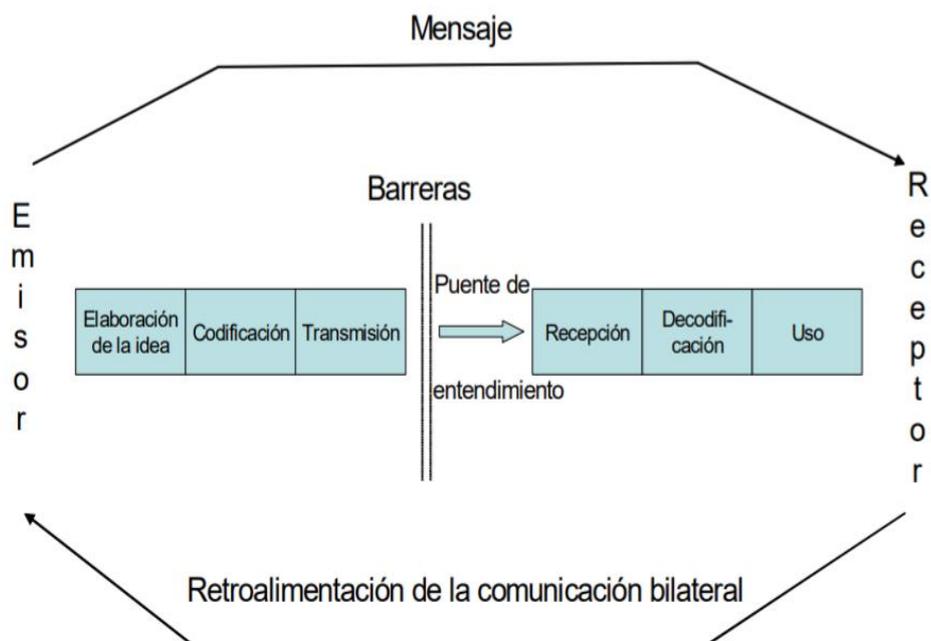


Figura 2. El proceso de la comunicación
Imagen de (Fleitas et al. 2009).

El proceso comunicativo presenta un flujo continuo y ordenado de traspaso de información, es cierto que existen sesgos que interrumpen o distorsionan parcial o totalmente la llegada de un mensaje o idea. No obstante; cuando aquellas brechas son identificadas y trabajadas, los niveles de receptividad incrementan inminentemente.

6. Enfoques de la Comunicación

Los patrones básicos de la comunicación regularmente se supeditan al contexto en el que se hallan inmiscuidas las personas; cuando una relación es afable, la comunicación transitará en la dirección adecuada, no obstante, una relación tajante y poco flexible provocará que la comunicación se torne áspera y hostil. En seguida presentamos los enfoques de la comunicación:

Comunicación asertiva; se basa en confiar en lo que se piensa, se siente, se cree, así como defender los derechos propios y ajenos, sin descuidar el respeto a las necesidades

de los demás. La comunicación siempre debe ser cordial aun cuando alguien no sea de su agrado ya que en este tipo de comunicación se intercambia creencias, costumbres y sentimientos que directa o indirectamente influirá en el comportamiento de los demás.

Comunicación no asertiva; en este enfoque de la comunicación, existen trabajadores que carecen de respeto hacia las opiniones del resto. Una realidad existente en las organizaciones de hoy en día es el excluir del grupo de trabajo a quien exprese o demuestre situaciones que no son compartidas con el resto de los compañeros, de ahí nacen relaciones hostiles en el trabajo y por ende la conformación de grupos.

Comunicación agresiva; significa el expresarse de forma incorrecta hacia los trabajadores, este tipo de enfoque no es muy común en las organizaciones, aun así se han evidenciado casos en que los jefes tratan de manera déspota a sus subordinados en especial a personas de género masculino, creando un ambiente de trabajo inapropiado y sobretodo acrecentando la insatisfacción del trabajador (González 2015, 9).

7. Barreras de la Comunicación

Los obstáculos que entorpecen los procesos comunicacionales se relacionan con problemas a niveles fisiológicos, medio ambientales y tecnológicos. A continuación, referiremos la clasificación propuesta y citada por (Quintana, 2004);

Barreras del emisor: cuando el emisor envía un mensaje a un auditorio o a una persona a la que no le interesa el mensaje.

Barreras de codificación: el emisor usa un lenguaje que no se ajusta a los conocimientos de la audiencia, ya sea porque las palabras son técnicas o no expresan un solo significado.

Barreras del canal: el emisor selecciona un canal de comunicación que no genera la riqueza necesaria para que el mensaje sea bien entendido y aprovechado.

Barreras de decodificación: cuando el receptor no posee las habilidades necesarias que le permitan comprender el mensaje.

Barreras del receptor: si el receptor está demasiado ocupado en otros asuntos y no le presta la tensión debida al mensaje, entonces no está capacitado para comprenderlo.

Barreras causadas por ruidos o interrupciones: se produce cuando el receptor no conoce las características del uso de los canales de la empresa, de modo que los mal usa y los sobrecarga, así se genera retraso en la comunicación, debido a la enorme cantidad de información para procesar (Jiménez 2016, 25).

Atender las barreras comunicacionales implica corregir sesgos que fomentan culturas laborales poco desarrolladas, cuando la información que buscamos transferir no llega con la calidad y el sentido que deseamos, los malentendidos conllevan consigo la generación de resentimientos y pérdidas de voluntad.

8. Comunicación Organizacional

Méndez (2007, 3) concibe a la comunicación organizacional “como el conjunto de recursos, prácticas, procesos y entornos disponibles que facilitan el cumplimiento del propósito común de las organizaciones. Por otro parte, Vásquez (2010) mencionado por

Tipantuña (2015, 5) sostiene que la comunicación empresarial “tienen por objetivo que los clientes y el entorno comprendan lo que la compañía ofrece: generar credibilidad, estar por delante de las expectativas de los clientes e integrar las sugerencias e ideas de los mismos en la oferta de servicio de su organización.”

Goldhaber (1990) quien fue citado por Hernández (2013, 8) define a la comunicación como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones independientes, y agrega que se da en un sistema complejo y abierto”. La comunicación organizacional por otro lado involucra mensajes, medios, flujos y propósitos; pero también abarca actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades para fomentarla.

(Andrade, 2005, p.16) y (Bello, 2006, p.74) citados por Ponce (2015, 20) en su trabajo de investigación titulado: “La comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. de la ciudad de Ambato”, señalan qué;

- La comunicación organizacional es un campo de conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.
- La comunicación organizacional, empresarial o corporativa respeta en esencia la condición humana, las leyes y normas que nos permiten convivir en la búsqueda de objetivos comunes previamente establecidos.

La comunicación es un componente indispensable para la construcción del comportamiento personal y organizacional; sin lugar a duda, su estudio fomentará las mejores prácticas asociativas y relacionales.

9. Importancia de la Comunicación Organizacional

Garrido (2000) citado por Sarzosa (2011, 38) señala que “una vez establecido el concepto de comunicación organizacional, es importante mencionar cual es el papel que desempeña la misma dentro de una organización; es por esta razón que si la comunicación no tiene el poder de generar acción aparecerá solo como una pieza decorativa en la compañía”.

Una empresa en el campo comunicacional es sinónimo de procesamiento de información; por ser más específicos mencionaremos a Morgan (1986) quien sostiene que

una de las imágenes más vividas y tomadas en cuenta permite concebir a la organización como un cerebro.

El paso de los años ha permitido catalogar a la comunicación como el principal mecanismo informativo de la historia; independientemente del área, sector, estrategia, y núcleo sociocultural, el desarrollo del lenguaje y la comunicación ha otorgado al hombre la posibilidad de fomentar relaciones interpersonales. Al mismo tiempo, su estudio y tratado ha reconocido diversos sistemas que facilitan los procesos comunicativos.

Otra declaración que le otorga un alto valor a la comunicación dentro de la organización, es la realizada por Katz y Kahn, quienes afirman que las comunicaciones – el intercambio de información y la transmisión de significado- es la esencia misma de un sistema u organización social (1978:428). Así, ellos resaltan que una organización debe enfocar sus esfuerzos en promover los sistemas de comunicación dentro de la misma (Sarzosa 2011, 50).

10. Objetivos de la Comunicación Organizacional

El objetivo de la comunicación organizacional consiste en efectuar un diagnóstico situacional de la compañía, para que luego de ello se propongan estrategias y propuestas que delimiten funciones y actividades que permitan alcanzar una comunicación efectiva y eficiente. Entre los objetivos específicos que la comunicación organizacional ofrece al sistema estructural de la compañía, tenemos:

- Difundir información, con el propósito de obtener: unión del personal, integración de la organización, permanencia del personal a través de la comunicación.
- Promocionar y coordinar actividades relacionadas con el ámbito social para el personal de la organización.
- Incentivar la superación de los miembros de la organización en los aspectos personal, profesional y organizacional.
- Crear y consolidar un adecuado clima social y organizacional.
- Implementar nuevas técnicas que permitan mejorar la práctica comunicacional (Romero 2005, 44).

Si dichos objetivos llegan a ser implementados en las diferentes organizaciones, los flujos comunicativos se entrelazarán de forma armónica; es decir, toda la información se transferirá de manera en que los objetivos institucionales se vayan materializando debidamente.

11. División de la Comunicación Organizacional

Respecto a la división de la comunicación organizacional, Ramos (1991) es su trabajo de investigación señala que podemos localizar dos formas estratégicas para comunicar, a continuación, las describimos:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios (Jiménez 2016, 8).

Hoy por hoy, el uso estratégico de los tipos de comunicación representa una ventaja sustancial para las compañías; desarrollar y aplicarlas en concreto cuando son requeridas, amplifican desde cualquier punto de vista el nivel productivo y económico de las organizaciones.

Capítulo segundo

Relaciones Interpersonales

1. Introducción y Definiciones

La naturaleza de relacionarse exige la referencia y reseña de los hombres; usualmente es palpable al ojo humano y tratarla asegura el buen término de las personas.

En seguida se detallan algunas notas básicas pero necesarias:

- El hombre es un ser en relación merced a su participación en el ser universal.
- La razón clave reside en el ser espiritual del hombre, que hace posible la donación sin pérdida o daño por parte del donante ya que el espíritu no es divisible y permite la entrega, la participación, y demás cualidades del acto comunicativo.
- Las potencialidades del espíritu humano no se acaban en sí mismo, sino que necesita de otros, ya que, por su plasticidad, adaptabilidad, y capacidad receptiva, ha de realizarse como persona y en facilitación con su entorno.
- Ser espiritual, embellecido de poder pensante, capaz de autorreflexión, comunicación consigo mismo, trasciende su propio ser y comunica con el mundo que introyecta intencionalmente mediante representaciones universales.
- Espíritu libre el del hombre que respeta conscientemente aquello que es exigencia humana: la libertad. La libertad de ambos extremos relacionados (emisor, receptor), indispensable para la comunicación.
- El hombre es un ser-con y en medio de los otros: aprender a respetarlos, admirarlos y mutuamente crecer en su hominidad.
- Específicamente humanos son la libertad y el pensamiento que hacen del hombre un ser de apertura. · El hombre es un *ser sociable* (García 1995, 3).

Las relaciones interpersonales que se gestan a la interna de la organización, al parecer poseen un tinte fácil e irrelevante como temática de estudio. Algunos trabajos de investigación afirman que hoy por hoy las relaciones interpersonales no cuentan con la oportuna envergadura del caso.

Llevarnos bien con nuestros colegas y saber trabajar como equipo no solamente es una característica exigida en muchos puestos de trabajo. Es obvio que gran parte del tiempo de nuestras vidas las pasamos en la empresa, trabajando con personas con diferentes caracteres y personalidades, y también sabemos que tenemos que interactuar con nuestros compañeros y compañeras como producto de las labores que se realizan en el lugar de trabajo y de la estrecha relación con las diferentes áreas funcionales de la empresa (Martínez 2017, 37).

En este orden de ideas, Rodríguez (2017, 19) en su trabajo de investigación sugiere a Maxwell (2010); quien manifiesta que “las relaciones son el epicentro de todas las

experiencias positivas en los seres humanos, una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas, en este estudio nuestras habilidades de interacción determinarán nuestro posible éxito”.

2. Importancia de las Relaciones Interpersonales

Ante una sociedad cada vez más variable, precoz y tecnificada, el contacto comunicativo con los otros y uno mismo converge en una problemática difícil de resolver. Sin duda, las relaciones interpersonales llegan a constituir un aspecto básico de la vida del hombre, su funcionalidad es múltiple y tiene la especial misión de mediar el logro de objetivos y metas.

Las relaciones interpersonales están presentes en todos los ámbitos de la vida, de hecho, para Benites y Tigua (2016, 22) dichas interacciones se catalogan como conductas concretas y de complejidad variable que permiten fomentar sentimientos de competencia en diferentes situaciones y escenarios. Por otra parte, es indispensable que para el ser humano existan lugares y momentos para socializar experiencias, difundir intereses e intercambiar ideas; pues estos y otros ejemplos hablan de la importancia de estas habilidades y destrezas propias de cada persona.

Las personas nacen con la necesidad de crecer en un entorno inspirador, el crecimiento personal de dichos individuos requiere de la oportunidad de compartir y comunicar con las diferentes personalidades, entiéndase (familia, amigos, compañeros de trabajo, entre otros.). Basta recordar los esfuerzos, tanto del campo educativo como del laboral, que tienen la especial misión de establecer un clima de relación efectivo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, favoreciendo así un mejor rendimiento a nivel personal o profesional. Como bien se ha dicho hasta el momento, las relaciones interpersonales juegan un papel trascendental en el desarrollo integral del hombre, y es por medio de la interacción personal que se obtienen importantes refuerzos sociales; por el contrario, cuando el proceso de relacionamiento interpersonal es escaso, generalmente provoca rechazo y aislamiento de parte de la persona en cuestión.

Así entonces, visualizamos la categórica importancia del proceso de interacción. Los parámetros que intervienen en una relación interpersonal afectan de forma positiva y negativa la comunicación que puede gestarse entre uno o varios participantes.

3. Base de las Relaciones Interpersonales

Silviera (2014) citado por Huamanquispe (2018); señala que la base de las relaciones interpersonales se encuentran divididas en cuatro percepciones que las personas discernen con periodicidad, a continuación exponemos dichas apreciaciones:

- La percepción:

Afirma que es la impresión que los demás tienen acerca de uno mismo, se convierte en la base en la que giran las reacciones, pensamientos, entre otros, por tal motivo son importantes las percepciones en las relaciones interpersonales.

- La primera impresión:

A cerca de los demás es determinante en las relaciones interpersonales, pues de una buena o mala percepción primaria se determina el trato hacia los otros y la tendencia a mantenerlo. Al momento de conocer a una persona se activa de inmediato una cadena de experiencias, recuerdos, juicios, prejuicios, y conocimientos previos, por lo que la mente selecciona automáticamente ciertos aspectos y los asocia con la persona a la que se conoce en ese momento.

- La simplificación:

Se refiere a la tendencia de reducir todo aquello que se percibe en los demás, en lugar de que la mente se esfuerce en elaborar un análisis de lo que llega desde la vista, en la primera impresión, en este proceso el ser humano piensa inmediatamente de lo particular a lo general, al calificar a las personas del entorno sólo por los aspectos parciales y no en conjunto como individuo.

- El persistir:

Aparte de la simplificación, el ser humano tiende a persistir en la imagen primaria que se tienen acerca de las personas, por lo que cuando se observan comportamientos diferentes, que tendrían que dar como resultado un cambio en la percepción primaria, sigue y persiste en confirmar la imagen primera, en lugar de abrir la mente a nuevas informaciones que pueden corregir la primera idea. Las personas son influenciadas en gran manera por las primeras impresiones y se produce lo que se conoce como estrechamiento perceptivo, una limitación del campo percibido a pocas características y se agrega el empobrecimiento mental con inexactitudes como la simplificación (Huamanquispe 2018, 12–13).

En ocasiones, la experiencia y el conocimiento que genera un acontecimiento, hecho o situación, se encuentra determinada por la llamada primera impresión; indiscutiblemente, en todos los casos la impresión que las personas alcanzan a formarse tiene relación directa con los sentidos. Bajo esta consideración, es coherente señalar que la base de toda relación interpersonal implica la apreciación de sensaciones diversas que debieron ser descubiertas en momentos de plena interacción. No es aconsejable que las bases de las relaciones interpersonales sean dejadas de lado en los diversos procesos comunicacionales; el flujo correcto de interacción requiere de la intervención de apreciaciones que son fijadas en la mente del hombre una vez que los estímulos son percibidos, analizados y evaluados por las personas. Las consideraciones para el caso de las bases de interacción serán previsoras en todos los casos.

4. Clasificación de la Relaciones Interpersonales

Cuanto antes se expone la clasificación general de tipos de relaciones interpersonales que hasta el momento se han identificado:

- **Relaciones Íntimas / Superficiales:** Surge en base a la necesidad de satisfacer un sentimiento de afectividad mediante un vínculo hacia otra persona. Por ejemplo, una relación que surge de psicólogo a paciente, el paciente puede generar una relación íntima al compartirle sus problemas, mientras que el psicólogo solo lo hará en base a su profesión.
- **Relaciones Personales / Sociales:** la identidad personal pierde peso ante la sociedad, el ser humano necesita pertenecer a un grupo social para compartir sus emociones, ideas y sentimientos.
- **Relaciones Amorosas:** los componentes como la intimidad, pasión y compromiso se agrupan para formar relaciones formales, amistosas o sentimentales (Rodríguez 2017, 20).

A menudo, los estilos de relaciones interpersonales que adoptan las personas se establecen gracias a la comprensión y entendimiento de las personas. Saber cuándo hay que decir que sí y que no posibilita la capacidad para identificar acuerdos y desavenencias.

5. Dimensiones de la Relaciones Interpersonales

Ingles (2006) citado por Antúnez (2019, 37–38), divide a las dimensiones relacionales en los siguientes elementos aquí descritos:

Dimensión: Asertividad

Comprende formular quejas, rechazo de peticiones poco razonables, defensa de los derechos e intereses y solicitud de información a: personal de servicios (mozos, dependientes, etc.), familiares y conocidos (tíos, abuelos, vecinos, etc.) y desconocidos por la calle.

Dimensión: Hablar en Público

Comprende cinco ítems en los que el comportamiento del adolescente se lleva a cabo ante un grupo numeroso o auditorio. La interacción social también depende de la situación social. Estudios llevados a cabo con muestras de adolescentes revelan que las situaciones interpersonales más temidas son aquellas que requieren un comportamiento asertivo, mientras que, la actuación social más difícil es hablar en público.

Dimensión: Relaciones Familiares

Comprende por cuatro ítems sobre aserción específicamente en el ámbito familiar. Esto significa que la familia es el principal transmisor de los conocimientos, valores,

actitudes, roles y hábitos. La familia moldea la personalidad del adolescente y le infunde modos de pensar y formas de actuar.

Dimensión: Amigos

Consta de cuatro ítems sobre petición de disculpas, expresión de agradecimiento y manejo de críticas con amigos de los dos sexos. Las relaciones con los iguales, sobre todo con los amigos, constituyen una experiencia muy gratificante para los adolescentes, siendo un factor relevante para su socialización. Al tener amigos es indicativo de poseer buenas habilidades interpersonales y un signo de ajuste psicológico posterior.

El contexto de las relaciones interpersonales es diverso, y se caracteriza fundamentalmente por raíces societarias. Si bien es cierto, la familia y las relaciones laborales representan los cimientos de los grupos sociales pues en ellas inician las relaciones a largo, mediano y corto plazo.

6. Estilos de las Relaciones Interpersonales

Las tendencias que surgen en el manejo de las relaciones interpersonales toman regularmente una senda positiva o negativa; para entender de mejor manera las formas de relacionamiento interpersonal enfatizaremos sobre:

- **Estilo agresivo.** Estas son las personas que continuamente encuentran conflictos con las personas del alrededor, construyen relaciones basadas en agresiones, acusaciones y amenazas.
- **Estilo pasivo.** Estas son personas que dejan que la mayoría de los que le rodean decidan sobre él, no tiene capacidad para defender opiniones y pensamientos propios, es a quién donde los demás estilos toman ventaja sobre éste.
- **Estilo asertivo.** Es la persona que defiende sus derechos e intereses, no llega a utilizar la agresión, violencia o insultos como el agresivo, esta persona es la más capacitada para negociar un acuerdo dentro de una problemática de grupo (López 2018, 59).

Los estilos de relaciones interpersonales antes descritos han sido clasificados considerando los siguientes elementos; salvaguardo de los derechos de las personas, expresión clara de sentimientos, respeto de los derechos ajenos, aceptación de sentimientos y pensamientos diferentes, socialización de discrepancias, solicitud de explicaciones cuándo haya dudas, y por último y no menos importante el saber decir que no.

7. Factores de las Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales alcanzan a constituirse fundamentalmente debido a componentes que de uno u otra forma logran ajustarse a los objetivos empresariales de las compañías. Tobar (2012), citado por Mario Javier Calderón sostiene que; los factores relacionales más importantes a tratarse son; comunicación, apoyo, apertura, emociones y gratificación.

Comunicación: La comunicación es un factor determinante en la construcción de efectivas relaciones interpersonales. Para Urresta (2015, 50), su desarrollo integra el entorno, lenguaje y sistemas que el personal requiere para poder entenderse y lograr una integración efectiva.

Apoyo: El personal debe conformar una estructura de constante ayuda y protección para garantizar un desarrollo adecuado acorde las necesidades. Obando (2017, 94) describe como organización efectiva aquella en donde el personal trabaja en equipo para lograr resultados mejores a los esperados.

Apertura: El cambio debe ser una constante en la empresa. Las exigencias de los clientes deben promover mejoras continuas que son factibles en función de las relaciones del personal.

Emociones: Para Huggs (2015, 89) un factor determinante en la empresa son las emociones del personal las cuales no deben afectar el cumplimiento de los procesos. “Las emociones juegan a favor o en contra en la empresa (Calderón 2020, 27–29).

Los factores que constituyen y aportan a las relaciones interpersonales indican que el proceso de interacción necesita de la participación de elementos que construyen un espacio de comunicación efectiva. Entonces, es posible comprender a las relaciones interpersonales desde varios ángulos; cada factor estimula la interacción del hombre y ayuda a que un determinado grupo social alcance mejores acuerdos y objetivos. Además, es importante mencionar la sobresaliente actuación de los factores de interacción personal porque a través del uso y práctica de emociones, sentimientos y percepciones, promoveremos un relacionamiento práctico y bastante seguro.

8. Teorías que fundamentan las Relaciones Interpersonales

Las teorías que fundamentan el estudio de las relaciones interpersonales son las reconocidas teorías de Carl Rogers y Howard Gardner, este último analiza y describe a la inteligencia interpersonal como parte de su tratado teórico; enseguida se exponen las mencionadas teorías:

8.1 La Teoría de relaciones interpersonales de Carl Rogers

Rogers (1971) mencionado por Vásquez (2018, 20) sostiene que “en uno de sus estudios donde pretendía buscar canales de comunicación para mejorar las relaciones interpersonales, orientando su trabajo a lograr que las personas alcancen su máximo potencial”. El autor partió de la premisa de que cada persona es capaz de cambiar su conducta y autoconcepto, solo de ese modo olvidará la dependencia y buscará la manera de responsabilizarse de sus actos, demostrando autonomía y capacidad para tomar sus propias decisiones.

8.2 Teoría de las inteligencias múltiples

Gardner (1994) citado por Vásquez (2018, 21) escribió “la teoría de inteligencias múltiples, en ella concibe a la inteligencia como el conjunto de capacidades que faculta a las personas a resolver problemas o elaborar productos significativos que se cataloguen como culturales y sociales”. Por otro lado, Gardner en su trabajo teórico examina a profundidad la inteligencia interpersonal, de ella, expresa lo siguiente:

8.2.1 La inteligencia interpersonal

Vásquez (2018, 22) en su trabajo de investigación cita a Gardner (1995), quién “señala que este tipo de inteligencia tiene relación con la capacidad de las personas para comprender a otros, interactuando eficazmente con ellos. Esta inteligencia incorpora la habilidad de las personas para reconocer las expresiones faciales, el tono de voz, los gestos, las posturas y para responder adecuadamente a ellos”.

Las teorías de las relaciones interpersonales entrega un abordaje holístico referente al proceso de socialización de las personas. Remarcar el punto de vista científico psicofisiológico de las comunicaciones esclarece la posibilidad de concertar un intercambio de información favorecedor para las partes interesadas.

9. La Confianza Interpersonal

A menudo la satisfacción de las relaciones interpersonales en el trabajo despliega niveles determinados de inestabilidad; la contrariedad de interacción y comunicación se debe en gran medida a la casi nula integración de mecanismos que fortalecen los procesos de relacionamiento personal. Para ello, presentamos a continuación uno de los

componentes que haría posible el relacionamiento interpersonal efectivo de los colaboradores en el trabajo:

Un componente fundamental de las relaciones interpersonales en el trabajo, es la confianza interpersonal (Tan & Lim, 2004). La confianza es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo (Ferres, Connell & Travaglione, 2004). Basados en el modelo integrativo de la confianza (Colquitt, Scott & LePine, 2007), la confianza es, en gran medida, determinada por la confiabilidad y correspondería a la evaluación de los atributos personales en quien se va a confiar (Yáñez, Arenas, y Ripoll 2010, 194).

La confianza en las relaciones interpersonales intercede de forma propositiva en el acometido del proceso comunicacional; sin embargo, el mencionado componente debería proporcionarse siempre y cuando se hayan previsto actitudes, emociones y comportamientos que demuestren y ratifiquen que su puesta marcha genera bienestar al relacionamiento e interacción interpersonal.

10. Teoría de las Relaciones Humanas

Las necesidades de relacionamiento emergen implícitas en aquellos menesteres que el hombre debiera satisfacer, a fin de alcanzar un eslabón superior en cuanto a su realización biopsicosociocultural. Abraham Maslow citado por López (2018, 52) argumentaba que “las necesidades humanas básicas, están ordenadas en una jerarquía, según su orden de importancia o fuerza. Las necesidades fisiológicas se sitúan en la base y son las que sostienen a la vida humana (hambre, sed y sueño). El siguiente nivel se refiere a la necesidad de seguridad, que es el deseo del hombre de verse libre de peligros, tanto en el presente como en el futuro. Después vendrá la filiación, que representa la necesidad de pertenencia, de ser aceptado y respetado por sus amigos. La siguiente necesidad es la de estimación, que nos dice que el individuo espera ser reconocido o tomado en cuenta por sus compañeros y, por último, tenemos la necesidad de autorrealización donde el hombre se convierte en lo que es capaz de ser”.

11. Habilidades Sociales

Con frecuencia, la destreza colectiva del hombre alcanza a forjarse en la cotidianidad de la vida, el promoverlas garantizará la consecución de las relaciones exitosas. Muñoz, Crespí y Angrehs (2011), citados por Altamirano (2017, 16) definen las

habilidades sociales como “un aspecto esencial en el progreso de todo ser humano, nos permiten interactuar y relacionarnos de manera exitosa con nuestros semejantes, además, gracias a ellas somos capaces de trabajar en equipo, escuchar activamente, empatizar con los demás, hablar asertivamente, dar feedback, ser líderes, solventar problemas y conflictos y de tomar decisiones adecuadas”. Según su tipología, se encuentran determinadas de la siguiente forma:

Habilidades sociales básicas	Habilidades sociales avanzadas	Habilidades relacionadas con los sentimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar • Iniciar una conversación • Mantener una conversación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir ayuda • Participar • Dar instrucciones • Seguir instrucciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los propios sentimientos • Expresar sentimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Formular una pregunta • Dar las gracias • Presentarse • Presentar a otras personas • Hacer un elogio 	<ul style="list-style-type: none"> • Disculparse • Convencer a los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los sentimientos de los demás • Enfrentarse al enfado de otro • Expresar afecto • Resolver el miedo • Auto compensarse
Habilidades alternativas a la agresión	Habilidades para hacer frente al estrés	Habilidades de planificación
<ul style="list-style-type: none"> • Pedir permiso • Compartir algo • Ayudar a los demás • Negociar • Empezar el autocontrol • Defender los propios derechos • Responder a las bromas • Evitar los problemas con los demás • No entrar en peleas 	<ul style="list-style-type: none"> • Formular una queja • Responder a una queja • Demostrar deportividad después de un juego • Resolver la vergüenza • Arreglárselas cuando te dejan de lado • Defender a un amigo • Responder a la persuasión • Responder al fracaso • Enfrentarse a los mensajes contradictorios • Responder a una acusación • Prepararse para una conversación difícil • Hacer frente a las presiones del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones realistas • Discernir sobre las causas de un problema • Establecer un objetivo • Determinar las propias habilidades • Recoger información • Resolver los problemas según su importancia • Tomar una decisión eficaz • Concentrarse en una tarea

Figura 3. Habilidades Sociales según su tipología
Imagen de Altamirano (2017, 17), adaptado por Golsteing y otros (1980).

Los conjuntos de habilidades sociales mencionados con antelación conformar la conducta y comportamiento del hombre; en gran medida su proceder depende tanto de componentes verbales y escritos que se conectan a procesos cognitivos superiores (sentimientos, pensamientos, autocríticas, entre otras más) que hacen posible una efectiva realización interactiva.

Capítulo tercero

Marco Temático o Estado del Arte

En la actualidad, la comunicación y las relaciones interpersonales no presentan un rango de amplitud extenso en materia de investigaciones relacionadas; sin embargo, gracias a la búsqueda y discernimiento de obras que reportan variables de estudios similares podemos citar algunas de ellas. No obstante, cabe señalar que los temas de estudio de forma autónoma e independiente exhiben una amplia gama de trabajos investigativos que tiene el objetivo de esclarecer y propagar la importancia de sus teorías literarias.

Así entonces, y respecto al estado actual del tema central de investigación *“Estrategias de comunicación entre las Unidades de la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado; matriz Quito, para mejorar las relaciones interpersonales y el cumplimiento de objetivos”* se toma como punto de referencia el estudio denominado *“La comunicación estratégica en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral”* del cual se comparte unos de sus principales hallazgos:

La variable comunicación estratégica es de gran importancia para las instituciones, aunque es un tema actual no se encuentra mucha información concreta, sin embargo, es estudiado por el Instituto Español para Estudios Estratégicos. Al contrario, en la variable relaciones interpersonales se encuentra abundante bibliografía, además, es un tema como mucha trascendencia (Macías 2019, 35).

Para continuar con la presentación teórica investigativa, nos enfocaremos en la exploración de obras que consideran las dos variables de estudio para el actual trabajo de investigación. Desde esta perspectiva presentamos:

La publicación del trabajo investigativo denominado *“La comunicación y su influencia en las relaciones interpersonales de los funcionarios de la EPMMOP en el área de recursos humanos”* que reposa en el repositorio digital de la Universidad Central del Ecuador, expone que el objeto de su estudio reside en determinar si la comunicación influye en las relaciones interpersonales del área de Recursos Humanos de la Institución.

A continuación, se presenta las conclusiones a las que el autor ha llegado una vez que ha finalizado el trabajo de investigación:

- Los resultados obtenidos sobre la comunicación se pueden determinar que en general dentro de los cuatro factores los colaboradores se sienten satisfechos y muy satisfechos, lo que determina que el nivel de la comunicación es efectiva y están motivados.
- Los funcionarios de la EPMMOP se encuentran satisfechos en el cargo que ocupan actualmente, indicando que en el puesto que se encuentran están direccionados con los propósitos y las metas planteadas dentro de su vida, haciendo que se sientan dichosos.
- Se concluye que las relaciones interpersonales dentro de la organización están satisfechas y muy satisfechas, lo que indica que hay un adecuado vínculo entre los colaboradores, jefes, y subordinados (Charro 2016, 85).

Resulta evidente que cuando los procesos comunicacionales toman el curso correcto; la interacción relacional de las personas en cuestión mejora abruptamente, por ello, el bienestar personal y profesional de los colaboradores denota rasgos característicos de individuos felices y bien motivados.

Paralelamente se alcanza a identificar el trabajo de investigación titulado *“Análisis de la comunicación interna del proceso de interrelación de las áreas del colegio de Artes Raymond Mauge Thoniel de la ciudad de Guayaquil 2018”*, obra difundida y publicada por la Universidad de Guayaquil, en la que se alcanza a rescatar los siguientes descubrimientos:

- La falta de actualización de las técnicas y herramientas necesarias para agilizar y mejorar con eficiencia la comunicación interna para lograr el objetivo en común entre docentes y padres de familia que es la mejora de los estudiantes del colegio Raymond Mauge Thoniel.
- En el colegio no se manejan de forma idónea las alternativas que brinda la comunicación efectiva hacia los padres, y que hasta en ocasiones los mismos docentes no tienen el conocimiento total de las directrices que se manejan hasta después de un cierto tiempo (Carrión 2019, 76).

Las relaciones interpersonales se derivan de los procesos comunicacionales que el hombre se encarga de articular en su cotidianidad, indagar acerca de la influencia que una de las variables independiente ejerce sobre una dependiente es inevitable cuando de buscar instrumentos que fomenten una cultura de comunicación horizontal se trata.

Consecuente con la realidad del estado del arte del tema referencial de estudio, se expone a continuación el trabajo de investigación denominado *“La comunicación y su influencia en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Compañía Transportadora Ecuatoriana de Valores Tevcol Cía. Ltda. Base 2”*. El expuesto estudio

académico fue publicado por la Universidad Central del Ecuador, y entre las principales conclusiones identificadas tenemos:

1. Las relaciones interpersonales es parte fundamental en el desarrollo de los trabajadores de Tevcol, ya que en su comportamiento se refleja el nivel de satisfacción que ellos tienen con respecto a las interacciones con sus compañeros de trabajo y el ambiente en el que se desarrollan.
2. Las direcciones de comunicación que se manejan en Tevcol, son parte primordial del éxito alcanzado en el trabajo de cada empleado, ya que la información está transmitiéndose de manera correcta para la ejecución de las tareas.
3. Pese a la poca interacción que existe entre los trabajadores de Tevcol, se aprecia unas relaciones interpersonales buenas en relación a los factores investigados (González 2015, 73).

Visto desde varios ángulos, una correcta transferencia de la información en los distintos niveles de las organizaciones propicia un efectivo cumplimiento de actividades y metas. Tal acontecimiento suscita cuando la interacción comunicacional del ente colaborador se desarrolla con total holgura, transparencia y bajo los canales efectivos de compartimiento. Para finalizar, compartiremos el artículo académico titulado "*Comunicación y Relaciones Interpersonales*", aprobado y publicado por la revista *Tendencias Pedagógicas*:

La semántica "comunicación" sirve de punto de partida para establecer las situaciones vivenciales en las que se desenvuelve el hombre en su proceso de humanización. Se exponen algunas formas de comunicación, señalando el lenguaje en el ámbito de la educación y la estimación de las circunstancias en el entorno del niño.

Se pretende promover la "comunicación interpersonal" como recíproco enriquecimiento humano hacia la aproximación y conquista de la identidad personal en el camino de maduración y autocreación (García 1995, 1).

En el estudio "*Comunicación y Relaciones Interpersonales*", el proceso de humanización da inicio cuando la comunicación interviene durante el proceso de interacción relacional; no obstante, el relacionamiento interpersonal logra capitalizarse cuando existe transferencia de información bidireccional. Es cierto por otra parte que la transferencia de información integral refuerza el cumplimiento de las principales necesidades que usualmente surgen, debido a nuestras obligaciones sociales de crecer y progresar.

Una vez que la comunicación ha logrado afianzarse en la estrategia organizacional de una compañía, factores determinantes como la interacción, satisfacción, ambiente laboral y la motivación resurgen al punto de generar réditos inmediatos ya sea de tipo operacional, logísticos u monetarios.

Capítulo cuarto

Diagnóstico Situacional de la Empresa

1. Marco Organizacional: Contraloría General del Estado

La planificación estratégica de la institución se puede visualizar en el sitio web de la Contraloría General del Estado; en breve, presentaremos la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la compañía:

1.1 Planificación estratégica

Misión

Controlar los recursos públicos para precautelar su uso eficiente, en beneficio de la sociedad.

Visión

Ser el organismo confiable y vanguardista en la prevención y control del uso de los recursos públicos.

Valores

- Integridad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Lealtad

Objetivos Estratégicos

- Comunicar de manera efectiva los resultados institucionales
- Fortalecer la gestión del control
- Mejorar el potencial humano
- Optimizar la gestión interna (Contraloría General del Estado 2021).

1.2 Organigrama

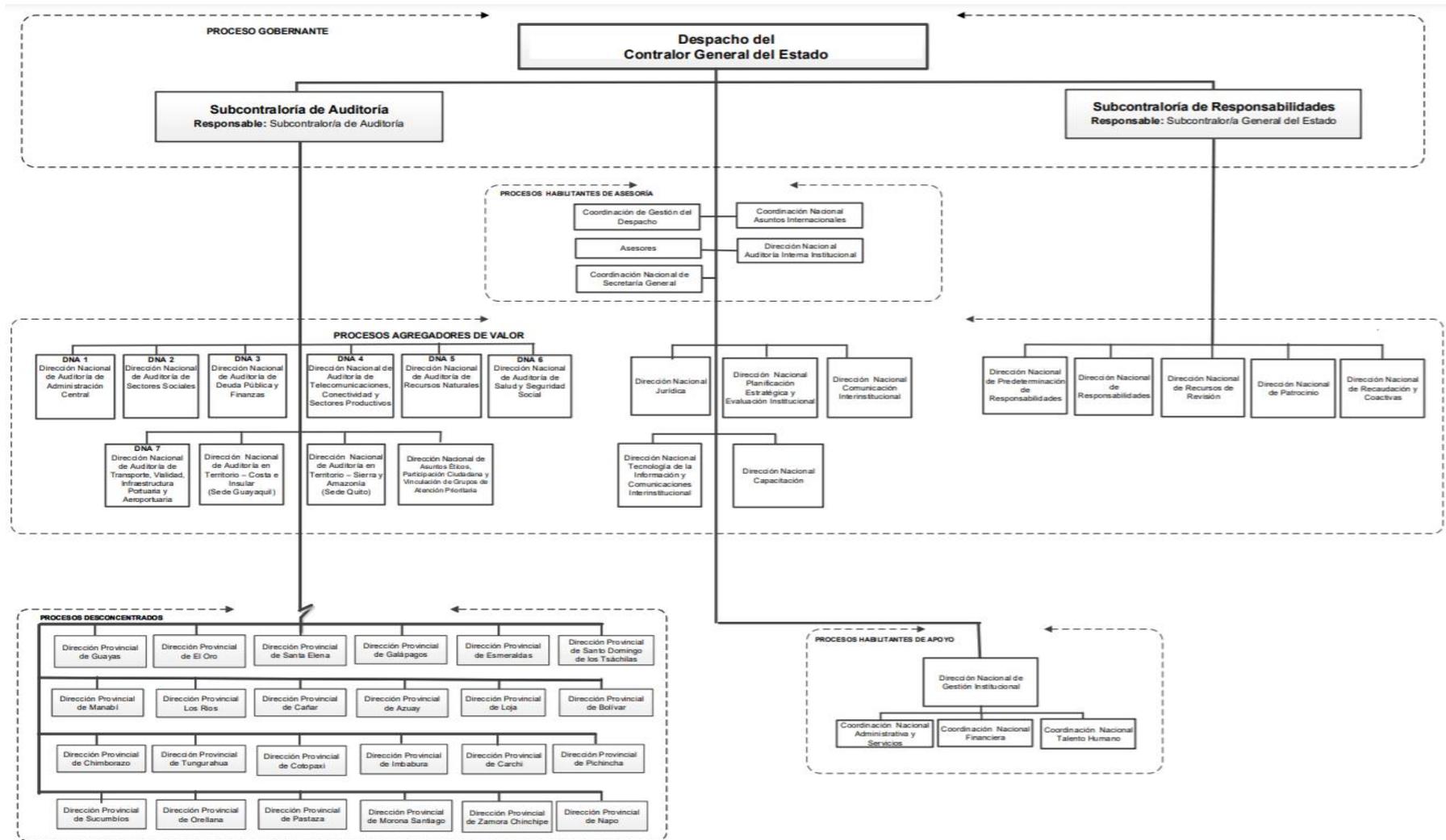


Figura 4. Organigrama Contraloría General del Estado
 Imagen de Moreno (2021), Portal Web Oficial de la Contraloría General del Estado del Ecuador.

2. Metodología de investigación

A continuación, se expone la metodología utilizada en el trabajo de investigación;

Enfoque de la investigación

Cualitativo: el enfoque cualitativo se caracteriza por estudiar fenómenos que presentan características o comportamientos desiguales, y que de una forma u otra pueden ser tratados por medio de técnicas de análisis y recolección de datos cualificables que se desarrollan en torno a la misma realidad.

Tipo de investigación

Exploratorio: el presente trabajo de investigación desarrollará un estudio de tipo exploratorio debido a la necesidad de explicar la situación actual de la Institución (Contraloría General del Estado), considerando sobre todo los problemas relacionados con la comunicación y las relaciones interpersonales.

Método de la investigación

Deductivo: en el desarrollo de la presente investigación se manejará el método deductivo, este sistema se caracteriza por desarrollar una forma de pensamiento que va de lo más general (leyes y principios) a los más específico (hechos concretos).

Diseño de la investigación

Diseño No Experimental: el diseño del actual trabajo de investigación es no experimental porque la muestra seleccionada no se verá manipulada o modificada en su naturaleza, además, los datos serán presentados de forma y en tiempo real.

Población y muestra

La muestra de la población investigada comparece de la Coordinación Nacional Financiera de los Departamentos de tesorería, presupuestos y contabilidad de la Contraloría General del Estado; dando un total de (26 personas elegibles). Los colaboradores que se desempeñan como servidores operativos son (22); y los cargos que se han identificado son; expertos, especialistas, asistentes y auxiliares de servicios, (4 más) ejecutan funciones de servidores directivos, entre los puestos que se han determinado tenemos; directores y jefes departamentales.

Instrumento

Para el desarrollo del actual trabajo investigativo, el investigador empleó como fuente de información primaria la Entrevista Semiestructurada a profundidad. A continuación, se expone la estructura del mencionado instrumento de investigación:

Criterio de Comunicación: Existen varios tipos de comunicación, mencionaremos a continuación a la verbal, escrita, gestual y gráfica. La comunicación verbal se realiza a través del dialogo y va acompañada del mensaje que transmiten, tono de voz e incluso de expresiones corporales. Al respecto por favor argumente los siguientes aspectos:

- a) ¿Qué opina usted del tono de voz cuando sus compañeros, jefes o subalternos se dirigen hacia usted?
- b) ¿El mensaje que sus compañeros, jefes o subalternos le transmiten a usted, es suficientemente claro y comprensible?
- c) ¿Las expresiones corporales que demuestran durante la comunicación verbal, crean aceptación y satisfacción en usted?
- d) ¿Alguna vez, le han expresado palabras ofensivas o que comprometan juicios de valor?

Por su parte, se dice que la comunicación escrita es aquella que se expresa a través de la escritura y se transmite por diferentes canales; correos electrónicos, sistema de gestión documental, documentos físicos o digitales, aplicaciones tecnológicas, entre otros. En ese sentido por favor manifieste su apreciación:

- a) ¿Cree usted que la información escrita que recibe de sus jefes, compañeros o subalternos, es clara y comprensible?
- b) ¿La comunicación escrita, obedece a las normas legales y reglas generales de la institución?
- c) ¿La información escrita que se transmite por los diferentes medios de comunicación, brinda la facilidad para ejecutar sus tareas asignadas?

- d) De los comentarios anteriormente mencionados y conforme a su experiencia en esta Institución. ¿Qué comprende usted por comunicación asertiva?

Criterios de las Relaciones Interpersonales. Es totalmente necesario para las compañías desarrollar relaciones interpersonales saludables en materia de afiliación, control y cumplimiento de metas. El objetivo de la interacción personal en el ámbito laboral busca mantener unido a los miembros de un mismo equipo de trabajo; no obstante, estas intenciones facilitan alcanzar equilibrio entre la organización y las personas. Con esta breve explicación, por favor manifieste los siguientes criterios:

- a) ¿Es usted tomado en cuenta en las reuniones de trabajo? ¿De ser positiva su respuesta, existe la apertura de intercambiar ideas u opiniones entre los participantes?
- b) ¿Qué actividades de integración y con qué frecuencia se realizan en su trabajo para facilitar la interacción de grupos?
- c) ¿Cree que sus jefes, compañeros, subalternos, se preocupan de sus problemas que le sucedan, aun cuando éstos no sean derivados del trabajo?
- d) ¿Recibe usted reconocimiento del trabajo bien hecho y retroalimentación cuando éste requiere ser mejorado?
- e) ¿El diálogo o las conversaciones que tiene usted con sus jefes y compañeros del área de trabajo, generan un ambiente laboral amigable?
- f) ¿Qué ventajas o dificultades ha encontrado usted con sus compañeros, Jefes o subalternos al ejecutar su trabajo diario?
- g) ¿Tienes usted la confianza de hacer preguntas o consultar dudas a sus jefes y compañeros, producto de sus actividades diarias?
- h) ¿Considera usted, sentirse aceptado por el equipo de trabajo?
- i) ¿Qué prácticas o estrategias considera usted que se puedan implementar en su institución para mejorar las relaciones interpersonales?

3. Validez y confiabilidad de los instrumentos:

Para la construcción y elaboración de la entrevista semiestructurada se consideran tres factores que se relacionan de forma directa con las variables del presente estudio; los

bloques iniciales evalúan aspectos vinculados a la “comunicación organizacional”, y el bloque final valora el componente conexo a las “relaciones interpersonales”.

Con el objetivo de trabajar la validez y confiabilidad de la ficha técnica de recolección de datos, el día miércoles 24 de febrero de 2021, el señor maestrante Gustavo Armijos presenta la herramienta de investigación a la siguiente terna de expertos:

- Dr. Jorge Enrique Toro Armendáriz. MSc.
- Ing. Diego Alejandro Tituaña Gualoto. MSc.
- Psc. Ind. Darío Alexander Guamán Mullo. MSc.

Una vez expuesta y revisada la estructura teórica - práctica del instrumento, la terna especialista procede a recomendar cambios en cuanto a la formulación de las preguntas antes presentadas. Por ello, se reconsideran no solo la reestructuración de las interrogantes a realizarse, sino que además se incluyen subáreas que permitirán alcanzar un análisis de información mucho más efectivo. Así entonces, hablamos de que para el componente de “comunicación” se han tomado en cuenta elementos como la comunicación verbal y escrita; y, por otra parte, en la variable de “relaciones interpersonales” se incrementa el número de consultas a comparación del instrumento revelado inicialmente.

Para la respectiva validación y aprobación; existe un acta de aprobación (Ver Anexo 1) que corrobora y garantiza la validez y confiabilidad del presente instrumento de investigación.

4. Resultados

En el siguiente apartado se detallan los resultados conseguidos mediante la aplicación de la entrevista semiestructurada, esta información proporcionada por las personas que conformaron la población de estudio fue registrada en una ficha técnica de recolección de datos que se relacionan con las variables de estudio “*comunicación y relaciones interpersonales*”. Por otra parte y tomando en consideración el propósito del trabajo investigativo, los niveles organizacionales a los que se hará mención se refieren únicamente a los directivos y operativos empresariales; por ello, el departamento directivo está compuesto por 4 personas del nivel jerárquico superior, y el área operativa

por 22 personas de cargos medios y bajos de la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, de aquí en adelante (CGE); Además la entrevista semiestructurada contiene preguntas abiertas que permitió al investigador profundizar e indagar a las personas para que puedan brindar su opinión de manera libre y anónima sin que existan obstáculos que impidan expresar sus pensamientos e ideas respecto de la comunicación y las relaciones interpersonales en el trabajo. Es así que a continuación se muestran los resultados y su interpretación.

En el mes de febrero de 2021 se procedió con la aplicación de la entrevista semiestructurada a todo el personal de los niveles directivos y operativos de la Coordinación Nacional Financiera de la CGE ubicada en la ciudad de Quito con un total de 26 participantes; la herramienta fue aplicada mediante la plataforma tecnológica kobotoolbox, la misma que ha permitido adquirir la información de forma ágil y eficiente, además favoreció el distanciamiento social a consecuencia que en esa época el país y el mundo se encontraba en emergencia sanitaria por Convid-19.

Asimismo, para asegurar datos confiables entregados por los participantes, mediante video llamada se tuvo un previo acercamiento en el que se explicó el propósito de la entrevista, y cuyo objetivo se basa en identificar ciertas características de comunicación y relaciones interpersonales en el trabajo que posibilitarán la implementación de estrategias que a su vez cooperen en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, se les dio a conocer el consentimiento informado en el que se indicó que la entrevista pretende conocer su apreciación referente a varios aspectos de comunicación y relaciones interpersonales encontrados en sus áreas de trabajo; y a la vez, que la información proporcionada será estrictamente utilizada con fines académicos para lo cual se consideraba necesaria su participación voluntaria y anónima a fin de lograr el desarrollo de la investigación.

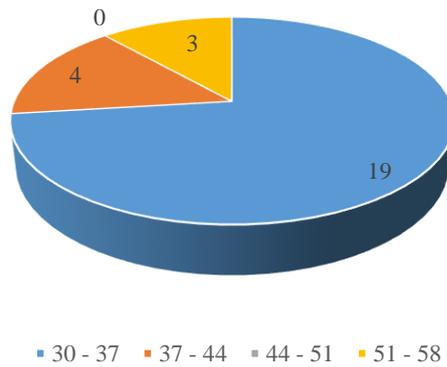


Figura 5. Rango de edad en el personal de la coordinación nacional financiera de la CGE
Fuente. Ficha técnica de entrevista semiestructurada. Elaboración propia

Interpretación:

Se puede observar que la mayor frecuencia de edad oscila entre 30 a 37 años, es decir que la mayoría de las personas que trabajan en esta área, son jóvenes, por lo que se podría pensar que son individuos que tienen una forma de trabajar bastante diferente a los adultos mayores y por el alto número enmarcado en esta edad influencia mucho en la comunicación, e incluso el lenguaje que utilizan se puede decir que es diferente al de las edades más avanzadas; por su gran energía psicoemocional, son personas más dinámicas, divertidas, les gusta gastar bromas a menudo, por estas razones su comportamiento les exige trabajar en un ambiente con mayor dinamismo y contacto emocional.

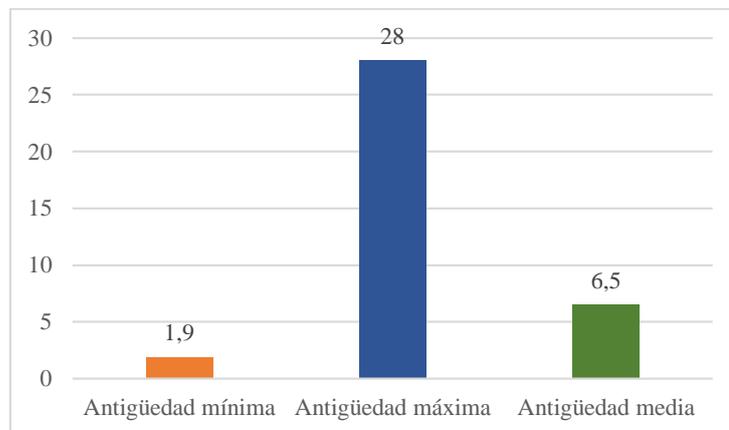


Figura 6. Antigüedad media por años de trabajo en el personal de la coordinación nacional financiera de la CGE

Fuente. Ficha técnica de entrevista semiestructurada. Elaboración propia

Interpretación:

Los resultados del estudio demostraron que existen servidores públicos con antigüedad laboral mínima de 1,9 años y con un umbral máximo de 28 años. De los datos recopilados también se obtuvo un promedio de trayectoria de 6,5 años. Entendemos entonces que la mayor cantidad de colaboradores son nuevas en la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado.

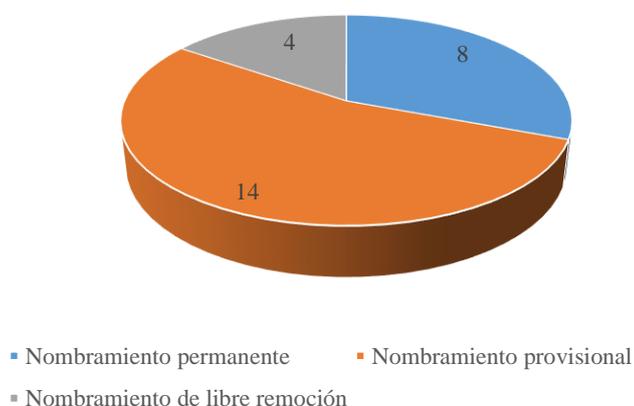


Figura 7. Antigüedad media por años de trabajo en el personal de la coordinación nacional financiera de la CGE

Fuente. Ficha técnica de entrevista semiestructurada. Elaboración propia

Interpretación:

La figura demuestra que 14 de 26 personas laboran con la modalidad contractual de nombramiento provisional, 8 de ellos tienen nominación permanente y los 4 últimos, libre remoción. Es así que la mayor cantidad de colaboradores no poseen estabilidad laboral ya que los nombramientos provisionales y de libre remoción no presentan garantía legal para permanecer de manera indefinida en la institución, suceso que podría generar cierta insatisfacción a esta población frente a aquellos que sí gozan de estabilidad laboral. De seguro, las relaciones interpersonales podrán verse afectados negativamente debido a su percepción de permanencia que es incierta.

Recolección de criterios de la comunicación. Sección 1:

De los tipos de comunicación en el ser humano, existe varias, por lo que se hace mención a la verbal, escrita, gestual y gráfica. La comunicación verbal se realiza a través del dialogo y va acompañada del mensaje que transmiten, tono de voz e incluso de expresiones corporales. Al respecto por favor argumente los siguientes aspectos:

Tabla 1

a). ¿Qué opina usted del tono de voz cuando sus compañeros, jefes o subalternos se dirigen hacia usted?

Nro.	Nivel organizacional	Criterio
1	Operativo	Mis compañeros son muy profesionales en dirigirse hacia mí. Mi jefe a veces demuestra un poco de impaciencia
2	Operativo	A menudo demuestran respeto con todos.
3	Operativo	transmiten un tono de voz adecuado. Alguna vez mi jefe me alzó la voz eso me molestó mucho.
4	Operativo	Pocas veces el tono de voz de mis superiores ha sido desagradable. Con los compañeros no he tenido inconvenientes
5	Operativo	Creo que es un tono de voz agradable
6	Operativo	Creo que es un tono de voz normal
7	Directivo	En ocasiones suelen usar un tono de voz elevado, sobre todo personas antiguas
8	Directivo	Tiene que ser amable y con respeto
9	Operativo	Es un tono de voz que varía de acuerdo a las necesidades que se identifican, pero de manera general opino que debería manejarse un tono de voz estándar (armónico).
10	Operativo	El tono de voz de mis compañeros es agradable, pero de mis Jefes en muchas ocasiones demuestra un poco de autoritarismo.
11	Operativo	Algunos compañeros usan la jerarquía para tratar mal a los demás, o abusar d sus funciones
12	Operativo	Es un tono de voz con respeto y educación, rara vez es con falta de respeto o violencia.
13	Operativo	Debe ser de respeto
14	Operativo	Es correcto y respetuoso
15	Operativo	La mayoría son respetuosos, solo algunos compañeros son prepotentes y se dirigen hacia mí con un tono de voz irrespetuoso
16	Operativo	Opino que manejan un tono de voz adecuado y Correcto
17	Operativo	Tiene que ser amable y con respeto
18	Operativo	Es clave para medir el liderazgo
19	Operativo	Es un factor de suma importancia para la generación de un ambiente laboral sano
20	Directivo	El tono de voz que usualmente utilizan es el indicado, no tengo mayores quejas
21	Operativo	Es un tono normal, evitan a toda costa alzar la voz o peor aún gritar
22	Directivo	El tono de voz empleado por todos los compañeros es el correcto

23	Operativo	El tono de voz debe de ser moderado entre compañeros o jefes ya que esto ayuda a tener un mejor entendimiento en la comunicación y refleja de igual manera el respeto en el ámbito laboral
24	Operativo	El tono de voz es adecuado y respetuoso
25	Operativo	Es un tono de voz que varía de acuerdo a las necesidades que se identifican, pero de manera general opino que debería manejarse un tono de voz estándar (armónico).
26	Operativo	El tono de voz de mis compañeros es agradable, pero de mis Jefes en muchas ocasiones demuestra un poco de autoritarismo.

Fuente: “Ficha técnica de entrevista semiestructurada”. Elaboración propia.

Interpretación:

Los servidores de los niveles operativos, repetidamente indican que el tono de voz con el que sus compañeros se dirigen es agradable, adecuado y respetuoso; sin embargo, varios de ellos indican que cuando se trata de los niveles directivos, el tono de voz empleado es desagradable y autoritario.

Además, los funcionarios del nivel directivo mencionan no tener inconveniente en el tono de voz empleado con el que las personas se dirigen hacia ellos, sin embargo, un colaborador manifiesta inconformidad en el tono de voz derivado de las personas más antiguas del área de trabajo.

Por ello, el tono de voz es de trascendental importancia en la comunicación verbal, ya que permite mantener un equilibrio saludable en la interacción con las personas, se debe demostrar sonidos de lenguaje que manifiesten seguridad, interés y claridad en la información que se transmite, e incluso se podría pensar que el tono de voz demuestra el estado de ánimo con el que se encuentra la persona; por ejemplo, si se encuentra enojada, alegre o preocupada. Por otro lado, la comunicación verbal acompañada de un tono de voz no adecuado puede afectar el estado emocional de dos o más personas, al punto de que podría derivar efectos negativos en las relaciones interpersonales.

Tabla 2

b). ¿El mensaje que sus compañeros, jefes o subalternos le transmiten a usted, es suficientemente claro y comprensible?

Nro.	Nivel organizacional	Criterio
1	Operativo	Sí, aunque unos pocos compañeros no explican bien las cosas. Mi jefe demuestra información acertada.
2	Operativo	Siempre comprendo lo que ellos me dicen.
3	Operativo	Siempre claro estableciendo prioridades de las tareas diarias.
4	Operativo	La información demuestra claridad
5	Operativo	Comprendo lo que me dicen y si algo no está claro lo consulto.

6	Operativo	A veces es bien comprensible, otras veces hay que estarles pidiendo una mejor explicación
7	Directivo	No, muchas ocasiones debo estar buscando mayor explicación a los funcionarios
8	Directivo	Siempre procuro que exista una buena comunicación en mi equipo de trabajo
9	Operativo	Los mensajes en ocasiones no son claros.
10	Operativo	Sí comprendo muy bien el mensaje de mis compañeros, también a mis jefes
11	Operativo	Si generalmente es vía mail o por teléfono se refuerza el requerimiento
12	Operativo	En muchos casos si lo es, a veces se tiene variedad de criterios para comprenderlos mensajes.
13	Operativo	No, siempre es un lenguaje agradable
14	Operativo	Si es claro, pero en algunas ocasiones si existe algunos vacíos en el mensaje
15	Operativo	En muchas ocasiones sí, pero a veces no se entiende a los compañeros que son más técnicos al manejarse con términos desconocidos para mi persona
16	Operativo	Por lo general comprendo lo que me comunican
17	Operativo	Los mensajes son claros y concretos
18	Operativo	Los mensajes son precisos y claros
19	Operativo	En ocasiones los mensajes no son claros
20	Directivo	Todos los mensajes transmitidos son fáciles de comprender
21	Operativo	Totalmente comprensibles y claros
22	Directivo	Siempre los mensajes son fáciles de comprender
23	Operativo	Es claro y comprensible
24	Operativo	Si, realmente entiendo los mensajes bastante bien porque son comprensibles y concretos
25	Operativo	Los mensajes en ocasiones no son claros.
26	Operativo	Sí comprendo muy bien el mensaje de mis compañeros, también a mis jefes.

Fuente: "Ficha técnica de entrevista semiestructurada". Elaboración propia.

Interpretación:

Varios servidores del nivel operativo mencionan entender muy bien los mensajes que les son transmitidos por sus jefes y compañeros, mientras que otros dicen tener dificultad en la comprensión, por lo que solicitan una mejor explicación sobre todo cuando los términos empleados son poco conocidos y llegan a tener relación al área profesional a la que pertenecen. Por otra parte, el personal directivo manifiesta comprender muy bien la comunicación que se gesta con su equipo de trabajo, a excepción de una persona que indica que suele pedir mejores explicaciones.

Al respecto es necesario comentar que, en la comunicación verbal los mensajes que se transmiten a los oyentes o interlocutores deben ser fáciles de comprender; hablar claro, de forma sincera y con educación resulta primordial. No es recomendable utilizar palabras o gestos ofensivos, incluso podemos investigar con el emisor si entendió a la

perfección el mensaje, y si es necesario volver a explicarlo hasta lograr una satisfacción acertada en la comunicación.

Tabla 3
c) ¿Las expresiones corporales que demuestran durante la comunicación verbal, crean aceptación y satisfacción en usted?

Nro.	Nivel organizacional	Criterio
1	Operativo	Sus gestos son aceptables, muy raras veces demuestran miradas extrañas
2	Operativo	Sí, no existe inconveniente en los gestos que realizan
3	Operativo	Sí, considero que los gestos o movimientos que mis compañeros demuestran en las conversaciones, son agradables.
4	Operativo	Los movimientos que realizan con la cabeza, miradas no me generan malestar
5	Operativo	Sí, son aceptables
6	Operativo	Sí me parecen correctas
7	Directivo	Por lo general se demuestra respeto en el área
8	Directivo	Sí existe una buena expresión corporal entre todos
9	Operativo	La gesticulación y expresiones corporales en determinados momentos demuestran insatisfacción por parte de los receptores.
10	Operativo	Sí son aceptables, en pocas ocasiones he tenido miradas de mi Jefe que me causan temor o preocupación cuando demuestra enojo
11	Operativo	No, siento que es parte de la personalidad de cada uno
12	Operativo	En sus expresiones corporales muestran igualmente respeto y consideración a todos los compañeros
13	Operativo	Sí siempre son agradables
14	Operativo	No, ya muchas expresiones corporales muestran algo diferente de lo que dicen verbalmente
15	Operativo	Si, las expresiones corporales son adecuadas hacia mí no he visto malos gestos en mi presencia
16	Operativo	Sí para mí son aceptables
17	Operativo	Las expresiones corporales son las adecuadas, siempre guardando el debido respeto
18	Operativo	Casi siempre utilizan expresiones corporales correctas
19	Operativo	Las gesticulaciones son normales y bien vistas por todos los compañeros
20	Directivo	Siempre se comunican con expresiones corporales asertivas
21	Operativo	Las expresiones corporales atienden exclusivamente a complementar el mensaje que desean transmitir
22	Directivo	Las expresiones corporales satisfacen mis intereses de comunicación
23	Operativo	Hay satisfacción y aceptación en las expresiones corporales que demuestran
24	Operativo	Utilizan excelentes expresiones corporales para comunicarse
25	Operativo	La gesticulación y expresiones corporales en determinados momentos demuestran insatisfacción por parte de los receptores.
26	Operativo	Sí son aceptables, en pocas ocasiones he tenido miradas de mi Jefe que me causan temor o preocupación cuando demuestra enojo

Fuente: "Ficha técnica de entrevista semiestructurada". Elaboración propia.

Interpretación:

Al respecto de las expresiones corporales, podemos observar que existen niveles de satisfacción aceptables tanto en el personal operativo como directivo, se podría pensar que los gestos corporales utilizados en la comunicación verbal transmiten un mensaje agradable al receptor, por ello sería un aspecto positivo de reforzamiento a la comunicación verbal y a la forma en que interactúan las personas, además estimula el buen estado de ánimo y la energía positiva recíproca en la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado.

Tabla 4

d) ¿Alguna vez, le han expresado palabras ofensivas o que comprometan juicios de valor?

Nro.	Nivel organizacional	Criterio
1	Operativo	Pocas veces, pero cuando se trata de compañeros con los que se tiene gran confianza
2	Operativo	No, siempre son respetuosos.
3	Operativo	Sí, jefes que ya no laboran aquí en el área Financiera. Afortunadamente ya se fueron.
4	Operativo	No, siempre nos comunicamos con respeto y cordialidad
5	Operativo	No, siempre demuestran cordialidad
6	Operativo	No ninguna
7	Directivo	Mi equipo de trabajo siempre demuestra respeto
8	Directivo	No, siempre nos respetamos entre todos
9	Operativo	En ninguna ocasión.
10	Operativo	No, siempre existe el respeto entre compañeros y jefes.
11	Operativo	Sí, por mi apariencia o regionalismo, pero no les hago caso
12	Operativo	Una vez una anterior Directora era demasiado grosera y si nos insultaba al personal antes ya salió de la institución
13	Operativo	Muy rara vez, cuando existía otro jefe que ya no trabaja aquí
14	Operativo	No, siempre ha existido el respeto
15	Operativo	Sí, pero rara vez compañeros que se han alterado por ciertos problemas, pero se han podido arreglar con la conciliación de los jefes
16	Operativo	No, de lo que recuerdo nunca me han ofendido
17	Operativo	Nunca ha existido ese tipo de comportamiento
18	Operativo	Nunca, siempre hay respeto entre la comunicación de los compañeros
19	Operativo	No, nunca se han expresado con groserías
20	Directivo	Sí, en algunas situaciones pierden la cabeza y alcanzan a utilizar palabras ofensivas
21	Operativo	Nunca, siempre hay respeto entre la comunicación de los compañeros
22	Directivo	No, siempre se comunican cordialmente
23	Operativo	En una ocasión si, fue lamentable porque incide en las relaciones interpersonales que debemos sostener con ese tipo de personas.
24	Operativo	No, hay un nivel de comunicación muy cordial
25	Operativo	En ninguna ocasión, existe el máximo de los respetos.
26	Operativo	No, siempre existe el respeto entre compañeros y jefes.

Fuente: "Ficha técnica de entrevista semiestructurada". Elaboración propia.

Interpretación:

A menudo, los servidores públicos de los niveles operativos manifiestan no recibir palabras ofensivas, ni mucho menos términos que comprometan juicios de valor, también es importante mencionar que varios de ellos han sufrido agravios provenientes de jefes que afortunadamente se han desvinculado de la institución. Otros, señalan haber sido ofendidos por compañeros que tienen exceso de confianza, o que en su momento fueron dominados por el enojo y la impulsividad; además, no existen comentarios que demuestren que han sido víctimas de abuso de poder por parte de los actuales jefes del área. Por otra parte, los funcionarios del nivel directivo sostienen que en sus equipos de trabajo existe respeto y gran cordialidad a la hora de comunicar.

Por las razones ya mencionadas, se podría decir que la población objetiva de estudio tiende a comunicar de forma respetuosa, siempre dejando de lado el uso de términos soeces que puedan dificultar el buen trato de los colaboradores. Asimismo, podemos valorar la existencia de jefes con estilo de liderazgo conciliador, los cuales atenúan situaciones en donde las desavenencias y discrepancias yacen a flor de piel. Sin embargo, cuando los procesos de interacción personal son ineficientes, la generación de exceso de confianza aparece repentinamente, este particular motivo hace que nos cuestionemos la importancia del respeto en todas las comunicaciones.

Recolección de criterios de la comunicación. Sección 2:

Por su parte, se dice que la comunicación escrita es aquella que se expresa a través de la escritura y se transmite por diferentes canales; correos electrónicos, sistema de gestión documental, documentos físicos o digitales, aplicaciones tecnológicas, entre otros. En ese sentido por favor manifieste su apreciación:

Tabla 5

a) ¿Cree usted que la información escrita que recibe de sus jefes, compañeros o subalternos, es clara y comprensible?

Nro.	Nivel organizacional	Criterio
1	Operativo	Sí, por lo general se comunican mediante correo o quipux. Por lo general demuestran claridad en la información
2	Operativo	Sí, siempre explican bien lo que requieren
3	Operativo	Sí, siempre procuran especificar bien la información.
4	Operativo	Sí, a veces cuando no comprendo algo me acerco donde ellos a pedir mayor claridad
5	Operativo	Yo creo que siempre comprendo lo que me dicen.

6	Operativo	A veces es comprensible. A veces no.
7	Directivo	A menudo sí.
8	Directivo	Sí, siempre trato comprender a mi gente, y si algo no se entiende se pide que expliquen mejor su comunicación
9	Operativo	La información es comprensible.
10	Operativo	Sí, siempre es comprensible, sin embargo, cuando algo no comprendo me dirijo a la persona que me envía la información para que me explique en detalle.
11	Operativo	Si es clara con las indicaciones a quien pedir o delegar
12	Operativo	La información escrita es clara y comprensible ya que se sigue las políticas de la institución para este tipo de comunicación
13	Operativo	No, se requiere de mayor claridad
14	Operativo	Sí, todos los documentos son claros y comprensibles en todo su contenido
15	Operativo	Cuando elaboran los documentos para despacharlos se equivocan en errores de forma, pero en errores de fondo no se deben equivocar
16	Operativo	Sí comprendo muy bien los escritos
17	Operativo	La información escrita con la que se comunica el personal es bastante clara
18	Operativo	Toda información escrita es fácil de comprender
19	Operativo	Los jefes, compañeros y subalternos comunican correctamente de forma escrita
20	Directivo	Es comprensible toda forma de comunicación escrita
21	Operativo	Generalmente toda información escrita es comprensible
22	Directivo	Si, la comunicación escrita es clara y comprensible
23	Operativo	Es clara, comprensible, pero en ocasiones le falta ser concreta
24	Operativo	Probablemente necesite ser más concreta, pero se entiende completamente
25	Operativo	La información es comprensible; sin embargo, debe ser más explícita o concreta
26	Operativo	Sí, siempre es comprensible, sin embargo, cuando algo no comprendo me dirijo a la persona que me envía la información para que me explique en detalle.

Fuente: "Ficha técnica de entrevista semiestructurada". Elaboración propia.

Interpretación:

La actual pregunta está enfocada en obtener información relacionada con la comunicación escrita; por lo general, su difusión se da por medio de distintos canales que permiten que la entrega del mensaje sea claro y comprensible; desde esta perspectiva, los colaboradores con frecuencia sostienen comprender los mensajes que reciben, lo cual da a entender que los canales de comunicación escrita están siendo bien utilizados por la institución.

Un aspecto que diferencia a la comunicación escrita de la verbal es que se tiene el respaldo formal de las personas que lo emiten, es decir que garantiza y compromete la

responsabilidad de quien envía el mensaje, además, permanece en el tiempo, obedece las normas de estilo de escritura y facilita la ejecución de tareas para favorecer el cumplimiento de objetivos laborales.

La Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, ha desarrollado y mantiene una eficaz comunicación escrita, la claridad y el nivel de comprensión que infunden favorece latentemente el avance de tareas en los colaboradores.

Tabla 6

b) ¿La comunicación escrita, obedece a las normas legales y reglas generales de la institución?

Nro.	Nivel organizacional	Criterio
1	Operativo	Sí siempre está dentro de los parámetros legales.
2	Operativo	Generalmente los pedidos u órdenes que realizan constan de base legal
3	Operativo	Sí, siempre se basan en leyes y reglamentos
4	Operativo	Siempre se revisa las normas legales antes de realizar cualquier tarea
5	Operativo	Si
6	Operativo	Sí, creo que todo se maneja con legalidad
7	Directivo	Así es siempre los escritos deben ser respaldados por normas legales
8	Directivo	Por supuesto, siempre la comunicación se maneja de los parámetros de la legalidad
9	Operativo	A menudo se alinean a los formatos requeridos por la institución.
10	Operativo	Sí, por lo general siempre viene respaldada con base legal y de no existir lo reviso en las normas internas y externas para asegurar su legalidad
11	Operativo	Si bajo la normativa de la institución
12	Operativo	Si se sigue la normativa legal vigente de la Contraloría General del Estado
13	Operativo	Sí siempre
14	Operativo	Si, se manejan todos los formatos, reglas y políticas de la institución
15	Operativo	Todo el personal debe manejarse siguiendo toda la normativa de la Contraloría General del Estado
16	Operativo	Si
17	Operativo	Totalmente, la comunicación escrita se basa en normas y estándares institucionales
18	Operativo	En efecto, todo obedece a normas legalmente establecidas por la institución
19	Operativo	La comunicación escrita se sustenta en las normas legales de la institución
20	Directivo	Puede decirse que en la mayoría de casos, los compañeros emplean normas de escritura establecidas por la institución
21	Operativo	Generalmente se basan en las normas establecidas por la institución
22	Directivo	Es una tendencia en la coordinación emplear narrativos conforme a las normas generales de la institución

23	Operativo	La comunicación escrita obedece a reglamentaciones institucionales en todos los casos
24	Operativo	Siempre se emplean comunicados escritos basados en los estándares institucionales
25	Operativo	A menudo se alinean a los formatos requeridos por la institución.
26	Operativo	Sí, por lo general siempre viene respaldada con base legal y de no existir lo reviso en las normas internas y externas para asegurar su legalidad.

Fuente: "Ficha técnica de entrevista semiestructurada". Elaboración propia.

Interpretación:

La comunicación escrita a más de ser clara y comprensible deberá obedecer a normas legales preestablecidas, generalmente, es importante contar con una comunicación que se establezca dentro de los parámetros legales que evitar cometer faltas disciplinarias que a futuro puedan derivar en responsabilidades de tipo civil o penal. Además, la comunicación escrita que obedezca a las normas legales tiende a respetar la ética comportamental de un trabajador

De la información obtenida, frecuentemente las personas comentan que la comunicación escrita que reciben de sus compañeros, jefes y subalternos por lo general se respalda de base legal o en su defecto cumple las normas legales establecidas en la institución y en las leyes, por lo tanto, se pensaría que la coordinación nacional financiera de la CGE cuida de que sus mensajes, contenidos o divulgaciones cuenten con el respaldo legal, así es más fácil para que los trabajadores atiendan o despachen la información recibida por estos medios de comunicación como correos, quipux, entre otros más.

Tabla 7

c) ¿La información escrita que se transmite por los diferentes medios de comunicación, brinda la facilidad para ejecutar sus tareas asignadas?

Nro.	Nivel organizacional	Criterio
1	Operativo	Considero que es una gran ventaja disponer de medios electrónicos, sobre todo por su formalidad
2	Operativo	Siempre publican por diferentes medios internos la información institucional, sin embargo, a veces saturan mucha información
3	Operativo	Sí, inclusive en teletrabajo
4	Operativo	Siempre estamos bien informados de cualquier cambio interno que se realice
5	Operativo	Sí
6	Operativo	A veces es clara, otras veces no.
7	Directivo	Creo que sí la información que dispone la institución es clara y comprensible

8	Directivo	Claro que sí aquí tenemos excelentes sistemas que facilitan una buena comunicación
9	Operativo	La información transferida es fácil de interpretar.
10	Operativo	Sí, es una gran ayuda contar con información que comparten mediante mailyng, carteleras, entre otros espacios de difusión, sobre todo cuando existen nuevos procedimientos
11	Operativo	No siempre, hay aspectos que no están respaldados en un manual de funciones
12	Operativo	Si, debido a que la información escrita es un gran respaldo para ejecutar nuestras tareas y funciones
13	Operativo	No, en muchas veces no es tan visible y por eso de desconocer de nueva información difundida
14	Operativo	Para ciertos trámites si falta la normativa para revisarla, por tal motivo uno debe buscar esa información por cuenta propia para respaldarse
15	Operativo	Si, ayuda bastante, pero en ciertas ocasiones si falta información escrita para solucionar los problemas
16	Operativo	Si
17	Operativo	Los mensajes escritos que son transmitidos permiten realizar adecuadamente las diferentes tareas
18	Operativo	Nada más alguna vez se puede realizar adecuadamente las tareas asignadas con la información escrita transferida
19	Operativo	La comunicación escrita que se vierte si permite desarrollar las actividades diarias
20	Directivo	No se puede trabajar en las tareas asignadas con la pobre información escrita que es transmitida
21	Operativo	Por lo general toda información escrita transmitida permite ejecutar las tareas que nos son asignadas
22	Directivo	Se puede realizar con facilidad las tareas asignadas con la información escrita proporcionada
23	Operativo	Las tareas que nos son asignadas se pueden desarrollar con facilidad porque los comunicados escritos se transmiten por los canales adecuados
24	Operativo	Cuando la entrega de las comunicaciones escritas se da a través de los canales de comunicación adecuados, las actividades asignadas se hacen con suma facilidad
25	Operativo	La información transferida es fácil de interpretar.
26	Operativo	Sí, es una gran ayuda contar con información que comparten mediante mailyng, carteleras, entre otros espacios de difusión, sobre todo cuando existen nuevos procedimientos.

Fuente: "Ficha técnica de entrevista semiestructurada". Elaboración propia.

Interpretación:

Cuando el trabajador dispone de suficientes datos para ejecutar las actividades que le competen, es más fácil cumplir con sus objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo; por ello es necesario que las instituciones utilicen mecanismos ágiles para transmitir diferentes tipos de información, a fin de agilizar los procesos guiados a consumir con la misión y la visión institucional.

En la entrevista realizada, de ordinario los tanto las personas del nivel operativo y directivo manifiestan disponer de suficiente información, misma que le facilita realizar sus tareas, alguien comenta que los canales de comunicación interna a veces son demasiado saturados por lo que esto también es necesario tomar en cuenta para evitar que las personas tengan cierta percepción negativa de los mensajes publicados o divulgados. Además, es importante que toda el área sin excepción alguna disponga de fundamentos que permitan cumplir con los objetivos que se han planteado.

Tabla 8

c) De los comentarios anteriormente mencionados y conforme a su experiencia en esta Institución. ¿Qué comprende usted por comunicación asertiva

Nro.	Nivel organizacional	Criterio
1	Operativo	Es brindar a las personas un lenguaje que agrade en su totalidad
2	Operativo	Comunicación asertiva es expresarse sin ofender a los demás, demostrando una buena autoestima.
3	Operativo	Comunicación que permite alcanzar objetivos a través de directrices expresadas de manera correcta
4	Operativo	Comunicación asertiva es comunicarse con un tono de voz adecuado sin ofender a los demás
5	Operativo	Es comunicarse con cortesía y respeto
6	Operativo	Comunicación efectiva y comprensible para realizar efectivamente los procesos
7	Directivo	Es transmitir a los demás nuestras ideas pensamientos y/o deseos de tal forma que la persona que recibe el mensaje le resulte comprensiva
8	Directivo	Se trata de la comunicación que permite que sea eficaz y se entienda con claridad
9	Operativo	Es el uso de palabras adecuadas para transmitir información.
10	Operativo	La comunicación asertiva es el lenguaje que genera comprensión y satisfacción en la interrelación de dos o más personas. Es demostrar educación y profesionalismo en la comunicación.
11	Operativo	Es buscar el equilibrio sin caer en ofensas o maltratos
12	Operativo	Es un tipo de comunicación directo entre las personas que se debe manejar con buen criterio, respeto y transparencia
13	Operativo	Es la expresión clara honesta
14	Operativo	Es la comunicación efectiva y transparente entre todos los miembros del equipo de trabajo
15	Operativo	Cuando se logró comunicar claramente y con respeto entre todos los miembros del equipo se logrará tener una buena comunicación asertiva
16	Operativo	Eficiencia para desarrollar las actividades
17	Operativo	Se trata de la comunicación que permite ser eficaz y que además se entienda con claridad
18	Operativo	Comunicación clara, ampliamente ilustrativa

19	Operativo	Es una forma de comunicación efectiva que permite entender todas las particularidades de una problemática
20	Directivo	La comunicación asertiva es el uso adecuado del lenguaje ya sea de forma escrita, verbal o gestual.
21	Operativo	Comunicar de forma clara nuestras ideas, escuchar y respetar las ideas de los demás.
22	Directivo	Eficiencia para desarrollar las actividades
23	Operativo	Es entender más disposiciones de una manera clara y ejecutarlas de una manera eficiente
24	Operativo	Buena comunicación entre los compañeros de trabajo
25	Operativo	Es el uso de palabras adecuadas para transmitir información.
26	Operativo	La comunicación asertiva es el lenguaje que genera comprensión y satisfacción en la interrelación de dos o más personas. Es demostrar educación y profesionalismo en la comunicación.

Fuente: “Ficha técnica de entrevista semiestructurada”. Elaboración propia.

Interpretación:

La comunicación asertiva contempla ciertas características que favorecen la optimización del mensaje, además, ayuda a fomentar el respeto y robustece las relaciones interpersonales, incluso impulsa la aceptación de un buen clima de trabajo. Por otra parte, la comunicación asertiva se encuentra asociada a la inteligencia emocional como una virtud para manifestar de forma clara y oportuna nuestros pensamientos, sentimientos y emociones, es decir, actúa como una habilidad social para llegar de forma sencilla a los demás.

De lo expuesto y a manera de concientización o reflexión es necesario que las personas comprendan lo que significa la comunicación asertiva, por ello, luego de realizar varias preguntas relacionadas a la comunicación verbal y escrita, encontramos que para las colaboradores comunicarse de manera asertiva es manejar un tono de voz adecuado, sin pronunciar palabras que puedan ofender al oyente, hablar de manera clara, honesta y sencilla, es buscar un equilibrio y expresarse con respeto, es entender la profundidad del problema y por último, es el lenguaje que genera comprensión y satisfacción en la interrelación de dos o más personas demostrando educación y profesionalismo en la comunicación.

Los aspectos mencionados por el grupo objeto de estudio demuestran que aún sin haber explicado a profundidad las características de la comunicación asertiva, disponen de estrategias claves para mejorar la comunicación entre compañeros, jefes y subalternos, incluso, sin la intervención de otras áreas de apoyo, podrían actuar de manera voluntaria para comunicarse con asertividad.

Recolección de criterios de las relaciones interpersonales:

Además de la comunicación verbal y escrita, en las instituciones u organizaciones laborales, también es necesario lograr relaciones interpersonales saludables en materia de afiliación, control y logro de metas con la finalidad de mantener unidos a los miembros del equipo de trabajo, intenciones que facilitan alcanzar el equilibrio entre la organización y las personas, es así que a continuación se formulan una serie de preguntas realizadas a los entrevistados para conocer criterios de relaciones interpersonales en la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado y que comprende los siguientes aspectos:

Tabla 9

a) ¿Es usted tomado en cuenta en las reuniones de trabajo? ¿De ser positiva su respuesta, existe la apertura de intercambiar ideas u opiniones entre los participantes?

Nro.	Nivel organizacional	Criterio
1	Operativo	Sí nos reunimos semanalmente para tratar temas de trabajo. Cada quien expone el avance de las tareas y realiza comentarios o aportes
2	Operativo	Si, se pueden intercambiar criterios e ideas
3	Operativo	Sí me toman en cuenta, todos damos ideas y creo que así se obtienen mejores resultados
4	Operativo	Siempre asisto a reuniones de trabajo, Pocas veces me piden dar opiniones
5	Operativo	Sí siempre asisto a las reuniones semanales
6	Operativo	Sí siempre me toman en cuenta
7	Directivo	Sí, siempre intervengo con mi equipo de trabajo en las reuniones.
8	Directivo	Sí, es posible intercambiar ideas y hacer propuestas con el equipo de trabajo
9	Operativo	No soy tomado en cuenta para reuniones.
10	Operativo	Sí, siempre me toman en cuenta en las reuniones de trabajo. Sí me permiten dar ideas sin embargo es mi jefe quien toma la decisión final de lo que se debe hacer.
11	Operativo	Solo como oyente y tomar apuntes
12	Operativo	Si soy tomado en cuenta y también nuestra Directora respeta nuestros puntos de vista claro que en muchos casos no son tomados en cuenta y se hace lo que los jefes digan
13	Operativo	sí, siempre me toman en cuenta y también participo
14	Operativo	Sí, hay intercambio de opiniones y criterios valorando lo mejor de cada empleado
15	Operativo	No, ya que soy solamente oficinista y no me toman en cuenta para ciertos temas
16	Operativo	Si
17	Operativo	Sí, es posible intercambiar ideas y hacer propuestas
18	Operativo	Siempre tengo apertura de formar parte de las reuniones del equipo de trabajo

19	Operativo	Sí, siempre podemos compartir nuestras propuestas de trabajo.
20	Directivo	No, hay poco acceso.
21	Operativo	A veces soy tomado en cuenta en las reuniones de trabajo
22	Directivo	Si, a menudo podemos opinar acerca de los temas que se están tratando
23	Operativo	He participado en reuniones del área administrativa y la participación ha sido directamente en temas de organización de actividades
24	Operativo	No, hay muy poca apertura.
25	Operativo	No soy tomado en cuenta para reuniones.
26	Operativo	Sí, siempre me toman en cuenta en las reuniones de trabajo. Sí me permiten dar ideas sin embargo es mi jefe quien toma la decisión final de lo que se debe hacer.

Fuente: “Ficha técnica de entrevista semiestructurada”. Elaboración propia.

Interpretación:

Cuando los colaboradores son considerados en las reuniones de trabajo y se les permite intercambiar ideas u opiniones, el sentido de pertenencia y la autovaloración incrementan, fomentando de este modo la comunicación en los equipos de trabajo.

En la entrevista realizada a las personas, en su mayoría comentan tener suficiente apertura para asistir a reuniones de trabajo e intercambiar ideas, incluso manifiestan que sus jefes son bastante accesibles en los criterios que ellos exponen, además, unos pocos dicen no asistir a sesiones ni ser tomados en cuenta por lo que a pesar de ser una parte mínima que expresa esta inconformidad, esto puede estar generando comentarios negativos dentro del equipo de trabajo.

Tabla 10

b) ¿Qué actividades de integración y con qué frecuencia se realizan en su trabajo para facilitar la interacción de grupos?

Nro.	Nivel organizacional	Criterio
1	Operativo	Con frecuencia realizamos los cumpleaños a los compañeros.
2	Operativo	Los cumpleaños son muy favoritos celebrar entre compañeros, también otras festividades como fiestas de Quito y navidad
3	Operativo	Desayunos, cumpleaños, otros
4	Operativo	Los viernes salimos a comer juntos, a veces también celebramos los cumpleaños
5	Operativo	Actividades mensuales de cumpleaños
6	Operativo	Muy rara vez hacen reuniones de integración.
7	Directivo	Cumpleaños, almuerzos
8	Directivo	Por la pandemia por el momento solo se realizan reuniones virtuales con todo el equipo. Se realizan una vez al mes y se interactúa
9	Operativo	Pausas activas.
10	Operativo	Celebración de cumpleaños mensuales, día del amor y la amistad, día de la mujer, fiestas de Quito, navidad, entre otros.

11	Operativo	Ninguna
12	Operativo	En los cumpleaños se les hace un pastel o alguna comida, anteriormente nos reuníamos en fechas especiales ahora por la pandemia ya no es posible
13	Operativo	En estos tiempos de pandemia no se han realizado actividades de integración
14	Operativo	Anteriormente se realiza reuniones en fechas especiales ahora por la pandemia solo en los cumpleaños nos reunimos todos para compartir un pequeño momento en grupo
15	Operativo	Por el momento no se realizan actividades de integración por la pandemia
16	Operativo	Por pandemia no se ha realizado
17	Operativo	Por la pandemia por el momento solo se realizan reuniones virtuales con todo el equipo. Se realizan una vez al mes
18	Operativo	Reuniones de integración
19	Operativo	Celebración de cumpleaños
20	Directivo	No hay actividades de integración por la coyuntura de emergencia sanitaria actual.
21	Operativo	No hay ningún tipo de reunión
22	Directivo	Por pandemia no se ha realizado
23	Operativo	Celebración de cumpleaños, 2 veces al año
24	Operativo	Ninguna actividad de integración
25	Operativo	Pausas activas a través de videoconferencia.
26	Operativo	Celebración de cumpleaños mensuales, día del amor y la amistad, día de la mujer, fiestas de Quito, navidad, entre otros.

Fuente: "Ficha técnica de entrevista semiestructurada". Elaboración propia.

Interpretación:

Para fomentar un buen clima laboral y mejorar las relaciones interpersonales, es necesario que las instituciones realicen con frecuencia actividades de integración, esto ayudará a consolidar equipos de trabajo más duraderos y motivados; las mencionadas acciones a las que se hace mención en la entrevista no se refiere exclusivamente a temas laborales, ya que incluso se pueden efectuar fuera de los horarios de labor facilitando a los participantes en tratar temas extra laborales que contribuyan la relación afectiva de las personas.

Varios participantes mencionaron en la entrevista que, en su área de trabajo se han venido realizado actividades como celebración de cumpleaños, pausas activas a través de video conferencias debido a la coyuntura de la emergencia sanitaria por el Covid-19, además, indican que en ocasiones han salido a comer juntos. Por último, unos de los grupos finales mencionan que en estos tiempos no se han realizado actividades de integración.

Tabla 11

c) Cree que sus jefes, compañeros, subalternos, se preocupan de sus problemas que le sucedan, aun cuando éstos no sean derivados del trabajo?

Nro.	Nivel organizacional	Criterio
1	Operativo	Sí, me dan ánimos cuando he pasado momentos de dificultad
2	Operativo	No porque no cuento mis problemas personales, solo a mis compañeros con los que más tengo confianza
3	Operativo	Sí se preocupan, estar bien en lo personal permite un desempeño positivo laboral
4	Operativo	Casi no se preocupan por mí
5	Operativo	Sí, hemos hecho una gran familia
6	Operativo	Sí siempre se preocupan por mis problemas
7	Directivo	Con mis subalternos más nos relacionamos por temas laborales. Mis superiores y pares se preocupan por mis problemas
8	Directivo	Sí siempre estamos pendiente de lo que nos suceda y sobre todo que estemos bien.
9	Operativo	Muestran muy poco interés.
10	Operativo	Poco saben de mis problemas personales a excepción de aquellos compañeros con quienes más tengo confianza, ellos sí se preocupan por mí. Con respecto a mi jefe mas es una relación laboral.
11	Operativo	No nadie me pregunta por algo personal que afecte mi trabajo
12	Operativo	No, cada quien vive en su mundo y los problemas personales no les interesa solo los problemas laborales
13	Operativo	No se preocupan, no me preguntan nada
14	Operativo	He visto que solamente se interesan en los problemas del trabajo y los temas personales no importan en el trabajo
15	Operativo	Algunos compañeros de trabajo se preocupan con los que tengo más afinidad con los otros no
16	Operativo	Si
17	Operativo	Si, muestran interés por ayudar a los colaboradores en sus problemas
18	Operativo	Siempre hay apoyo, ya sea a nivel laboral o personal
19	Operativo	Los problemas laborales son atendidos con mayor rapidez
20	Directivo	Hay preocupación de mi parte como líder de área
21	Operativo	No existe ninguna consideración por los problemas que son ajenos a los laborales
22	Directivo	Muestro especial interés en los problemas laborales de mis subordinados
23	Operativo	Poco interés en temas personales
24	Operativo	No, hay escasa preocupación por los inconvenientes que podamos tener las personas en el contexto personal
25	Operativo	Muestran muy poco interés
26	Operativo	Poco saben de mis problemas personales a excepción de aquellos compañeros con quienes más tengo confianza, ellos sí se preocupan por mí. Con respecto a mi jefe mas es una relación laboral.

Fuente: "Ficha técnica de entrevista semiestructurada". Elaboración propia.

Interpretación:

En alguna parte de mi vida leí que los seres humanos necesitamos mantener un equilibrio emocional, laboral y familiar; como es normal, todas las personas tenemos problemas de diversa clase y magnitud, por ende, si un trabajador tiene problemas aun cuando estos no sean derivados del trabajo, es bastante probable que lleguen afectar su rendimiento de trabajo y distorsioné de esa manera el cumplimiento de sus objetivos laborales. Las personas somos seres sociales en esencia, el compartir nuestros problemas o sentir que los demás se preocupan por nosotros hace que nuestros pensamientos, sentimientos y emociones actúen de manera positiva en nuestro comportamiento, es esta una de las grandes razones por las que siempre existe intranquilidad por saber de los demás.

De los resultados obtenidos, con frecuencia los colaboradores de los niveles operativos manifiestan sentirse apoyados por sus compañeros de trabajo que han presentado problemas extra laborales, un grupo distinto por el contrario indica que sus compañeros no conocen de sus dificultades. Otros mencionan que de sus contrariedades personales únicamente los conocen aquellos compañeros con quienes más tienen confianza. Por otra parte, el personal del nivel directivo dice preocuparse a menudo por su gente.

Tabla 12

d) ¿Recibe usted reconocimiento del trabajo bien hecho y retroalimentación cuando éste requiere ser mejorado?

Nro.	Nivel organizacional	Criterio
1	Operativo	Pocas veces mi jefe me da las gracias por el trabajo realizado. Cuando existe algún tipo de error mi jefe se enoja
2	Operativo	Sí, mi jefe siempre me agradece, mis compañeros también.
3	Operativo	Sí, mi jefe me brinda sugerencias para mejorar el trabajo.
4	Operativo	Sí mis jefes me brindan retroalimentación
5	Operativo	Sí sobre todo mis jefes me dan las gracias cuando termino mi trabajo.
6	Operativo	Por lo general mis jefes se preocupan por mí.
7	Directivo	Sí, en muchas veces me han felicitado por mi trabajo
8	Directivo	Sí por mis pares y superiores
9	Operativo	Existe realmente poco feedback en ese sentido.
10	Operativo	Rara vez mi jefe me felicita, no me gusta su forma de actuar cuando de vez en cuando el trabajo no queda como se lo espera.
11	Operativo	De mi jefe inmediato siempre

12	Operativo	No, cada quien hace su trabajo y no se recite reconocimiento ni retroalimentación se sigue con lo mismo cada día
13	Operativo	No, aquí el trabajo es bastante agotador
14	Operativo	No se recibe reconocimiento económico ni capacitación solamente se recibe a veces un agradecimiento verbal o escrito
15	Operativo	Por lo general no, uno lo hace por cumplir su trabajo más no hay reconocimiento ni retroalimentación
16	Operativo	Si
17	Operativo	Sí, con mucha frecuencia me entregan el feedback sobre oportunidades de mejora
18	Operativo	Siempre reconocen mi trabajo cuando está bien realizado
19	Operativo	No suelen reconocer mi trabajo ni aportar con una retroalimentación
20	Directivo	No hay reconocimientos ni feedback
21	Operativo	Con mucha frecuencia reconocer en público el trabajo bien realizado
22	Directivo	Recomiendo y retroalimentación en todos los procesos que se realizan
23	Operativo	Si se recibe reconocimiento, por lo menos verbal.
24	Operativo	No, nunca retroalimentan ni reconocen el trabajo desarrollado.
25	Operativo	Existe realmente poco feedback en ese sentido.
26	Operativo	Rara vez mi jefe me felicita, no me gusta su forma de actuar cuando de vez en cuando el trabajo no queda como se lo espera.

Fuente: “Ficha técnica de entrevista semiestructurada”. Elaboración propia.

Interpretación:

Reconocer el esfuerzo que realizan las personas para llevar a cabo una actividad demuestra que los compañeros o jefes, e incluso subalternos valoran ese sacrificio realizado, por su parte, cuando una tarea no cumple con los resultados esperados esta debe ser reforzada en las aristas consideradas como las más débiles, es por eso que surge la importancia de la retroalimentación. Varios piensan que el feedback debe ser otorgada únicamente por los colaboradores que ocupan cargos de jefatura; sin embargo, sabemos que esto funciona sobre todo con compañeros de trabajo que tienen amplio conocimiento en la materia y que pueden brindar una retroalimentación mucho mejor que los jefes. Estos dos aspectos contribuyen a que los colaboradores se sientan valorados y respaldados, de hecho, motiva, reduce errores y facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La información registrada en la entrevista indica que el mayor porcentaje de personas tienen alta carga laboral, y nunca o muy rara vez, no son reconocidos por el trabajo bien hecho. Un grupo diferente señala que son valorados y que a menudo reciben feedback por su trabajo, todos estos acontecimientos que tienden a afectar las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo

Tabla 13

e) ¿El diálogo o las conversaciones que tiene usted con sus jefes y compañeros del área de trabajo, generan un ambiente laboral amigable?

Nro.	Nivel organizacional	Criterio
1	Operativo	Cuando estamos entre compañeros siempre nos hacemos bromas y chistes, la pasamos bien. Cuando se encuentra mi jefe casi no conversamos a menos que sean temas de trabajo.
2	Operativo	Sí la pasamos bien en mi trabajo, demostramos buena amistad en nuestras conversaciones.
3	Operativo	Sí, y muy ameno inclusive se siente familiar el trabajo
4	Operativo	Trabajar con mis compañeros me siento en familia
5	Operativo	Sí en el trabajo la pasamos bien.
6	Operativo	A veces sí.
7	Directivo	Siempre es agradable conversar con mi equipo de trabajo, sin embargo, pocas personas deben mejorar su comunicación
8	Directivo	Sí nos comunicamos con agrado
9	Operativo	El ambiente de tranquilo es tranquilo y depende en gran medida al respeto que muestran.
10	Operativo	Sí siempre pasamos alegres en el trabajo a pesar de tanta presión que se tiene. Hacemos chistes y la pasamos agradables en el trabajo.
11	Operativo	No siempre hay mucha presión y estrés y se cae en agresividad verbal
12	Operativo	Si hay un diálogo amigable entre jefes y compañeros la mayoría somos profesionales y nos manejamos con cultura y respeto
13	Operativo	Si nos llevamos bien entre todos
14	Operativo	Hace falta un mejor ambiente que sea más amigable ya que cada uno trabaja por sí solo y en su área
15	Operativo	Si hay un ambiente laboral amigable con la mayoría de mis compañeros pocos son los que no generan ese ambiente
16	Operativo	Sí
17	Operativo	Sí, la charlas que se mantienen generan una atmósfera amigable en el departamento
18	Operativo	Casi siempre, en muy pocas ocasiones las conversaciones se tornan desagradables
19	Operativo	El ambiente laboral es bueno debido a la claridad de las conversaciones que existen
20	Directivo	Las conversaciones generan un ambiente de trabajo positivo
21	Operativo	A veces las pláticas provocan ambientes amigables, en otros casos provocan disconformidad o rechazo
22	Directivo	Siempre y cada momento se observa conversaciones positivas que construyen un ambiente laboral sano
23	Operativo	Si hay ambiente laboral amigable
24	Operativo	No existe un ambiente de trabajo amigable, en gran medida se debe a las interacciones que suscitan entre personal de distintos niveles.
25	Operativo	El ambiente de tranquilo es tranquilo y depende en gran medida al respeto que muestran.
26	Operativo	Sí siempre pasamos alegres en el trabajo a pesar de tanta presión que se tiene. Hacemos chistes y la pasamos agradables en el trabajo.

Fuente: "Ficha técnica de entrevista semiestructurada". Elaboración propia.

Interpretación:

De las experiencias obtenidas en varias instituciones y/o empresas del Ecuador, podemos señalar que en el trabajo no solamente se trata de las responsabilidades que acarrearán nuestros cargos, ciertamente en el día a día se dialoga de temas que se alejan de la temática laboral; chistes, bromas, vida familiar, entre otros. No obstante, los aspectos descritos fomentan las relaciones interpersonales y permiten conocer de manera más personal a los otros. De este modo, cuando se logra alcanzar una comunicación de este tipo, muchos trabajadores sienten como si estuvieran en familia, hasta suelen decir que el trabajo es su segundo hogar, además, trabajar en un ambiente agradable facilita los procesos de trabajo mediante el apoyo mutuo.

En la entrevista con frecuencia los trabajadores manifiestan que laboran en un ambiente agradable, comentan que las conversaciones se manejan con profesionalismo y respeto, incluso algunos de ellos señalan sentirse en familia. Por otro lado, uno de los colaboradores indica que existe un mejor ambiente cuando el jefe no se encuentra presente, otra por el contrario dice haber percibido conversaciones de desagrado. En conclusión, podemos terminar informando que la mayoría de los colaboradores a nivel directivo y operativo indican trabajar en un ambiente amigable.

Tabla 14

f) ¿Qué ventajas o dificultades ha encontrado usted con sus compañeros, Jefes o subalternos al ejecutar su trabajo diario?

Nro.	Nivel organizacional	Criterio
1	Operativo	Creo que ninguna, me llevo bien con todos.
2	Operativo	La ventaja de retroalimentarse de los compañeros cuando se trabaja en grupo y no en forma individual
3	Operativo	Ventaja de ser apoyada escuchada
4	Operativo	Mi jefe me brinda poco tiempo para conversar
5	Operativo	La ventaja es que nos llevamos bien. Dificultades ningunas.
6	Operativo	Aprendizaje continuo
7	Directivo	Hay personas que deben mejorar su comunicación
8	Directivo	Como ventajas con mi jefe inmediato y subalternos les tiene la confianza suficiente para opinar sobre cualquier tema
9	Operativo	Algunas personas comunican poco a diferencia de otro tipo de departamentos.
10	Operativo	La ventaja con mis compañeros es que nos llevamos bien. A veces con otras áreas de trabajo existe dificultades cuando por cosas mínimas regresan los procesos de trabajo.
11	Operativo	Falta de colaboración o compromiso

12	Operativo	La desunión que existe entre los departamentos de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, si alguien se equivoca en algún proceso se le culpa a la persona y se quiere hacer daño solo a ese empleado más no hay solidaridad entre áreas.
13	Operativo	No hay respuesta a inquietudes
14	Operativo	No existe colaboración entre áreas cada una defiende lo suyo como si fueran competencia cuando las tres áreas son parte de una misma coordinación y deberían estar siempre unidas para cumplir los objetivos juntos y no por separado
15	Operativo	Diferencias d criterios para el proceso de los pagos debería haber mayor integración entre todos los miembros de la Coordinación
16	Operativo	Ninguna
17	Operativo	Como ventajas con mi jefe inmediato y compañeros se tiene la confianza suficiente para opinar sobre cualquier tema
18	Operativo	Una ventaja con mi jefe es el aprendizaje que puedo llegar adquirir
19	Operativo	Una desventaja con mis compañeros es la vivencia y el conocimiento personal que se llega adquirir
20	Directivo	Una ventaja es cohesionar a todo el equipo de trabajo.
21	Operativo	Las autoridades a veces imponer procesos con los cuales no estamos alineados
22	Directivo	No encuentro ninguna ventaja ni dificultad por trabajar con compañeros o jefes.
23	Operativo	La desventaja es detectar la falta de tiempo para una mejor organización
24	Operativo	Cada uno defiende a su área más no a la Coordinación General
25	Operativo	Algunas personas comunican poco a diferencia de otro tipo de departamentos.
26	Operativo	La ventaja con mis compañeros es que nos llevamos bien. A veces con otras áreas de trabajo existe dificultades cuando por cosas mínimas regresan los procesos de trabajo.

Fuente: "Ficha técnica de entrevista semiestructurada". Elaboración propia.

Interpretación:

Una buena comunicación entre los colaboradores de una misma institución fomenta buenas relaciones interpersonales, a la vez, desarrolla la confianza para tener un acercamiento aún más pormenorizado. El sentido de seguridad logra construir lazos de amistad que a su vez fracciona barreras como son los niveles de superioridad, egoísmo, impulsividad, entre otros. Por otro lado, las estructuras de las organizaciones con frecuencia se someten a procesos de optimizan que permiten llevar a cabo una tarea, dichos procedimientos obedecen a la interacción y, por lo tanto, el contar con el apoyo de organizacional facilita y promueve la ejecución de las tareas.

La información obtenida en la entrevista revela que en su mayoría las ventajas obtenidas por los trabajadores son; apoyo continuo, valoración, retroalimentación

constante y una muy buena comunicación. Varios entrevistados sostienen haber encontrado ciertas dificultades a la hora de ejecutar actividades relacionadas con el trabajo autónomo, en ocasiones, las jefaturas imponen tareas con lineamientos no muy claros, la falta de colaboración y compromiso, la nula cohesión grupal entre los Departamentos de presupuesto, contabilidad y tesorería, resulta casi evidente.

Tabla 15

g) ¿Tienes usted la confianza de hacer preguntas o consultar dudas a sus jefes y compañeros, producto de sus actividades diarias?

Nro.	Nivel organizacional	Criterio
1	Operativo	No, siempre existe la confianza de hacer consultas a jefes y compañeros.
2	Operativo	Siempre confiamos en consultarnos los unos a los otros. Así nos apoyamos en el trabajo diario
3	Operativo	Sí, nuestras jefas son muy abiertas
4	Operativo	Sí tengo confianza en preguntar cuando tengo dudas o consultas
5	Operativo	Sí cuando tengo dudas le consulto con confianza a mis compañeros
6	Operativo	Sí siempre tengo la confianza de acercarme a mis compañeros
7	Directivo	Sí con la mayoría de personas hago consultas oportunas
8	Directivo	Total, confianza con todo el equipo de trabajo
9	Operativo	Siempre que tengo dudas pregunto sin ningún temor.
10	Operativo	Sí, siempre hago preguntas a mis compañeros y me explican. Con mi jefe cuando está muy ocupada a veces no entiendo bien sus explicaciones.
11	Operativo	A ciertos compañeros que hay confianza y digamos que amistad
12	Operativo	Si hay confianza, pero lamentablemente solo observo esa confianza entre los miembros de cada área más no entre compañeros de distintas áreas
13	Operativo	No, en muchas ocasiones no se reciben las respuestas que uno necesita para hacer su trabajo
14	Operativo	En mi área si más en las otras áreas no hay mucha confianza ni apertura
15	Operativo	Sí, pero solo con mi jefa directa con los demás compañeros de trabajo no más que con los que tengo afinidad
16	Operativo	Si
17	Operativo	Sí, no tengo inconveniente de preguntar cuando desconozco un tema
18	Operativo	Sí, no tengo temor de consultar inquietudes que me nacen
19	Operativo	No, tengo recelo de hacer preguntas o consultas a jefes o compañeros de trabajo
20	Directivo	Ningún problema, total confianza para todo
21	Operativo	A niveles superiores no, temo ser despedido
22	Directivo	Hay total apertura para disipar dudas o inquietudes
23	Operativo	Si hay confianza, y lo hago con mucha frecuencia
24	Operativo	Sí, puedo preguntar sin miedo y el momento que necesite
25	Operativo	Siempre que tengo dudas pregunto sin ningún temor.
26	Operativo	Sí, siempre hago preguntas a mis compañeros y me explican. Con mi jefe cuando está muy ocupada a veces no entiendo bien sus explicaciones.

Fuente: "Ficha técnica de entrevista semiestructurada". Elaboración propia.

Interpretación:

Cuando existe la confianza de acercarse a los compañeros de trabajo para solventar dudas e inquietudes; a menudo, el cumplimiento de las tareas asignadas se alcanza a capitalizar. Evita a toda costa los reprocesos, y cuando esto no llega a ocurrir suele pasar que se retrase la entrega de trabajo e incluso aumente el cometimiento de errores por falta de conocimiento y precisión de datos o información relevante.

En la entrevista, casi en su totalidad los servidores comentan tener la confianza de acercarse a sus compañeros y jefes de trabajo cuando tienen dudas o inquietudes en la ejecución de sus tareas, además, señalan que estas incertidumbres son bien atendidas por parte de todos.

Tabla 16

h) ¿Considera usted, sentirse aceptado por el equipo de trabajo?

Nro.	Nivel organizacional	Criterio
1	Operativo	Sí, creo que me llevo bien con todos
2	Operativo	Sí, por lo general me llevo bien con todos.
3	Operativo	Sí, son como familia
4	Operativo	Sí, trabajar aquí es muy acogedor a pesar de ciertas dificultades que se hayan pasado
5	Operativo	Sí, siempre saludamos y conversamos
6	Operativo	Sí creo que soy aceptado por mis compañeros y jefes.
7	Directivo	Sí creo que soy aceptado por mi equipo de trabajo, partes y superiores
8	Directivo	Claro que sí mi equipo de trabajo demuestra unidad y apoyo entre todos
9	Operativo	Totalmente, tengo una buena relación con todo mundo.
10	Operativo	Sí, me gusta mi área de trabajo, aunque existe mucha presión laboral.
11	Operativo	No, me siento como que no soy importante mi trabajo para la oficina
12	Operativo	Si, debido a que trato de llevarme con todos tratando d no tener problemas con ellos
13	Operativo	Sí, creo que le caigo bien a la mayoría
14	Operativo	Sí, pero no con todo el equipo de trabajo solo con algunos compañeros de trabajo
15	Operativo	Sí, pero igualmente solo con los que tengo afinidad
16	Operativo	Si
17	Operativo	Sí, tengo excelentes relaciones interpersonales con todos
18	Operativo	Sí, me aceptan y encajo sobre todo por mi manera respetuosa de ser
19	Operativo	En ocasiones, hay veces en que percibo que no quieren mi presencia
20	Directivo	Por su puesto, aceptado y alineado a los intereses del equipo de trabajo
21	Operativo	Sí, me siento aceptado por todos los compañeros
22	Directivo	Percibo que soy aceptado por todo el equipo
23	Operativo	Sí, soy aceptado por toda la coordinación

24	Operativo	Me siento aceptado, pero por un grupo específico de personas, más no por todos
25	Operativo	Totalmente, tengo una buena relación con todo mundo.
26	Operativo	Sí, me gusta mi área de trabajo, aunque existe mucha presión laboral.

Fuente: "Ficha técnica de entrevista semiestructurada". Elaboración propia.

Interpretación:

El sentirse aceptado dentro del equipo de trabajo es una ventaja que genera confianza en las personas para interactuar de diferentes aspectos positivos, acciones que tienden a construir unas mejores relaciones interpersonales e intervenir con libertad y autonomía.

De los resultados obtenidos, varios de los colaboradores manifiestan sentirse aceptados dentro del equipo de trabajo, algunos indican ser aceptados únicamente por pequeños grupos de trabajo y otros comentan no sentirse parte del equipo.

Tabla 17

i) ¿Qué prácticas o estrategias considera usted que se puedan implementar en su institución para mejorar las relaciones interpersonales?

Nro.	Nivel organizacional	Criterio
1	Operativo	A lo mejor eventos extra laborales y capacitaciones de trabajo en equipo.
2	Operativo	Realizar más trabajo grupal para integración de todo el equipo de la Coordinación
3	Operativo	Reuniones y eventos masivos
4	Operativo	Alguna actividad que nos permita conversar de temas fuera de trabajo.
5	Operativo	Más comunicación
6	Operativo	Capacitación y actualización de conocimientos
7	Directivo	Charlas de trabajo en equipo y liderazgo organizacional para desarrollar las competencias de liderazgo
8	Directivo	Se podrían realizar reuniones con todo el equipo por lo menos de manera trimestral para establecer dificultades que se puedan encontrar durante el desempeño laboral para así poder realizar mejores concretas que mejoren el desempeño
9	Operativo	Más integraciones de trabajo.
10	Operativo	Capacitar a todos en comunicación asertiva para reforzar esta área, hacer eventos externos para salir de la rutina laboral y endurecer las relaciones interpersonales, talvez dar taller de liderazgo a los jefes.
11	Operativo	Talleres de servicio al cliente Interno y externo
12	Operativo	Realizar una retroalimentación de los procesos entre todas las áreas Presupuesto, Contabilidad y Tesorería más no cada uno se encierre en su área
13	Operativo	Actitud positiva comunicación

14	Operativo	Buscar la unión de todas las áreas para trabajar conjuntamente y retroalimentarse para cumplir con los objetivos planteados de la Coordinación
15	Operativo	Que exista mayor participación de todos en integraciones para unir a todo el equipo de trabajo
16	Operativo	Buscar pausas activas y aplicarlas una vez que se adapte a la nueva normalidad
17	Operativo	Se podrían realizar reuniones con todo el equipo por lo menos de manera trimestral para establecer dificultades que se puedan encontrar durante el desempeño laboral para así poder realizar mejores concretas que mejoren el desempeño
18	Operativo	Talleres comunicacionales
19	Operativo	Cursos para mejorar relaciones humanas
20	Directivo	Capacitación en habilidades y destrezas comportamentales
21	Operativo	Mejorar la comunicación con los autorizados
22	Directivo	Buscar pausas activas y aplicarlas una vez que se adapte a la nueva normalidad
23	Operativo	Tiempos de integración ayudaría a reforzar las relaciones interpersonales
24	Operativo	Más trabajo en grupo y unión de todos los compañeros de trabajo no que cada quien trabaje por su lado
25	Operativo	Más integraciones de trabajo.
26	Operativo	Capacitar a todos en comunicación asertiva para reforzar esta área, hacer eventos externos para salir de la rutina laboral y endurecer las relaciones interpersonales, talvez dar taller de liderazgo a los jefes.

Fuente: "Ficha técnica de entrevista semiestructurada". Elaboración propia.

Interpretación:

Uno de los objetivos principales de esta investigación es proponer estrategias de comunicación que permitan mejorar las relaciones interpersonales; es así que consideramos necesario recibir ideas u opiniones de las personas entrevistadas para obtener información relevante que contribuya de manera positiva a la presentación de la propuesta.

Por su parte y para finalizar la interpretación de los resultados obtenidos en este trabajo académico; a continuación, se mencionarán varias ideas que manifestaron los servidores de la Coordinación Nacional Financiera para mejorar las Relaciones Interpersonales. Entre ellas dicen que se debe realizar eventos extra laborales y capacitaciones de trabajo en equipo, charlas de liderazgo organizacional para desarrollar las competencias de liderazgo, comunicación asertiva, talleres de servicio al cliente Interno y externo, talleres de habilidades y destrezas comportamentales, retroalimentación de los procesos entre todas las áreas Presupuesto, Contabilidad y Tesorería más no cada uno se encierre en su área y talleres de comunicación asertiva.

5. Operacionalización de las variables

Las variables que conforman la temática de estudio son:

- Variable independiente: la comunicación.
- Variable dependiente: las relaciones interpersonales.

El diseño de la investigación de las dos variables de estudio se representa de la siguiente forma:

- X
- Y

Donde:

- X = Representa la comunicación y,
- Y = Representa a las relaciones interpersonales.

A continuación, se presenta el cuadro de operacionalización de las variables de estudio.

Definición de la operacionalización de las variables de la investigación

Tabla 18
Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	MEDIDAS	INSTRUMENTOS
INDEPENDIENTE (La Comunicación)	[La comunicación] es un acontecimiento, un encuentro feliz, el momento mágico entre dos intencionalidades, que se produce en el “roce de los cuerpos” (si tomamos palabras, canciones, ideas también como cuerpos); ella viene de la creación de un ambiente común en que los dos lados participan y extraen de su participación algo nuevo, inesperado, que no estaba en ninguno de ellos, y que altera el estatuto anterior de ambos, a pesar de mantenerse las diferencias individuales (Brönstrup, Godoi, y Ribeiro 2007, 30).	Advierte sobre los tipos de comunicación que se producen internamente en un sitio o lugar de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación general ➤ Comunicación con los compañeros ➤ Comunicación con el supervisor o jefe departamental ➤ Comunicación con los subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Excelente (5) ➤ Muy bueno (4) ➤ Bueno (3) ➤ Regular (2) ➤ Deficiente (1) 	Cuestionario de Comunicación Organizacional
DEPENDIENTE (Las Relaciones Interpersonales)	Llevarnos bien con nuestros colegas y saber trabajar como equipo no solamente es una característica exigida en muchos puestos de trabajo. Es obvio que gran parte del tiempo de nuestras vidas las pasamos en la empresa, trabajando con personas con diferentes caracteres y personalidades, y también sabemos que tenemos que interactuar con nuestros compañeros y compañeras como producto de las labores que se realizan en el lugar de trabajo y de la estrecha relación con las diferentes áreas funcionales de la empresa (Martínez 2017, 37).	Identifica la incidencia de una pobre comunicación en las relaciones interpersonales que sostienen los colaboradores en sus lugares de trabajo u organización.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfacción laboral general ➤ Satisfacción relación con jefaturas ➤ Satisfacción relación con pares 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Muy satisfecho (1) ➤ Insatisfecho (2) ➤ Poco satisfecho (3) ➤ Satisfecho (4) ➤ Muy satisfecho (5) 	Escala de Satisfacción para las Relaciones Interpersonales.

“Fuente y elaboración propias”

6. Propuesta, influencia de la comunicación en las relaciones interpersonales

Objetivo de la propuesta

Diseñar estrategias para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales en la Coordinación Nacional Financiera de la Matriz Quito Contraloría General del Estado.

Justificación de la propuesta

Una propuesta que mejora la comunicación es favorecedora para los miembros del equipo que conforman la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, Matriz Quito. El fomento de una cultura organizacional que se derivada de la aplicación de mecanismos comunicativos efectivos, promueve de manera especial la capitalización de los objetivos corporativos, en donde las ganancias se redistribuyen en las arcas del capital humano y de la institución.

Estrategias de comunicación para mejorar las relaciones interpersonales y el cumplimiento de objetivos

Con la obtención y análisis de los datos identificados en la entrevista; y de acuerdo con los objetivos planteados, donde se pretende mejorar la comunicación con estrategias para que existan relaciones interpersonales sólidas entre el equipo de trabajo para lograr con mayor facilidad y efectividad el cumplimiento de los metas de la Coordinación Nacional Financiera de la Matriz Quito de la Contraloría General del Estado.

La comunicación en el trabajo parece una tarea fácil de realizarse, el contacto de los colaboradores institucionalmente ocurre a diario y en gran medida permiten solucionar problemas o desavenencias, además de fortalecer el apoyo constante de los trabajadores, desarrollar una cultura de retroalimentación empresarial, para lo cual se proponen las siguientes estrategias:

- **Construir equipos de trabajo**

Realizar actividades de trabajo en grupo permite mejorar la comunicación de los empleados de la Coordinación Nacional Financiera de la Matriz de la Contraloría General del Estado; sin duda, la confianza de los colaboradores mejora una vez que la interacción fluye de manera natural. El trabajo en equipo fomenta la camaradería y el compromiso de los trabajadores, por otra parte, la retroalimentación abre la posibilidad de aprender de unos y otros, ya que los conocimientos y las experiencias enriquecen el acervo sociocultural de las personas.

El equipo está formado por todo tipo de personas, cada una con sus habilidades, fortalezas, debilidades, capacidades específicas y con personalidades diferentes y en algunos casos complejos, para lo cual los gerentes deben tratar de que todos colaboren para lograr un objetivo en común, por tal motivo brindaremos cinco consejos para construir sólidos equipos de talento humano.

a. Valorar lo individual

Observar las fortalezas y debilidades de los colaboradores se cataloga como una estrategia básica del campo empresarial, la valoración del desempeño tiene similares características, y en todo momento el objetivo de estas apreciaciones converge en ubicar personas que se ajusten al perfil del puesto. De esta manera, muy frecuentemente el colaborador percibirá felicidad y será aún más productivo.

b. Establecer las reglas fundamentales

Los lineamientos y las políticas institucionales deben estar claros por parte de los colaboradores, siguiendo el orden lógico de la jerarquía, las personas que ocupan cargos de jefatura deberán comunicar a los subalternos la forma en que vienen laborando, y muy especialmente puntualizarán lo que esperan de ellos. En otras palabras, informar lo que está permitido y prohibido realizar, que medios de comunicación se manejan, tener un pleno conocimiento de la misión, visión, valores organizacionales, para que así, las personas que integran los equipos de trabajo eviten problemas y desarrollen un ambiente laboral sano.

c. Incentivar a los empleados

Una de las estrategias que permiten mantener contentos y satisfechos a los colaboradores es la entrega de incentivos, proponemos el uso e implementación de uno de las formas de reconocimiento más valoradas en la actualidad del mundo laboral, “el salario emocional” que afianzará la capacidad de alcanzar con eficiencia y efectividad los objetivos o resultados trazados.

Estos incentivos que se otorgan por un buen desempeño no necesariamente son monetarios, por ejemplo, podrían entregarse reconocimientos como; un día libre planificado, una capacitación en el área o ramo que guste, bono para compras, entre otros

más. Todo esto debido a que no se debe afectar el desarrollo de las actividades laborales en la coordinación, y tampoco se deberá perjudicar al presupuesto de la organización.

d. La actuación del conductor

Para que funcione el trabajo en equipo, el coordinador y los jefes de áreas deben conocer claramente las capacidades y debilidades de cada uno de sus subordinados, después de una orientación y pautas, se debe dejar que el grupo empiece a funcionar solo, para que genere con el tiempo los resultados esperados.

Los inconvenientes de los equipos del equipo siempre estarán presentes en la vida laboral, pero quien está obligado a fungir como mediado es el colaborador que dirige al grupo. Esta persona se convierte en el puente que cohesiona el talento humano de la institución. a través de los canales de diálogo, sin privilegios, preferencias e injusticias, el equilibrio de las partes promoverá la productividad y la gestación de un clima laboral adecuado.

e. Respaldo incondicionalmente al equipo de trabajo

Varios de los colaboradores demuestran tener un correcto desempeño en su trabajo, el respaldo de los jefes superiores e inmediatos es indispensable ya que estas personas deben transmitir a sus dirigidos toda la seguridad y confianza en el momento de que surja algún problema. La confianza en el líder es siempre vital por parte de todos los empleados, cuando un colaborador se mira abandonado y sin respaldo tiende a desempeñarse de forma incorrecta.

Poniendo en práctica estos consejos se puede tener una buena estrategia de comunicación para construir sólidos equipos de trabajo, para que respondan a las necesidades de la coordinación como a la de los empleados.

3.2 Establecer una comunicación directa

En los actuales momentos la comunicación en el trabajo se la realiza principalmente por plataformas virtuales como correos corporativos, sistemas de mensajes internos, entre otros. Es verdad que son muy útiles ya que se puede enviar por estos medios todo tipo de información, sea corta o extensa, fácil o compleja de entender, pero siempre la interacción personal será la mejor forma de comunicarse.

La tecnología es un mecanismo que ayuda a enviar y recibir información con gran velocidad, pero al mismo tiempo hace que se pierda la interacción real entre las personas, no poder intercambiar palabras, gestos, opiniones, sino solamente hacerlo mediante un correo electrónico u otro medio digital. Con los compañeros de trabajo, siempre lo mejor va a ser hablar en persona ya que de esta forma se va a aclarar las dudas, solucionar problemas, solventar inquietudes, para lograr cumplir los objetivos.

Con el objetivo de mejorar la comunicación entre los empleados y generar mejores relaciones interpersonales, la misión de los jefes se basa en entender las necesidades de los subalternos, a continuación, se detallan tres pasos que posibilitan la comunicación directamente con los equipos de trabajo:

a. Hablar directamente con los colaboradores

El método más efectivo para mejorar la comunicación organizacional es empleando la plática directa, esta comunicación se genera cuando existen conversaciones individuales y grupales.

A menudo, se recomienda desarrollar reuniones periódicas que tendrán fines comunicacionales, en dichos eventos se debiera informar del avance en la consecución de las metas institucionales. Esta modalidad brinda el conocimiento necesario de cómo se está desarrollando la organización, lo que es positivo ya que el personal alcance a percibir consideración y cierto nivel de empatía. Además, es importante mencionar que las mencionadas conversaciones deben ser directas y confiables, por ende, invertir el tiempo necesario para charlar frontalmente con jefes y colaboradores es una decisión de imprescindible valía.

b. Entender lo que quieren los colaboradores

La parte más importante de toda estructura organizacional es el talento humano, la comunicación abierta es uno de las estrategias que mejor resultados ha entregado respecto del relacionamiento interpersonal; por ello, indagar acerca del confort del trabajo, el nivel de satisfacción, la motivación y las preocupaciones permitirán generar un sentido de empatía enaltecedor.

c. Brindar confianza y seguridad a los colaboradores

La comunicación organizacional es fundamental cuando se habla de construir autoconfianza en los colaboradores, la entrega oportuna de información que puede valorarse como positiva o negativa, deberá estar complementada por caracteres humanísticos que hacen posible la realización del trabajador.

La casi nula confianza y seguridad que las empresas y/o instituciones suelen entregar a su personal, estimulan a menudo el miedo, rumor, chisme y la falsa entrega de información. Los lazos laborales que fortalezcan al equipo de trabajo están encaminados en un efectivo relacionamiento interpersonal.

3.3 Entender la diversidad de todos los empleados

Todas las personas son distintas, ya que tienen diferentes personalidades, religiones, culturas, costumbres, creencias, sexo, entre otros aspectos. De la misma manera la forma de comunicarse de cada empleado es diferente, sus palabras, gestos, pueden interpretarse de varias formas en un grupo de trabajo.

En este escenario se debe crear un buen ambiente que apertura la comunicación general de los trabajadores, sin importar sus costumbres o personalidades; para esto es necesario que siempre exista respeto compartido pues el trabajo es un lugar en donde el hombre pasa la mayoría de su tiempo. Para entender la diversidad de los empleados se pueda aplicar los siguientes consejos:

a. Establecer las mejores condiciones

Los empleados dedican la mayor cantidad del tiempo, a la ejecución de su trabajo; por eso que lo mínimo que esperan es alcanzar la reciprocidad de parte de sus jefes puesto que cuando existe una comunicación bidireccional, el ambiente de trabajo generará satisfacción en los puestos de trabajo.

Si esta sugerencia se realiza de manera eficiente, los colaboradores percibirán regocijo, evitando de esta manera la fuga de los mejores talentos y la generación de problemas no deseados.

b. Reconocimiento a los empleados

Cuando el trabajo de los empleados es reconocido, el personal complementario se motiva para adquirir incentivos similares; siempre es importante reconocer al talento humano cuando cumple o sobrepasa las expectativas laborales propuestas. Sin duda, los colaboradores son capaces de lograr los resultados esperados, simplemente depende de la motivación externa que despierte su verdadero potencial.

Ahora, si bien es cierto los reconocimientos pueden ser económicos, pero cuando no los presupuestos institucionales son mínimos, es muy aconsejable aplicar otras instancias como; días libres, almuerzos, integraciones, capacitaciones, entre otras actividades más.

c. Apoyo al desarrollo de los empleados

Los colaboradores en su trabajo buscan crecer personal y profesionalmente; para compensar la necesidad de crecimiento y desarrollo surge la idea de implementar un plan de carrera y de sucesión que resultará pieza clave en la retención del mejor talento.

El apoyo al desarrollo profesional se precisa de parte de las jefaturas que deberían comprender las necesidades que los subalternos. Enseñar y aprender del equipo de trabajo es una tarea que muy pocas personalidades lo practican, no obstante, los resultados son favorecedores y consiguen satisfacer las necesidades institucionales.

Conclusiones

Luego de haber analizado los diferentes conceptos teóricos expuestos en el presente trabajo de investigación, hemos llegado a la conclusión de que la comunicación es un proceso trascendental en el que la emisión y recepción de los mensajes logra materializarse una vez que las personas pueden interactuar entre sí.

Resulta imperativo y a la vez indispensable, instaurar estrategias y mecanismos de comunicación que permitirán detectar problemas de relacionamiento interpersonal derivados de procesos ineficientes de comunicación. Generalmente, se sabe que cuando los procesos de comunicación son los adecuados, factores como el compromiso, el ausentismo, el desempeño laboral, la retención de personal, y hasta la rentabilidad institucional mejoran indiscutiblemente el estado actual de las organizaciones.

Por otro lado, concluimos que más que una simbiosis relacional entre la comunicación y las relaciones interpersonales, lo que ciertamente está presente en las variables de estudio es un sentido de corresponsabilidad que posibilita el cumplimiento de objetivos y metas institucionales que se anhelan alcanzar.

En paralelo, alcanzamos a ultimar que el tipo de comunicación que se viene gestando en la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, sostiene diferencias marcadas debido a los niveles posicionales que se identifican en los puestos de trabajo con que se ha desarrollado el presente estudio. Para ser más explícitos, el nivel operativo aprovecha la comunicación horizontal ya que es bastante saludable para fomentar y promocionar un ambiente de confianza y camaradería, a diferencia de los niveles estratégicos que practican una comunicación vertical, que deberá moldearse a fin de que las relaciones y los objetivos corporativos puedan verse materializados.

Para finalizar, puedo concluir revelando que la influencia de las estrategias de comunicación sobre las relaciones interpersonales y el cumplimiento de los objetivos empresariales favorece de forma basta la misión institucional, siendo evidente exponer su finalidad de promocionar, fomentar y garantizar un flujo de comunicación asertiva, solo así, la interacción y el cumplimiento de los objetivos estarán alineados a las necesidades personales y corporativas.

Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos en el actual trabajo investigativo, presentamos a continuación ciertas recomendaciones que buscan aplacar los efectos de la mala práctica comunicativa de la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado.

Entre las principales estrategias de comunicación que proponemos implementar en la institución tenemos: políticas de puertas abiertas, diversificación de canales de comunicación y empoderamiento de niveles tácticos y estratégicos. El elemento clave de toda buena comunicación se arraiga de los canales y medios de difusión más efectivos.

Además, recomendamos construir relaciones interpersonales positivas a través de la generación de espacios de compromiso y confianza. Es importante mencionar que el establecimiento de relaciones asertivas, de uno u otro modo, depende única y exclusivamente de los procesos de comunicación que se realicen al interno de la compañía, por lo que, la implementación y el manejo de estrategias de comunicación efectiva posibilitará la consecución de mejores resultados.

Por otro lado, sugerimos mantener la comunicación que se viene empleando en el área operativa de la compañía, la “comunicación horizontal” se caracteriza porque no existe una relación de autoridad, es decir, toda la comunicación fluirá lateralmente entre los miembros de un establecimiento de trabajo. Mientras que para el nivel estratégico proponemos cambiar el tipo de comunicación que se ha podido identificar, especialmente porque la “comunicación vertical” es aquella que se realiza entre las personas que ocupan diferentes niveles jerárquicos de una organización. Planteamos instaurar un tipo de comunicación bidireccional, siempre y cuando esté acompañada de un sistema de retroalimentación efectivo.

Por último, debido a los hallazgos identificados en el presente trabajo de investigación, recomendamos al público académico – científico poner mayor énfasis para determinar el grado de incidencia que la comunicación genera sobre las relaciones interpersonales y la consecución de objetivos y metas institucionales. Las investigaciones que promulgan estrategias de fortalecimiento comunicacional son insuficientes en nuestro contexto, por esta particularidad hacemos un llamado e incitamos al público lector a proseguir con el interés para desarrollar similares trabajos de investigación.

Lista de referencias

- Altamirano, Lourdes. 2017. “Las Relaciones Interpersonales en el Clima Laboral de los colaboradores de la empresa Holviplas S.A. cantón Ambato Provincia Tungurahua”. Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25459/1/ALTAMIRANO%20OPAREDES%20LOURDES%20FERNANDA%201804084836.pdf>.
- Antúnez, Miriam. 2019. “Redes sociales y relaciones interpersonales en estudiantes de quinto de secundaria de la institución educativa José María Arguedas, Carabayllo, 2018”. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31031/Ant%C3%B3nez_EML.pdf?sequence=1.
- Benites, Karen, y Johanna Tigua. 2016. “Las relaciones interpersonales en el desempeño laboral del personal administrativo de la compañía Grupo Imar S.A. de la ciudad de Guayaquil.” Tesis de grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1488/1/T-ULVR-1495.pdf>.
- Brönstrup, Celsi, Elena Godoi, y Anely Ribeiro. 2007. “Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional”. *Signo y Pensamiento* XXVI (51): 26–37.
- Calderón, Mario. 2020. “La incidencia de los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa Hersaga Cía. Ltda.” Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Ecuador. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7753/1/T3340-MDTH-Calder%c3%b3n-La%20incidencia.pdf>.
- Camino, Gissela. 2019. “Estrategia para la mejora de la Comunicación Organizacional en una empresa de producción de Tungurahua”. Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2732/1/76922.pdf>.
- Carrión, Byron Alexander. 2019. “Análisis de la comunicación interna del proceso de interrelación de las áreas del colegio de Artes Raymond Mauge Thoniel de la ciudad de Guayaquil 2018”. Tesis de grado, Universidad de Guayaquil.

- <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/38658/1/TESIS%20BYRON%20CARRI%C3%93N%20PARA%20CD%20FINAL.pdf>.
- Charro, Yesenia Nereida. 2016. “La comunicación y su influencia en las relaciones interpersonales de los funcionarios de la EPMOP en el área de recursos humanos”. Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7657/1/T-UCE-0007-241i.pdf>.
- Contraloría General del Estado. 2021. “Sitio web de la Contraloría General del Estado - Inicio”. <https://www.contraloria.gob.ec/LaInstitucion/MisionVision>.
- Fleitas, María Sonia Fleitas, Gilberto López, Galvarino Araneda, y María Gil. 2009. “Comunicación En Procesos De Trabajo”. *Ingeniería Industrial XXX* (3): 1–6.
- García, Matilde. 1995. “Comunicación y relaciones interpersonales”. *Tendencias Pedagógicas*, 122.
- González, Erika. 2015. “La comunicación y su influencia en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Compañía Transportadora Ecuatoriana de Valores Tevcol Cía. Ltda. Base 2”. Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7322/1/T-UCE-0007-224i.pdf>.
- Gutiérrez, Eduardo, y Gisela Cramer. 2019. “Conversaciones con Clío: un campo, muchas historias”. *Revista Palabra Clave* 22 (4): 2241.
- Hernández, Alma. 2013. “Plan de comunicación organizacional para industrias Garsam, S.A. de C.V.” Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de México. <http://132.248.9.195/ptd2014/enero/0707891/0707891.pdf>.
- Huamanquispe, Giralda. 2018. “Relaciones Interpersonales y su influencia en el Desempeño Docente, en la I. E. 50723 ‘Cecilia Túpac Amaru’, Santiago, Cusco”. Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6413/EDMhuhug.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
- Jiménez, Christian. 2016. “El impacto entre la comunicación organizacional y la capacitación en los empleados administrativos de la Gerencia Regional de Salud Arequipa 2014.” Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3116/Rijjice.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- López, Winston. 2018. “Influencia de las Relaciones Interpersonales en la práctica de Valores de los internos del establecimiento Penitenciario Puno - 2018”. Tesis de grado, Universidad Nacional del Altiplano. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/9922/Lopez_Patana_Winston.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Macías, Viviana. 2019. “la comunicación estratégica en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral. Aplicado en el Itslam-Manta: 2018 (2)”. Tesis de grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/1853/1/ULEAM-SE-0027.pdf>.
- Martínez, Raúl. 2017. “Las relaciones interpersonales en la Empresa”. *Realidad Empresarial*.
- Méndez, Flor. 2007. “La Comunicación Organizacional como Gestora del Conocimiento y la Responsabilidad Social”. *Razón y Palabra*.
- Moreno, Eduardo Francisco Caizaluisa. 2021. “Portal Web Oficial de la Contraloría General del Estado del Ecuador”. *Contraloría General del Estado del Ecuador*. <https://www.contraloria.gob.ec/LaInstitucion/EstructuraOrganica>.
- Naranjo, María. 2005. “Perspectivas sobre la comunicación”. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”* 5 (2): 1–32.
- Ponce, Fabián. 2015. “La comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio de Ambato Ltda. de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.” Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/19499/1/comunicacion%20organizacional%20y%20satisfaccion%20laboral.pdf>.
- Robbins, Stephen, y Timothy Judge. 2009. *Comportamiento Organizacional*. México: Décimotercera edición. https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional_Stephen_P_Robbins_y_Timothy_A_Judge.
- Rodríguez, Dolores. 2017. “Las Relaciones Interpersonales en el Comportamiento Organizacional de los trabajadores de Servientrega Ambato S.A.” Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato.

- <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25405/1/RODR%20C3%28DGUEZ%20GARZ%20C3%29N%20DOLORES%20ANDREA%20050328202-2.pdf>.
- Romero, Mercy. 2005. "Comunicación organizacional: desarrollo del manual de procedimientos del departamento de relaciones públicas de la dirección general de aviación civil." Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2525/1/T0320-MC-Romero-Comunicaci%20c3%29n%20Organizacional%20Desarrollo.pdf>.
- Sarzosa, María. 2011. "Estrategias de comunicación interna para la difusión de información institucional en Tecna del Ecuador". Tesis de grado, Universidad Internacinal Sek. <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/131/3/Estrategias%20de%20comunicaci%20c3%29n%20interna%20para%20la%20difusi%20c3%29n%20de%20informaci%20c3%29n.pdf>.
- Tipantuña, Nelly. 2015. "La Comunicación Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa PARIS QUITO S.A." Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7843/1/T-UCE-0007-328i.pdf>.
- Vasquez, Janet. 2018. "Relaciones interpersonales y motivación laboral en los docentes de la institución educativa N° 80382 Carlos Alberto Olivares. Chepén - 2017". Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11859/vasquez_dj.pdf?sequence=1.
- Vidales, Carlos. 2015. "Historia, teoría e investigación de la comunicación". *Comunicación y Sociedad*, n° 23 (enero): 11–43.
- Yáñez, Rodrigo, Mallén Arenas, y Miguel Ripoll. 2010. "El impacto de las Relaciones Interpersonales en la Satisfacción Laboral General". *Liberabit*, 9.

Anexos

Anexo 1: Acta de validación Ficha Técnica de Entrevista Semiestructurada

Quito 24 de febrero de 2021

ACTA DE VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Distinguida Institución

Universidad Andina Simón Bolívar

De mi consideración;

Antecedentes:

Como parte de los requisitos para obtener el Título de Magister en Desarrollo del Talento Humano, la Universidad Andina Simón Bolívar, brinda la apertura de elaboración de tesis.

Por su parte el señor maestrante Gustavo Adolfo Armijos Montenegro se encuentra realizando el trabajo de investigación con el tema denominado **“Estrategias de comunicación entre las unidades de la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado matriz Quito para mejorar las relaciones interpersonales y el cumplimiento de objetivos”**.

Con fecha 10 de diciembre de 2020; el informe del trabajo de investigación es expuesto ante el tribunal designado por la Universidad Andina Simón Bolívar, en dicho acto, y mediante veredicto, se recomienda entre otros aspectos la re-escritura total de la tesis, además del ajuste de la herramienta de investigación utilizada.

Es así que, para analizar las variables de estudio “Comunicación y Relaciones Interpersonales”, a elección del investigador y con la oportuna tutoría académica del caso

se decide elaborar una **Ficha Técnica de Entrevista Semiestructurada** que permitirá recolectar datos e información de primera mano.

Por último, y con el objetivo de contar con la revisión y validez de la ficha técnica de recolección de datos, el día miércoles 24 de febrero de 2021, el señor maestrante Gustavo Armijos presenta la herramienta de investigación a la siguiente terna de expertos:

Jorge Enrique Toro Armendáriz, Doctor en Psicología Industrial de la Universidad Central del Ecuador, Magister en Gerencia Empresarial, MBA (PUCE), trayectoria de más de 20 años en el área académica, paralelamente a desempeñado cargos de Gerencia y Dirección de Recursos Humanos. Ha desarrollado en los últimos cinco años publicado con los siguientes contenidos:

1. Las actitudes. Publicado en julio de 2009.

2. Inteligencia emocional. Publicado en junio de 2012. Observatorio Pymes de la Universidad Andina Simón Bolívar:

3. El clima laboral en el Ecuador. Publicado en octubre de 2014. 4. Compendio de emprendimiento. Publicado en diciembre de 2016.

Diego Alejandro Tituaña Gualoto, Ingeniero en Administración de Empresas (UCE), Magíster en Gestión de Talento Humano (PUCE), experiencia de 10 años en el área de Talento Humano, 3 de ellos como Jefe Nacional de Capacitación del Consejo de la Judicatura (Subrogando la Subdirección), 2 como responsable de capacitación y evaluación de Medios Públicos EP, entre otros.

Darío Alexander Guamán Mullo, Psicólogo Industrial de la Universidad Central del Ecuador, Especialista en Dirección de Personas y del Talento Humano, Magíster en Desarrollo del Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar, con más de 6 años de trayectoria laboral en el área de Gestión de Personas y Talento Humano. Experiencia destacada en el campo de la Consultoría y Desarrollo Organizacional, Head Hunting, Outplacement, Networking, Desarrollo de Proyectos en empresas públicas, privadas.

Para su respectiva validación y aprobación conforme se visualiza a continuación:

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

FECHA APLICACIÓN:

ENTREVISTADOR:

AREA:

LUGAR:

1. OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

Identificar y conocer ciertas características de comunicación y relaciones interpersonales en el trabajo para implementar estrategias que a su vez cooperen en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

7. CONSENTIMIENTO INFORMADO

La entrevista pretende conocer su apreciación referente a varios aspectos de comunicación y relaciones interpersonales encontrados en su trabajo; a su vez la información proporcionada por usted es estrictamente de fines académicos por lo que se considera importante su participación voluntaria a fin de lograr el planteamiento de la investigación.

8. IDENTIFICACIÓN

NOMBRES: N/A - ANÓNIMO

EDAD:

CARGO:

FECHA DE INGRESO: /dd /mm /aa

Contrato Ocasional: <input type="checkbox"/>	Nomb. Provisional <input type="checkbox"/>	Nomb. Permanente <input type="checkbox"/>	Nomb.Libremoción <input type="checkbox"/>	Cód. de Trabajo <input type="checkbox"/>
--	--	---	---	--

RELACIÓN LABORAL

10. RECOLECCIÓN DE CRITERIOS

4.1.- Criterio de Comunicación: Existen varios tipos de comunicación, mencionaremos a continuación a la verbal, escrita, gestual y gráfica. La comunicación verbal se realiza a través del dialogo y va acompañada del mensaje que transmiten, tono de voz e incluso de expresiones corporales. Al respecto por favor argumente los siguientes aspectos:

a) ¿Qué opina usted del tono de voz cuando sus compañeros, jefes o subalternos se dirigen hacia usted?

b) ¿El mensaje que sus compañeros, jefes o subalternos le transmiten a usted, es suficientemente claro y comprensible?

c) ¿Las expresiones corporales que demuestran durante la comunicación verbal, crean aceptación y satisfacción en usted?

d) ¿Alguna vez, le han expresado palabras ofensivas o que comprometan juicios de valor?

4.2.- Por su parte, se dice que la comunicación escrita es aquella que se expresa a través de la escritura y se transmite por diferentes canales; correos electrónicos, sistema de gestión documental, documentos físicos o digitales, aplicaciones tecnológicas, entre otros. En ese sentido por favor manifieste su apreciación:

a) ¿Cree usted que la información escrita que recibe de sus jefes, compañeros o subalternos, es clara y comprensible?
b) ¿La comunicación escrita, obedece a las normas legales y reglas generales de la institución?
c) ¿La información escrita que se transmite por los diferentes medios de comunicación, brinda la facilidad para ejecutar sus tareas asignadas?
d) De los comentarios anteriormente mencionados y conforme a su experiencia en esta Institución. ¿Qué comprende usted por comunicación asertiva?
2. RECOLECCIÓN DE CRITERIOS
5.1.- Criterios de las Relaciones Interpersonales. Es totalmente necesario para las compañías desarrollar relaciones interpersonales saludables en materia de afiliación, control y cumplimiento de metas. El objetivo de la interacción personal en el ámbito laboral busca mantener unido a los miembros de un mismo equipo de trabajo; no obstante, estas intenciones facilitan alcanzar equilibrio entre la organización y las personas. Con esta breve explicación, por favor manifieste los siguientes criterios:
a) ¿Es usted tomado en cuenta en las reuniones de trabajo? ¿De ser positiva su respuesta, existe la apertura de intercambiar ideas u opiniones entre los participantes?
b) ¿Qué actividades de integración y con qué frecuencia se realizan en su trabajo para facilitar la interacción de grupos?
c) ¿Cree que sus jefes, compañeros, subalternos, se preocupan de sus problemas que le sucedan, aun cuando éstos no sean derivados del trabajo?
d) ¿Recibe usted reconocimiento del trabajo bien hecho y retroalimentación cuando éste requiere ser mejorado?
e) ¿El diálogo o las conversaciones que tiene usted con sus jefes y compañeros del área de trabajo,

generan un ambiente laboral amigable?
f) ¿Qué ventajas o dificultades ha encontrado usted con sus compañeros, Jefes o subalternos al ejecutar su trabajo diario?
g) ¿Tienes usted la confianza de hacer preguntas o consultar dudas a sus jefes y compañeros, producto de sus actividades diarias?
h) ¿Considera usted, sentirse aceptado por el equipo de trabajo?
i) ¿Qué prácticas o estrategias considera usted que se puedan implementar en su institución para mejorar las relaciones interpersonales?
AGRADECIMIENTO
¡¡Muchas gracias por tu colaboración !!

Resolución:

Una vez revisada la estructura de la ficha técnica de recolección de datos, la misma que demuestra la intencionalidad de evaluar las variables de estudio “Comunicación y Relaciones Interpersonales” encontradas en el tema de la investigación; “Estrategias de comunicación entre las unidades de la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado matriz Quito, para mejorar las relaciones interpersonales y el cumplimiento de objetivos”. Se procede a **CERTIFICAR Y APROBAR** la aplicación de la herramienta para el trabajo de investigación.

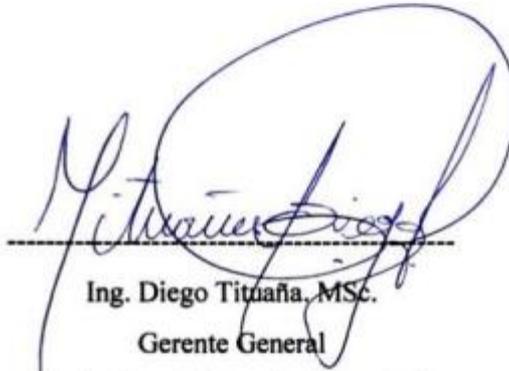
Atentamente;



Dr. Jorge Enrique Toro Armendáriz. MBA.

Docente

Institución: **Universidad Andina Simón Bolívar**



Ing. Diego Tituaña, MSc.

Gerente General

Institución: **Gelatomix Sangolquí**



Psc. Ind. Alexander Guamán. MSc.

Job Insertion Technician

Institución: **Cooperazione Internazionale**