

INDICE (TABLA DE CONTENIDO)

PORTADA	Pág. i
Pensamiento	Pág. ii
Página de Aceptación	Pág. iii
Declaración de autoridad	Pág. iv
Agradecimientos	Pág. v
Dedicatoria	Pág. vi
Resumen	Pág. vii
Índice (Tabla de contenidos)	Pág. 1
Índice de Tablas	Pág. 3
Introducción	Pág. 4
1. MARCO TEÓRICO	
1.1 Antecedentes del estudio	Pág. 6
1.2 Definiciones de la comunicación humana	Pág. 7
1.3 Modelos de Comunicación	
1.3.1 Modelo lineal de Pasquali	Pág. 8
1.3.2 Modelo helicoidal de Dance	Pág. 9
1.4. Teorías de Comunicación	
1.4.1 Teoría funcionalista de la comunicación de masas	Pág. 9
1.4.2 Teoría e investigación en la comunicación de masas	Pág. 11
1.5 Tipos de Comunicación	
1.5.1 Comunicación interpersonal.	Pág. 12
1.5.2 Comunicación masiva.	Pág. 12
1.5.3 Comunicación organizacional	Pág. 12
1.5.3.1 Comunicación organizacional formal	Pág. 12
1.5.3.2 Comunicación organizacional Informal	Pág. 13
1.6 Comunicación Asertiva	Pág. 13
1.7 Satisfacción Laboral	
1.7.1 Definición	Pág.18

1.7.1.1 Satisfacción General	Pág. 19
1.7.1.2 Satisfacción por facetas	Pág. 19
1.7.2 Factores Determinantes	
1.7.2.1 Reto en el trabajo	Pág. 20
1.7.2.2 Sistema de Recompensas Justas	Pág. 21
1.7.2.3 Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.	Pág. 22
2. METODOLOGÍA	Pág. 23
2.1 Problema de Investigación	Pág. 24
2.2 Variables	Pág. 25
2.2.1 Conceptualización	Pág. 25
2.2.2 Operacionalización	Pág. 26
2.3 Diseño de Investigación	Pág. 26
2.4 Características de la Comunidad	Pág. 27
2.4.1 Población	Pág. 27
2.4.2 Muestra	Pág. 27
2.5 Instrumentos y técnicas empleadas	Pág. 28
2.6 Procedimiento	Pág. 32
2.7 Resultados Esperados	Pág. 33
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
3.1 Análisis de cada técnica	Pág. 34
3.2 Análisis global de los instrumentos	Pág. 46
Conclusiones	Pág. 48
Recomendaciones	Pág. 49
Referencias Bibliográficas	Pág. 50
Bibliografía	Pág. 51
ANEXOS	Pág. 52
Aplicación de fórmula para obtención de muestra de investigación	Pág. 53
Formato empleado Encuesta de Comunicación	Pág. 54
Formato empleado Encuesta Satisfacción Laboral	Pág. 55

Formato empleado Entrevista a Supervisores	Pág. 56
Carta de Aprobación del tema de estudio	Pág. 57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables	Pág. 26
Tabla 2: Cronograma para el levantamiento de información	Pág. 33

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos más remotos de nuestra historia la comunicación es importante ya que gracias a esta es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. Sin esta posibilidad, el avance de nuestra sociedad no hubiera sido posible en ningún sentido.

De esta manera es preciso considerar otro punto importante de interacción social donde la comunicación representa un factor importante que es el ámbito laboral. Si en la vida privada y personal es importante la comunicación, en una organización con unos objetivos muy definidos que es preciso conseguir y con muchos integrantes es algo fundamental.

En Incubadora Nacional C. A se presentan ciertas características denotan insatisfacción laboral en cuanto al personal de planta, que es el personal con el nivel más operativo de toda la empresa, esto puede traer como consecuencia una cadena de problemas que afectaría el clima laboral y la producción de la organización entre los cuales tenemos: ausentismo, rotación de personal, carencia de sentido de identidad con la organización.

Es por esta razón que el estudio de este trabajo va dirigido a uno de los factores importantes en el desarrollo de las organizaciones que es la influencia de la comunicación asertiva en la satisfacción laboral.

Además del estudio de la satisfacción laboral en donde se estudiara temas como: el tipo de comportamiento en el trabajo, las conductas del individuo, factores determinantes en la insatisfacción o satisfacción del individuo trabajador, las necesidades del individuo pues se entiende que cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones.

también puede haber una gran variedad de causas, tales como una inadecuada supervisión acompañada de niveles de comunicación deficientes, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer sus necesidades.

Pero este trabajo se enfocara en la comunicación asertiva del nivel de jefaturas hacia los operativos de planta

El problema de investigación se fórmula de la siguiente manera ¿Cómo influye la comunicación asertiva que tienen los jefes de la planta en la satisfacción laboral de los operativos de planta de Incubadora Nacional C.A.?

Cuyo objetivo principal es describir la influencia de la comunicación asertiva de los jefes en la satisfacción laboral de los operativos de planta de Incubadora Nacional C.A.

Así mismo la hipótesis de este trabajo se desarrolla de la siguiente manera: A mayor comunicación asertiva que tengan los jefes, mayor será la satisfacción laboral de los operativos de planta de Incubadora Nacional C.A.

Este estudio se realizara bajo un tipo de investigación descriptivo ya que se pretende describir diferentes situaciones que traen como consecuencia la manifestación de determinados fenómenos que ocurren en la organización.

El diseño de investigación es de tipo no experimental porque los fenómenos serán analizados tal y cual en su contexto natural, es decir en su puesto de trabajo en la empresa Incubadora Nacional C. A no se tiene ninguna intención de construir alguna situación o cambiar el entorno, más bien se realiza en su ambiente natural, de esta forma le estamos dando un alto grado de objetividad y confiabilidad en la aplicación de las herramientas.

Adicional es un estudio mixto, ya que las variables serán analizadas de manera cualitativa y cuantitativamente, esto se lograra mediante la aplicación de técnicas que nos permiten realizar este tipo de análisis.

Como antecedentes de la organización podemos indicar que Incubadora Nacional C.A es una empresa Ecuatoriana privada, fundada por el Alemán Lodewijk Bakker Larson, actualmente a cargo de su hijo Luis Bakker Guerra se ha convertido en la empresa líder a nivel nacional en la producción de pollitos BB con una trayectoria de ya casi 50 años. (Gabriela Zambrano, 2011)¹

Ubicada en la ciudad de Guayaquil- Ecuador, Cdla Atarazana en las calles Elías Muñoz y Blanca Muñoz Baquerizo, cuenta con una nómina de 45 personas de las cuales 11 son de cargo administrativo y 19 operativos de planta y 15 despachadores

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

En todas las épocas de nuestra historia, es decir la historia de la humanidad, desde la más remota prehistoria, el ser humano para satisfacer sus necesidades más vitales se ha valido de la comunicación. Sin esta nuestra especie no sobreviviría. Incluso para alimentarnos, los seres humanos tenemos que entendernos y cooperar los unos con los otros. Esto sigue siendo válido en la actualidad. De una forma u otra, necesitas compartir lo que sabes con otras personas, o simplemente comunicar algo.

La comunicación, cuando se lleva a cabo de la forma adecuada, confiere poder a los conocimientos y los sentimientos de una persona. Es decir, quien sabe comunicarse tiene poder, el poder de influir, de transformar, de sensibilizar, de conmover, de convencer, de explicar, de promover grandes debates, de dejar constancia de su presencia en el mundo.

La comunicación como primera necesidad implica informar, el hombre registra todo lo que le circunda esto corresponde al mundo de los conceptos, de las ideas, a la esfera del raciocinio. La segunda necesidad sería la de convencer, persuadir, atraer el interés de los demás.

No es sólo intercambio de información, por lo que debemos diferenciarla del proceso de comunicación propiamente tal.

La comunicación cumple diversas funciones, las cuales se pueden sintetizar en que ésta actúa para controlar el comportamiento de los miembros de un grupo, fomenta la motivación al aclarar a los trabajadores lo que se debe hacer, lo bien que lo está desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño. Es además, una fuente básica de interacción social para la satisfacción de

necesidades sociales, y finalmente, proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones y evaluar opciones alternativas.

1.2 Definiciones de la comunicación Humana.

Etimológicamente, “la palabra comunicación se refiere a común-acción, en este sentido, proponemos entender la comunicación como la coordinación de acciones. Así la comunicación será más que el intercambio de información. Siempre coincide con el sentido de la información que se emitió, las personas interpretan la «información» de manera particular y no proposición permite centrarse en coordinar acciones y no en abocarse a buscar al responsable que no transmitió bien o que no escuchó bien cuando se producen malos entendidos”. (Alfonso, 2007)²

Comunicación es la relación comunitaria humana consiste en la emisión – recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.

Según ANTONIO PASQUALI La comunicación ocurre cuando hay “interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)” realizando la “ley de bivalencia”, en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. “Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad”. (Pascuali, Comunicación y cultura de masas, 1960)³

Los únicos entes capaces de presentar comportamientos comunicacionales y sociales, de transmitir y recibir intelectual y sensorialmente son los seres racionales, (los seres humanos) los cuales poseen lo que Pasquali Antonio denominó el “con-saber” de la conciencia de la co-presencia de ambos para que se dé la comunicación, (el saber que existen dos presencias, la del “otro” y la propia), (Pascuali, Comunicación y cultura de masas, 1960)⁴ que interactúan simétricamente, tratando de acondicionar la voluntad de entendimiento mutuo, es lo que se denomina diálogo.

Según FRANK DANCE Comunicación es el "estudio de la teoría y principios del origen, emisión, recepción e interpretación de mensajes..." independientemente de la cantidad y de la calidad de mensajes emitidos. (Dance, 1967)⁵

En su aporte se establece que en su acepción más amplia comunicación es la elicitación de una respuesta, tomando en cuenta que la elicitación sugiere que el ser que inicia la comunicación tenga un objetivo determinado sea una conducta o respuesta realizada conscientemente del porqué ejecuta tal acción. Esta expresión es genérica ya que no especifican quien o quienes son los seres ejecutantes ya que no establece ningún distintivo entre la comunicación implicada en la interacción de materia animada o inanimada o entre animales y seres humanos

Haciendo énfasis en lo anterior el ser humano es el único que puede expresarse a través de símbolos verbales, y no verbales, teniendo en cuenta que la palabra verbal, no se refiere sólo al hecho de la existencia de un sonido sino la representación de abstracciones de datos específicos que transforma el signo en símbolo. FRANK DANCE " La comunicación es ejercida a través del habla mediante un simbolismo vocal, y apoyada por un simbolismo no verbal observable que refuerza o no, la credibilidad del enunciado transmitida. (Dance, 1967)⁶

1.3 Modelos de Comunicación

1.3.1 Modelo lineal de Pasquali: La comunicación es lineal porque "la comunicación se dirige hacia adelante y tal hecho de que no puede hacerse retroceder una palabra ya emitida" (Pasquali, Comprender la comunicación , 1974)⁷

Las conductas observadas y expresadas en el pasado, no se puede transformar en el futuro, si fue una comunicación positiva o negativa, tendrá las mismas características sin evolucionar en el tiempo, porque se consideran la comunicación situándola en el momento donde lo que ya se ha expresado no se puede cambiar.

En los procesos de comunicación humana intervienen diferentes elementos que hacen posibles que la comunicación se ejecute, a través de los órganos

eferentes-aferentes de la sensibilidad humana, (vista, oído, habla, tacto, etc.) generando el mensaje y otro ente natural que ejecuta el papel de receptor y de decodificador final en una comunicación directa.

La comunicación circular se expresa en dos funciones; uno; lo que comunicamos y el modo de hacerlo, la altera para el futuro, segundo que esta retrocede hasta llegar al punto de partida, pudiendo restringir y obstaculizar futuras comunicaciones

1.3.2 Modelo helicoidal de Dance El helicoide combina los rasgos deseables de la línea recta y del círculo, evitando a la vez los puntos débiles de ambos el helicoide presenta una variedad bastante atractiva de posibilidades de dar forma gráfica a los aspectos patológicos de la comunicación. Y en cualquier momento el helicoide da testimonio geométrico del concepto de que la comunicación, al moverse hacia adelante, está volviendo en el mismo momento sobre sí misma y siendo afectada fundamentalmente por la espira de la cual ella surge. No obstante aunque sea lentamente el helicoide puede liberarse en forma gradual de sus distorsiones de bajo nivel. "El proceso de comunicación, se va moviendo constantemente hacia adelante y sin embargo, depende siempre, en cierta medida del pasado, que informa al presente y al futuro. El proceso helicoidal de la comunicación ofrece una imagen geométrica flexible y útil para la consideración del proceso comunicativo" (Dance, Perspectivas de la Comunicación , 1970)⁸La comunicación helicoidal representa la característica básica del ser humano, como es la permisibilidad de cambiar, de evolucionar, de corregir errores o añadir refuerzos a las interacciones positivas del pasado, no es una comunicación absolutista, ni determinista, por lo que presenta un desarrollo constante e interminable, esto sucede a nivel individual y colectivo, ya que los seres humanos entramos en los modelos helicoidales de las personas que nos rodean.

1.4 Teorías de Comunicación

1.4.1 Teoría funcionalista de la comunicación de masas.

La mayoría de los autores coinciden en señalar que las primeras teorías formales sobre el impacto social de la comunicación de masas se encuentran en los planteamientos filosóficos y sociológicos referentes a la sociedad de masas,

desarrollados principalmente en las primeras tres décadas de este siglo, pero con antecedentes en el siglo XIX. Las teorías de la sociedad de masas se caracterizan por considerar que el crecimiento de las sociedades industriales ha erosionado los vínculos sociales y familiares de los individuos, masificándolos y aislándolos de sus grupos primarios y de referencia. Según Swingewood los siguientes factores, entre otros, influyeron en la generación del concepto de la sociedad de masas:

- a) La división del trabajo
- b) La organización industrial a gran escala.
- c) La producción automatizada de mercancías.
- d) Las densas concentraciones de población urbana.
- e) El crecimiento de las ciudades.
- f) El aumento de movimientos políticos masivos basados en la extensión del voto a las clases trabajadoras.

De lo anterior surge la imagen de las audiencias como conglomerados de individuos pasivos, aislados, manipulables, irracionales e ignorantes. La masificación y el aislamiento de las personas, según esta perspectiva, las hacía extremadamente susceptibles de ser influenciadas por los medios masivos de comunicación.

Durante la segunda mitad del siglo XIX en Europa y Estados Unidos -en claro contraste con la prensa elitista y literaria de un principio- empiezan a cundir los periódicos para las clases populares, gracias a los procesos de alfabetización que habían logrado dichos países. A principios del siglo XX, el cine se había vuelto un medio de entretenimiento masivo y la radio iniciaba su impresionante despegue en la década de los veinte.

Los teóricos de la sociedad de masas, partiendo de una concepción elitista que privilegiaba a las bellas artes o alta cultura, menospreciaban la cultura de masas por carecer de complejidad y de refinamientos estéticos en forma y contenido. Los contenidos vulgares y estandarizados de dichos medios -según ellos- no podían más que afectar en forma negativa las estructuras sociales de sus países.

Estas teorías de la sociedad de masas, pese a compartir características como las anteriores, se dividían en términos generales en dos tendencias claramente

diferenciadas: la postura aristocrática de filósofos y ensayistas como Nietzsche, T. S. Eliot y Ortega y Gasset, y la posición crítica de los miembros de la denominada Escuela de Frankfurt: Adorno, Horkheimer y Marcuse. (Swingewood Alan, 2003)⁹

1.4.2 Teoría e investigación en la comunicación de masas

En esta teoría, la comunicación masiva se consideraba sumamente poderosa. Se creía que era capaz de moldear directamente la opinión pública y lograr que las masas adoptaran casi cualquier punto de vista que el comunicador se propusiera. DeFleur señala que la teoría de la aguja hipodérmica asumía que "ciertos estímulos, hábilmente elaborados, llegarían a través de los medios a cada uno de los miembros individuales de la sociedad de masas, que cada uno de ellos los percibiría del mismo modo que sus iguales, y que ello provocaría en todos una respuesta más o menos uniforme".

Después de la Primera Guerra Mundial; continúa De Fleur, prevaleció la convicción acerca del poderío de la comunicación de masas y de su capacidad para moldear la opinión pública, así como para hacer que los receptores adoptaran "casi cualquier punto de vista que el comunicador se propusiera". (DeFleur Melvin, 1989)¹⁰

1.5 Tipos de Comunicación

Según compilación de (Isabel Gonzalez , 2005)¹¹ A grandes rasgos se pueden señalar tres tipos de comunicación, esta diferenciación es dependiendo de las características de los receptores:

1.5.1 Comunicación interpersonal.

1.5.2 Comunicación masiva.

1.5.3 Comunicación organizacional

1.5.1 La comunicación interpersonal es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas. Conversaciones cotidianas entre familiares, o también cartas entre amigos (comunicación escrita).

1.5.2 La comunicación masiva está representada principalmente en los medios de difusión de información: radio, televisión, periódicos, revistas, internet u otros.

El mensaje es enviado por un emisor y no hay respuesta inmediata, hay miles de receptores: viendo, oyendo o leyendo los mensajes.

1.5.3 Comunicación Organizacional:

La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal.

1.5.3.1 Comunicación organizacional formal:

La establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas.

Entre los medios de comunicación más conocidos a nivel de las empresas está el memorándum -correspondencia escrita- entre departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en redes, entre otras.

La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en:

- **Comunicación descendente** (De la dirección o gerencia hacia el personal).
- **Comunicación ascendente** Del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa
- **Comunicación horizontal** Entre el personal de igual jerarquía
- **Comunicación diagonal** Entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan

1.5.3.2 Comunicación organizacional informal:

Este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas.

La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a la empresa, según como se emplee.

De forma **positiva**, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado.

De forma **negativa**, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización

1.6 Comunicación Asertiva

Asertividad es un concepto aportado por la psicología moderna a la comprensión y mejora de nuestras relaciones sociales. “Se define como una conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros”. (Pincheira, 2009)¹² Compromete la capacidad de luchar por los propios derechos y expresar pensamientos y creencias en forma directa y apropiada, sin violentar los derechos de los demás.

Las personas deben estar preparadas para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales. Estos surgen naturalmente, debido a que los individuos poseen creencias, sentimientos y deseos divergentes. De no manejarse con cuidado, estos conflictos pueden causar sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración. (Pincheira, 2009)¹³

Tales situaciones de tensión pueden prevenirse por medio de un comportamiento asertivo responsable, no obstante muchas personas obvian el valor de promover el comportamiento asertivo. Algunas personas se oponen al entrenamiento en asertividad debido a que confunden el comportamiento asertivo con el agresivo.

Cuando estas personas escuchan la palabra “asertividad”, imaginan personas que demandan sus derechos en forma ruidosa y ofensiva. Dichas personas consideran que entrenar a alguien para ser asertivo significa convertirlo en un ser calculador y manipulador, que intenta controlar a los otros con el objeto de lograr

fines egoístas. Ellos temen que la asertividad transforme a personas agradables en seres rebeldes e irritables. Nada podría estar más alejado de la realidad, ya que esas características son típicas del comportamiento agresivo y no del comportamiento asertivo.

El hecho es que el comportamiento de las personas fluctúa entre la pasividad y la agresividad, y el comportamiento asertivo se ubica entre esos dos extremos. La asertividad se basa en valores humanos que sólo pueden ser beneficiosos para la comunicación interpersonal. Una vez que las personas comprenden realmente las metas, derechos y comportamientos asertivos, aprecian con prontitud su valor en promover el desarrollo de conceptos saludables de la autoestima y la habilidad interpersonal efectiva.

En un clima adecuado, los individuos pueden lograr sus derechos sin perjudicar a otros ni ir en contra de los derechos de los demás. La actuación asertiva ayuda a que las personas controlen su comportamiento “siendo menos temerosas y más expresivas sin llegar a la agresividad y hostilidad” (CFI, 2010)¹⁴ Al aplicarse correctamente, la asertividad establece un balance de poder entre individuos en conflicto, de manera que cada uno obtenga provecho de la interrelación. El propósito no es someter a otros, sino más bien asegurar la satisfacción mutua en la resolución de conflictos.

La meta principal de la asertividad consiste en mejorar el autoimagen y aumentar la efectividad en situaciones sociales y profesionales. El comportamiento asertivo puede optimizar la contribución del individuo a la organización o en general a un contexto social. Sin embargo, este comportamiento puede lograrse solamente si comprendemos y respetamos los derechos individuales.

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

El comportamiento pasivo ocurre cuando la persona renuncia a sus derechos por complacer a los demás. Los derechos de los individuos pasivos son violados, bien

sea porque ignoran sus propias necesidades o porque permiten que otros abusen de sus derechos. Estas personas usualmente justifican su comportamiento con el supuesto deseo de no querer crear problemas o involucrarse en situaciones desagradables. Generalmente aceptan toda crítica, sintiéndose culpables y se disculpan aun cuando la crítica sea injusta.

Cuando surgen conflictos interpersonales inevitables, típicamente, las personas pasivas no expresan sus opiniones o sentimientos tratando de ocultarlos. Nuestra cultura promueve la pasividad al enseñar a los individuos a no expresar sentimientos por el miedo de ofender a otros. En realidad, tal comportamiento motiva a otros a aprovecharse de la situación y a infringir los derechos de la persona pasiva.

Cuando los individuos sienten que deben comportarse asertivamente pero reaccionan con pasividad, disminuye su autoestima. Aunque algunos manifiestan admiración por las personas pasivas, lo que realmente les agrada es el no ser obstaculizado por ellas.

Aun cuando la pasividad ayuda a evitar los conflictos, las personas pasivas usualmente se sienten explotadas, no tomadas en cuenta, indefensas, molestas o resentidas. No sólo pierden el respeto de otros sino, aún más importante, el respeto propio.

Los efectos de la continua pasividad son acumulativos y en último término, devastadores. La pasividad continúa erosionando la autoconfianza y, en algunos casos, causa depresión severa y un sentido general de minusvalía. Los deseos de las personas pasivas son obviados en la mayoría de las situaciones y rara vez logran su pleno potencial.

Los individuos pasivos, pocas veces aceptan la responsabilidad por la calidad de sus vidas. Algunas veces, cuando se les presiona demasiado hacia una situación desagradable, pierden el control sobre sus emociones y reaccionan explosivamente. Sin embargo, lo más común es que jueguen al mártir silencioso,

culpando secretamente a los demás por su falta de autoestima. Rara vez se dan cuenta de su cuota de responsabilidad por su situación infeliz.

A diferencia del comportamiento pasivo, el comportamiento agresivo ocurre cuando las personas pelean por sus derechos de tal manera que llegan a violar los derechos de los demás. Los individuos agresivos con frecuencia se comportan ofensivamente y utilizan el sarcasmo y la intimidación para dominar a otros. Tienden a emitir señales sutiles de que crean climas de comunicación defensiva y provocan discusiones y hostilidades en lugar de promover la cooperación. Independientemente de cómo se manifieste, el comportamiento agresivo desmoraliza a los demás.

El comportamiento agresivo puede promover un círculo vicioso. Las personas agresivas discuten a menudo para defenderse de las críticas que ni siquiera han sido emitidas. Ello se debe a su vulnerabilidad ante amenazas ya sean reales o imaginarias. A su vez, el comportamiento promueve una reacción de antagonismo en los demás.

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

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

El comportamiento asertivo ocurre cuando los individuos defienden sus derechos sin que ello implique violar los derechos de los demás. La asertividad implica expresiones directas, honestas y apropiadas de nuestras creencias, necesidades y sentimientos. Significa auto respeto; es decir, valorarse a uno mismo y tratarse con tanta inteligencia y consideración como merece cualquier ser humano.

Al comunicarnos con personas agresivas, podemos saber cuáles son sus posiciones, ya que expresan lo que piensan. Sin embargo, la asertividad no implica que uno pueda hacer o decir cualquier cosa bajo el pretexto de la franqueza. El comportamiento asertivo maduro nos lleva a ser responsables de nuestras acciones.

Debido a que las personas asertivas consideran que todos los individuos tienen iguales derechos a expresarse honestamente, demuestran que respetan a los demás tanto como a sí mismos. Por lo tanto, el comportamiento asertivo aumenta la autoestima, conlleva al desarrollo del respeto mutuo y al logro de las metas propias sin sacrificar la de otros.

No obstante, los individuos asertivos no siempre logran lo que desean. Se puede ser asertivo y realizar algo que no deseamos hacer, si alguien lo requiere verdaderamente. Sin embargo, no es asertivo el hacer algo que otra persona desea si tenemos resentimientos al respecto. Las personas asertivas buscan lograr el equilibrio entre estar excesivamente preocupadas por los demás – al punto de olvidar sus propias necesidades y el de ser egoístas. El comportamiento asertivo reduce las posibilidades de dañar, culpar o alienar a otros.

Dar a conocer nuestras necesidades y tomar responsabilidades por nuestras acciones, disminuye la tendencia a culpar a otros o a vengarse de ellos cuando no se alcanzan las metas propuestas.

Las personas asertivas pueden escuchar las críticas, evaluarlas si son pertinentes y luego negociar los cambios de comportamiento deseables.

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

1.7 SATISFACCION LABORAL

Según S. Robbins la satisfacción laboral la define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. (Robbins, 2003)¹⁵

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades.
- Los valores.
- Rasgos personales

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

1.7.1.1 Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

1.7.1.2 Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Se considera que la comunicación asertiva tiene un papel fundamental en la satisfacción o insatisfacción en el trabajo, pues depende mucho del nivel de comunicación que haya en los puestos de trabajo para que este genere un estado de satisfacción en los diferentes cargos, aun así siendo muy importante los niveles de comunicación que exista en la relación Jefe-Subordinado

Estas definiciones nos permiten comprender la idea de satisfacción Laboral que es el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si la persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, tendrá poca satisfacción laboral, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, si la satisfacción laboral es poca, el trabajador no tendrá motivaciones y no pondrá demasiado empeño en su actividad diaria.

1.7.2 Factores determinantes

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados “se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

1.7.2.1. Reto del trabajo

1.7.2.2. Sistema de recompensas justas

1.7.2.3 Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo” (Robbins, 2003)¹⁶

1.7.2.1 Satisfacción con el trabajo en si – Reto del trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

Para Hackman y Oldham Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales":

- **Variedad de habilidades**, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado. (Oldham GR, 1967)¹⁷
- **Identidad de la tarea**, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- **Significación de la tarea**, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- **Autonomía**, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- **Retroalimentación del puesto**, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins, S junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. (Robbins, 2003)¹⁸

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

1.7.2.2. Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad, ligado a los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes.

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

1.7.2.3 Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Se ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción, esto influye el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes.

2. METODOLOGIA

El análisis de las condiciones de trabajo inmerso dentro de la satisfacción Laboral de los trabajadores; refleja un enfoque Cognitivo Conductual; esto dado a la naturaleza del estudio y al contexto donde se va a desarrollar el mismo, el cual presenta una realidad muy compleja que necesita de este enfoque para poder ser abordada de una manera exitosa.

Adicional se ha determinado como un estudio de tipo ***no experimental*** debido a que no hay intencionalidad de modificar las variables independientes, si no que

se produce la observación de los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural es decir, que la actividad laboral de los operativos de planta de Incubadora Nacional C. A no va a ser modificada ni en el contexto, ni en el tipo de tarea que se desarrolla regularmente ni se va a realizar injerencia en el desenvolvimiento laboral con eventualidades ajenas a sus funciones regulares; esto optimizará y permitirá darle un alto grado de confiabilidad y objetividad a los datos que se puedan levantar en el proceso de investigación para su posterior análisis; esto quiere decir que los grupos en los que se va a trabajar ya están formados al utilizar el horario en la planificación de actividades de la planta, las funciones ya están determinadas y su rutina de trabajo no va a ser modificada durante el estudio, menos aún al momento de la aplicación de los instrumentos a utilizar.

A su vez refleja un ***diseño transversal*** ya que se van a recolectar datos en un solo momento, describiendo como actúa cada variable en situaciones de trabajo cotidianas que traen como consecuencia la manifestación de determinados fenómenos que ocurren en la organización.

En principal propósito es describir ambas variables identificadas, determinar y analiza cómo se manifiesta la incidencia de una sobre la otra en un momento dado el que se definirá con posteridad y que nos ofrecerá una oportunidad de llegar a resultados que permitan obtener estrategias de modificación o mejoramiento de las condiciones si es que estas se manifiestan perjudicialmente para el colaborador desarrollando mejores condiciones psíquicas para los mismos.

2.1 Problema de investigación.

¿Cómo influye la comunicación asertiva que tienen los jefes de la planta en la satisfacción laboral de los operativos de planta Incubadora Nacional C.A.?

Objetivo General

Describir la influencia de la comunicación asertiva de los jefes de planta en la satisfacción laboral de los operativos de planta de Incubadora Nacional C.A.

Objetivos Específicos

- Describir la situación de la empresa Incubadora Nacional C.A en temas de comunicación ascendente , descendente y viceversa
- Establecer los niveles de Satisfacción laboral en los operativos de planta de Incubadora Nacional C.A
- Detallar el perfil de un personal con un nivel de satisfacción laboral alta mediada por una comunicación asertiva por parte de sus jefes.
- Mencionar las repercusiones de la influencia de la comunicación asertiva de jefes de planta hacia los operativos de planta de Incubadora Nacional C. A.
- Proponer un cronograma de actividades que potencialicen comunicación asertiva mejorando la satisfacción de los colaboradores de la Planta Incubadora Nacional C. A

Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es el nivel de Satisfacción Laboral que reflejan actualmente los operativos de Planta de Incubadora Nacional C.A?
- ¿Cómo ha abordado la organización los temas de comunicación?
- ¿De qué manera incide la comunicación asertiva en la satisfacción Laboral de los operativos de planta de Incubadora Nacional C.A?

Hipótesis

A mayor comunicación asertiva que tengan los jefes de planta, mayor será la satisfacción laboral de los operativos de planta de Incubadora Nacional C.A.

2.2 Variables

Variable dependiente: Satisfacción Laboral.

Variable independiente: Comunicación Asertiva.

2.2.1 Conceptualización

Comunicación Asertiva: Significa tener la habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propios o ajenos de una manera honesta, oportuna y respetuosa para lograr como meta una comunicación que nos permita obtener cuanto queremos sin lastimar a los demás, ser empático.

Satisfacción Laboral: Se define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo dado que pueda influir en el clima organizacional y de manera personal al colaborador.

2.2.2 Operacionalización de Variables.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES.
COMUNICACIÓN ASERTIVA	PSICOLOGICA	ESTABILIDAD
		MOTIVACION
	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
		INDICE DE ERRORES
		REALIZACION DE TAREAS EFECTIVAS
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES.
SATISFACCIO N LABORAL	PSICOLOGICA	ESTRÉS
		TENSION
		ROTACION

	SOCIAL	TRABAJO EN EQUIPO
		SENTIDO DE IDENTIDAD

2.3 Diseño de Investigación

La naturaleza de este estudio refleja una complejidad que se abordará mediante un diseño mixto cuantitativo y cualitativo en el que se demostrará como se manifiesta la incidencia de la variable independiente sobre la dependiente declarada en el transcurso de esta investigación. Para añadir, se lo declara como un ***diseño transversal de tipo descriptivo*** ya que su misión será describir las distintas manifestaciones de la satisfacción Laboral de los sujetos de estudio, en función de la comunicación asertiva ; atribuyéndole a su vez la característica final que la de ser un diseño cuantitativo al manejar datos de acuerdo con el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan mediante instrumentos predefinidos; los cuales se presentan cuestionarios y entrevistas realizadas a los involucrados estructuradas que facilitará abordar el estudio con una mayor objetividad y confiabilidad.

Unidad de análisis

La unidad de análisis del presente trabajo de investigación desarrollado en Incubadora Nacional C.A la constituyen los ***Operativos de Planta*** que realizan su actividad dentro de las instalaciones de la organización. Adicional los Jefes de Planta quienes se responsabilizan por el grupo de trabajo operativo.

2.4 Características de la comunidad

2.4.1 Población

Para definir la población, la cual se presenta como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones de los que se desea saber algo y cumplen con los requisitos predefinidos; pues esta se compone con ***un total de dieciocho individuos*** en el cargo de Operativos de Planta de la

organización; siendo esta una **población finita** ya que sabemos con exactitud el límite de la misma, siendo estos los operativos de Planta de la organización que conviven en el mismo horario.

2.4.2 Muestra

Para la selección de la muestra se utilizó la formula incluida en los anexos; la cual con un porcentaje de error del 0.985% nos da una cantidad a utilizar de **nueve individuos**. Por último se define esta muestra como probabilística; ya que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos; al definir las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria de la unidad de análisis.

A su vez se tomó en cuenta no hacer distinciones de escolaridad; tampoco se realizó diferenciación en la edad; origen; ni antigüedad en la organización con la intención de otorgarle un alto grado de validez y confiabilidad; eliminando la posible presencia de sesgos en la muestra; a la cual se le aplicará los instrumentos posteriormente descritos.

2.5 Instrumentos y técnicas aplicadas

Nombre del instrumento: Cuestionario

Síntesis del Instrumento

Siendo éste por tanto, el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

Tipos de preguntas

Un cuestionario deberá incluir preguntas de distintos tipos y en función del planteamiento del mismo del tema a investigar, así puede haber varios de estos tipos:

Preguntas abiertas: Son preguntas en las que se permite al encuestado responder cualquier cosa según la pregunta. Con estas preguntas puede obtenerse una mayor riqueza de detalle en las contestaciones, pero tienen el inconveniente de que las respuestas son difíciles de tabular.

Preguntas cerradas: Son preguntas en las que sólo se permite contestar mediante una serie cerrada de alternativas. Con estas preguntas puede perderse riqueza en la información pero su cuantificación es fácil.

Preguntas semi-abiertas o semi-cerradas: Son preguntas de características intermedias entre los dos tipos anteriores, que intentan no perder nunca mucha riqueza de información a costa de perder algo de facilidad en la tabulación de las respuestas.

Preguntas en batería: Son aquellas que se planifican para realizarlas secuencialmente en función de la respuesta dada a la pregunta de la secuencia anterior. Su objetivo es profundizar en una información siguiendo el hilo de las sucesivas repuestas.

Preguntas de evaluación: Son preguntas dirigidas a obtener del entrevistado información sobre cómo valora una serie de cosas o aspectos. Pueden proporcionar una valoración de carácter numérico o una valoración de carácter cualitativo.

Preguntas introductoras o motivadoras: Son las que se realizan al principio de la entrevista y que tienen como objetivo despertar el interés de la persona que se va a entrevistar, intentando motivarle y predisponerle favorablemente para la realización del cuestionario. Las repuestas a estas preguntas generalmente, no se tienen en cuenta ya que en la mayoría de los casos su único objetivo es facilitar la entrevista.

Justificación del Instrumento

El uso de esta técnica se da ya que nos plantea todas las facilidades para su aplicación, proporciona preguntas de fácil comprensión para las personas que son encuestadas en el que no se utiliza un lenguaje técnico, lo que nos proporciona la viabilidad completa para obtener los resultados esperados

Toda la información que este instrumento pueda recopilar mediante su aplicación, se basa en aspectos básicos de satisfacción laboral y de comunicación asertiva en la organización, además de dar un espacio para recomendaciones por parte de los colaboradores, esta información servirá de apoyo para la creación en futuros estudios realizar planes de acción.

Nombre del Instrumento ENTREVISTA

Síntesis del Instrumento

Es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional.

Presupone la existencia de personas y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca. Como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación, en aquella interactúan:

El entrevistado: deberá ser siempre una persona que interese a la comunidad. El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir.

El entrevistador: es el que dirige la Entrevista debe dominar el diálogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la Entrevista.

Funciones de la Entrevista:

Existen cuatro funciones básicas y principales que cumple la Entrevista en la investigación científica:

- Obtener información de individuos y grupos
- Facilitar la recolección de información
- Influir sobre ciertos aspectos de la conducta de una persona o grupo (opiniones, sentimientos, comportamientos, etc.)
- Es una herramienta y una técnica extremadamente flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación, personas, permitiendo la posibilidad de aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que pueden encontrar la persona entrevistada.

Ventajas:

- La Entrevista es una técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos desde el punto de vista de las ciencias sociales, para averiguar
- La información que el entrevistador obtiene a través de la Entrevista es muy superior que cuando se limita a la lectura de respuesta escrita
- Su condición es oral y verbal.
- A través de la Entrevista se pueden captar los gestos, los tonos de voz, los énfasis, etc., que aportan una importante información sobre el tema y las personas entrevistadas.

La ventaja esencial de la Entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes nos proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas, etc. Cosas que por su misma naturaleza es casi imposible observar desde fuera.

Desventajas:

- Limitaciones en la expresión oral por parte del entrevistador y entrevistado.
- Se hace muy difícil nivelar y darle el mismo peso a todas las respuestas, sobre todo a aquellas que provienen de personas que poseen mejor elocuencia verbal, pero con escaso valor informativo o científico.
- Es muy común encontrar personas que mientan, deforman o exageran las respuestas y muchas veces existe un divorcio parcial o total entre lo que se dice y se hace, entre la verdad y lo real.
- Muchas personas se inhiben ante un entrevistador y les cuesta mucho responder con seguridad y fluidez una serie de preguntas.
- Existen muchos temas tabúes entre las personas, algunos de los cuales producen rechazo cuando se trata de responder preguntas concretas, como por ejemplo temas políticos sexuales, económicos, sociales, etc.

Justificación del Instrumento

Mediante la utilización de esta herramienta de investigación en este trabajo realizado en la planta incubadora se pretende indagar a fondo obteniendo información valiosa para la consolidación de este trabajo.

Dirigida a los jefes de áreas, obteniendo así el punto de vista de cada uno de ellos, profundizando en cada aspecto de la relación jefe-subordinado con el fin de obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos propuestos en este trabajo de investigación

2.6 Procedimiento

Para proceder a realizar la aplicación de instrumentos se coordinó con la administración para que este proceso no afecte las labores diarias de producción y así cumplir con el acuerdo; fueron otorgados tres días miércoles consecutivos del mes de Marzo del 2012 después de la jornada de limpieza que se realiza en la planta.

Se procedió aplicar el primer cuestionario, con un formato previamente desarrollado para el estudio que se realiza en la organización, de fácil lectura y contestación con opciones de números, facilitando así la comprensión y objetividad de la persona encuestada.

Con el mismo procedimiento se aplicó el segundo cuestionario que proporcionaría información de la satisfacción laboral de los colaboradores.

En cada encuentro hubo la disponibilidad por parte de Incubadora Nacional en facilitarnos la sala de capacitación y el tiempo respectivo para el desarrollo óptimo de este estudio

Para finalizar la aplicación de instrumentos una tercera técnica de levantamiento de información fue realizar una entrevista de la misma forma cada miércoles se procedía a entrevistar a los jefes de planta en el que se invirtió 2:15min con el jefe de Planta 1 y 2:25 min con el jefe de planta 2.

2.7 Resultados Esperados

Con la aplicación de este conjunto de instrumentos reafirma el cumplir con cada uno de los objetivos planteados al inicio de este trabajo de investigación identificando indicadores que ayuden a determinar la relación existente de la comunicación asertiva y satisfacción laboral de los operativos de planta, obteniendo información que corrobore nuestra hipótesis de investigación en la relación jefe-subordinado en la que se demuestre de manera cualitativa y cuantitativa que la comunicación asertiva influye en la satisfacción laboral del colaborador

Adicional esta información nos permitirá obtener una descripción clara y definida de factores que afectan a las organizaciones no solo en la realización de tareas sino a toda la organización.

Se diagnosticara la empresa en la actualidad en cuanto a comunicación asertiva y como está influyendo en la satisfacción de esta manera proyectar en futuros estudios el potencializar estos temas en los líderes de las organizaciones mediante programas planes y proyectos que mejoren el clima en la empresa

Cronograma de Levantamiento de Información

CRONOGRAMA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACION																								
ACTIVIDADES	RESPONSABLES		CRONOGRAMA																					
	INVESTIGADORA	EXPERTOS EN EL TEMA	feb-12				mar-12				abr-12				may-12				jun-12					
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
Selección de instrumentos a aplicar																								
Aplicación de Encuesta de comunicación																								
Aplicación de Encuestas de Satisfaccion Laboral																								
Aplicación de Entrevistas con los Jefes de Planta																								
Revision y Analisis de Documentos																								
Analisis de cada una de las tecnicas																								
Analisis Global de los Resultados																								
Elaboracion de Conclusiones y Recomendaciones																								

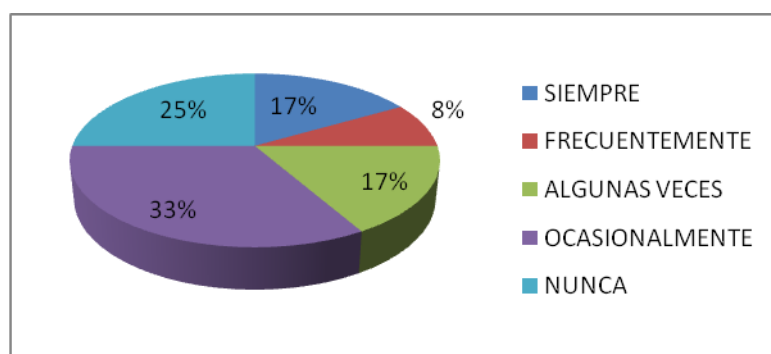
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis de cada una de las técnicas

Cuestionario de comunicación organizacional

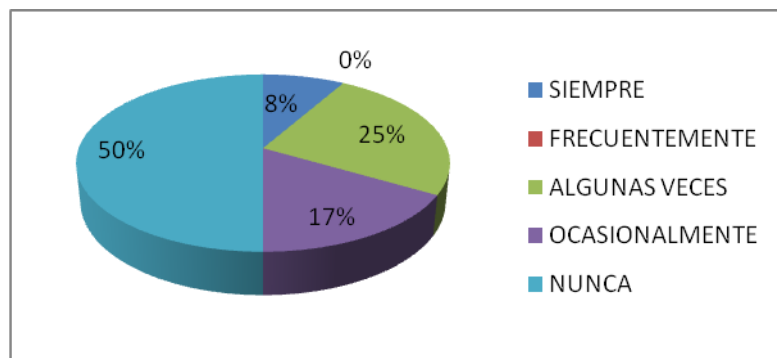
Esta técnica nos permitió obtener información sobre la situación actual que tiene la organización en cuanto a comunicación y los beneficios o prejuicios que produce la deficiencia de la misma en la relación jefe-subordinado

1. Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe.



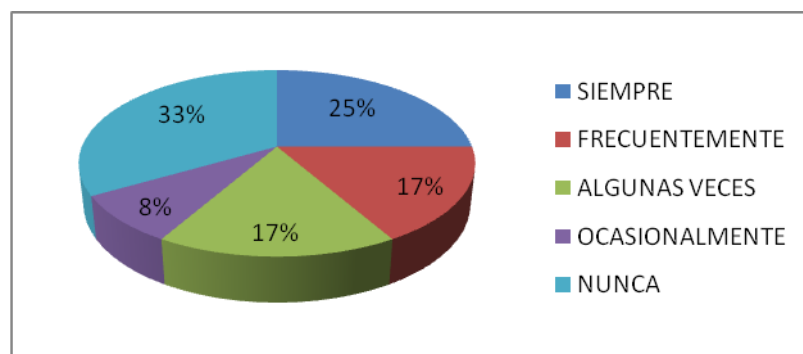
Podemos identificar que las opciones que mayor puntuación son ocasionalmente y nunca, generando así un 58% de la muestra que no está totalmente satisfecha con la atención brindada por el jefe.

2. Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo



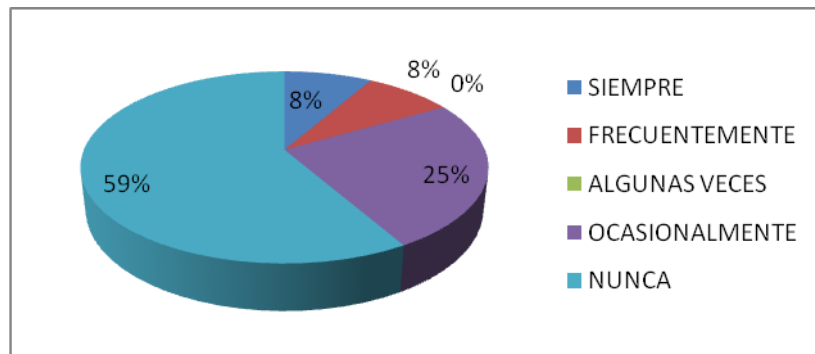
Claramente la opción más puntuada corresponde al 50% en la que los colaboradores hacen notar su insatisfacción al no sentir confianza suficiente para discutir problemas de trabajo con los jefes.

3. ¿Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?



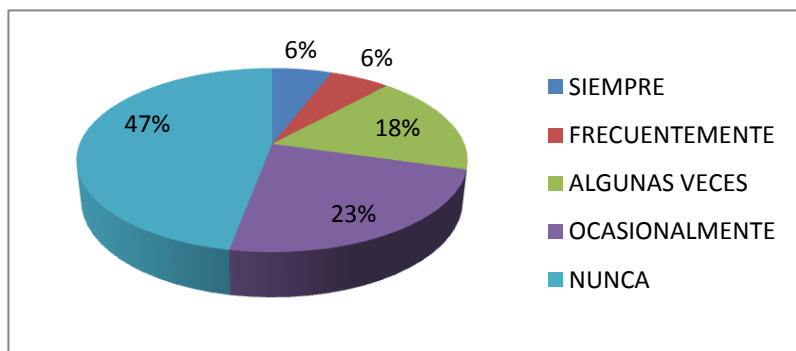
Observamos según el grafico que hay un elevado porcentaje de colaboradores que hacen énfasis en recibir retroalimentación siempre y frecuentemente, equivalente al 50 %

4. **¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?**



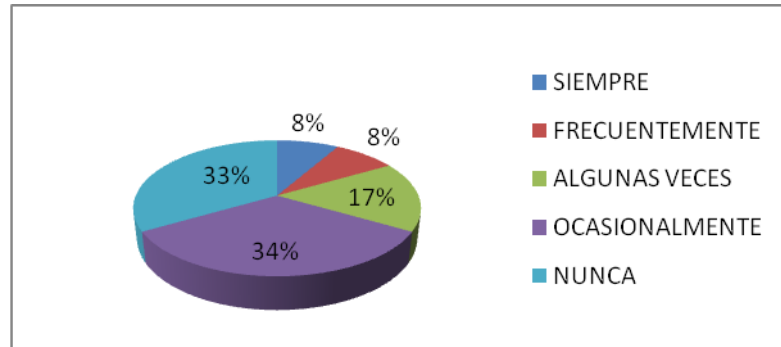
Una interrogante que trae como resultado una respuesta en la que se evidencia de manera clara que la relación jefe-colaborador se limita a ámbitos laborales, con un 59% de insatisfacción de los colaboradores.

5. **¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?**



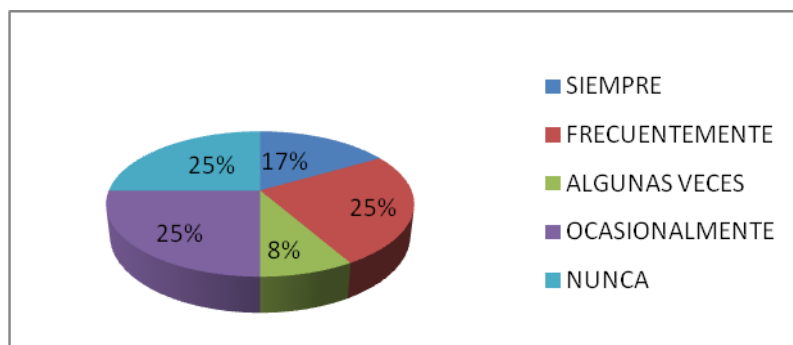
Los resultados de esta pregunta indican con un porcentaje considerable que la retroalimentación no es una práctica frecuente en este centro de operación, existiendo el 47% del personal con esta no conformidad.

6. ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje entendible cuando se dirige a usted?



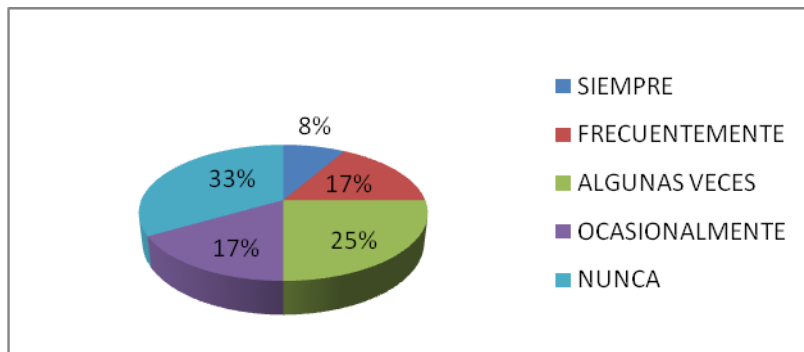
Según los resultados de esta pregunta, hay un porcentaje mayoritario de un 67% que indican que ocasionalmente y nunca los jefes utilizan términos entendibles cuando se dirigen hacia ellos, puede ser uno de los motivos de de la realización incorrecta de las tareas

7. Las instrucciones que recibe de su jefe son claras



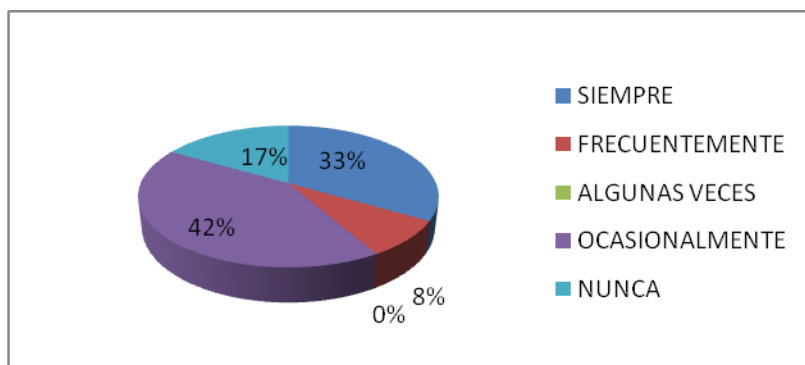
Se toma en cuenta como relevante los resultados generados por esta pregunta, en síntesis las instrucciones de los jefes no siempre son claras con un porcentaje del 17% que afirma este análisis.

8. Su jefe le da de manera oportuna la información



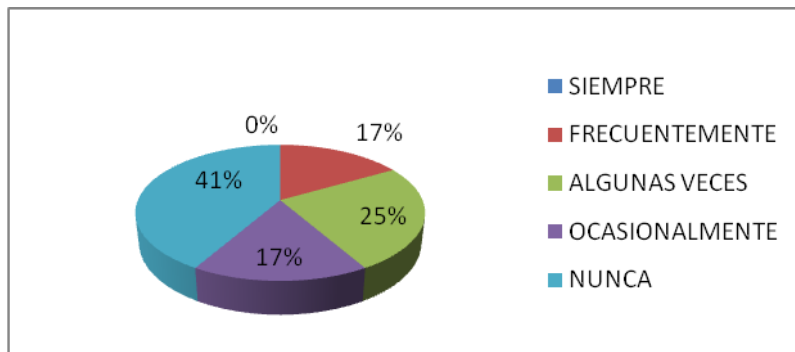
Se puede observar un índice elevado del 33 % que indica que la información nunca es proporcionada de manera oportuna, se considera también otro valor significativo que manifiesta que solo se realiza algunas veces.

9. Existe una atmosfera de confianza entre compañeros



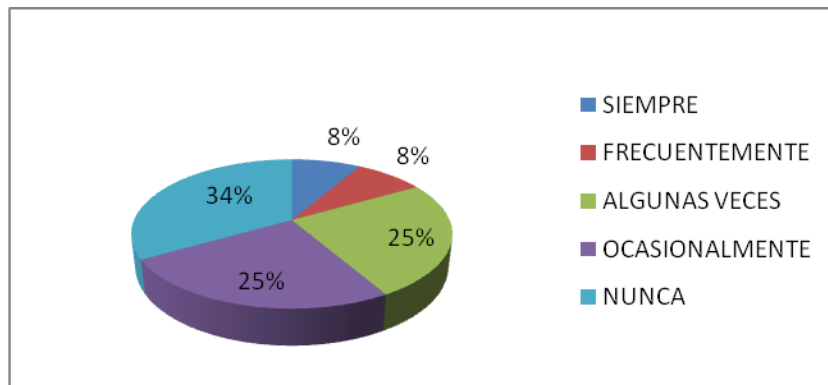
Según las respuestas de los encuestados se puede evidenciar que existen dos grupos que criterio totalmente distinto, pues un porcentaje del 33% indica que existe atmosfera de confianza mientras el 42% indica que solo es ocasionalmente.

10. Cree que hay integración y coordinación entre los compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas.



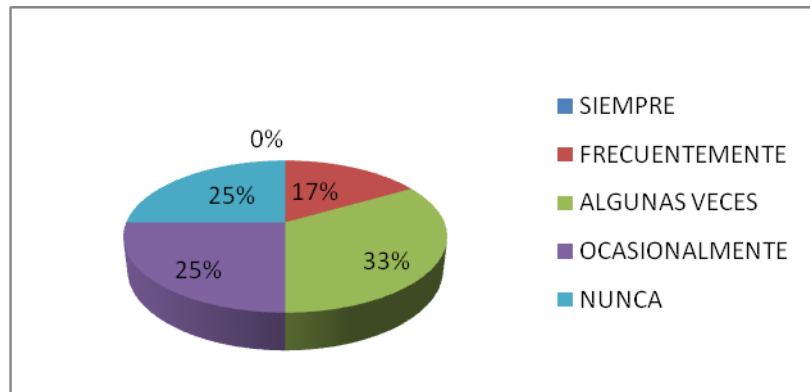
En cuanto a la integración para la solución de problemas entre compañeros, prevalece con un 41% la opción de nunca, se identifica que no hay trabajo en equipo.

11. Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta



Aquí se puede observar con claridad que ocurre un cambio en la valoración de la comunicación que hay entre los propios compañeros prevalecen las opciones de algunas veces, ocasionalmente y nunca.

12. Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?



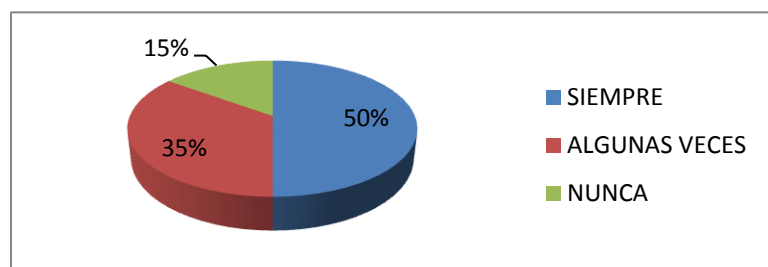
Se evidencia claramente que el mayor porcentaje lo tiene la opción de algunas veces con el 33% considerando adicionalmente que solo en un 17% indica que si se oculta la información.

Cuestionario de Satisfacción Laboral

Esta técnica nos proporciona información del nivel satisfacción laboral que tienen los operativos de planta de esta compañía Incubadora, además de identificar cuáles son las posibles causas del problema y dotar de abundante información para la solución del mismo.

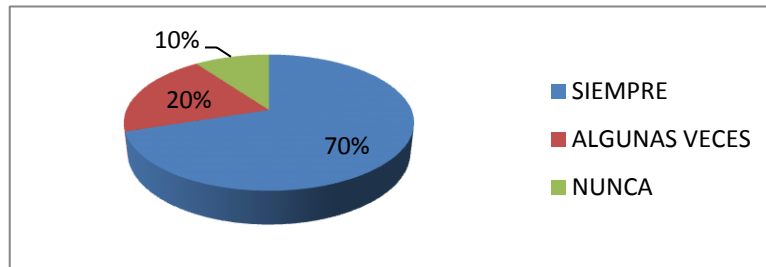
Motivacion

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?



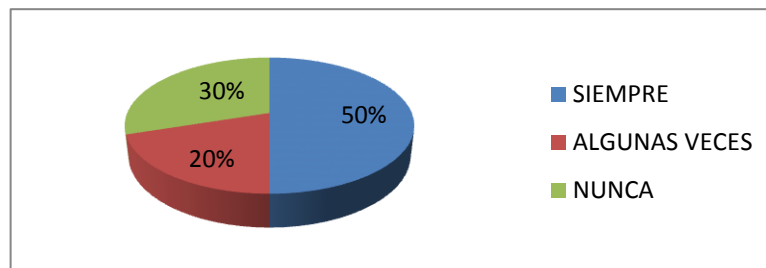
Se presentan respuestas que marcan diferencias, el 50% de la muestra indica que los beneficios económicos que Incubadora Nacional.

2. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?



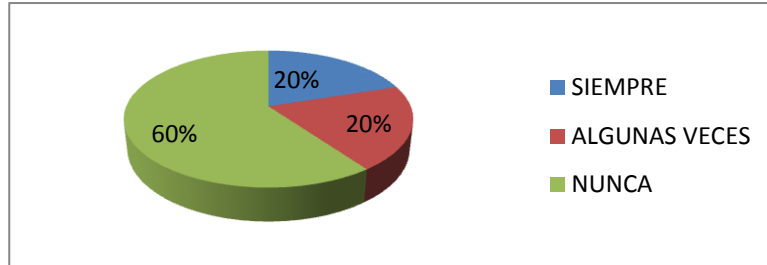
El 70% de la muestra encuestada presenta inconformidad sobre el empleo en el que están en la empresa, mas adelante se podrá profundizar en los motivos

3. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?



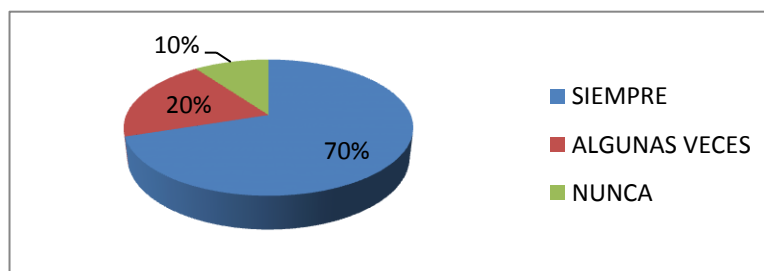
Según las respuestas de los colaboradores encuestados, un recuento del 50% indica que se sienten seguridad y estabilidad en el trabajo, otro 20% indica que algunas veces; se recalca que la muestra encuestada tiene una media de 5 años de antigüedad en sus puestos de trabajo.

4. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?



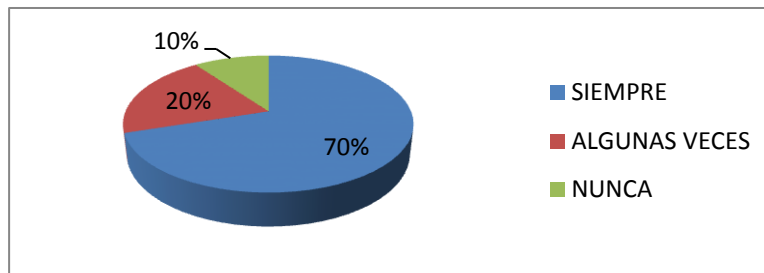
Esta interrogante tiene algunas aristas pues 60% indica que no reciben ningún incentivo por hacer un buen trabajo en este caso se refieren a todo tipo de reconocimiento no económico, como felicitaciones nombramientos o algún otro tipo de motivación , ya que si reciben un bono económico al que se le llama Bono de Producción.

5. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?



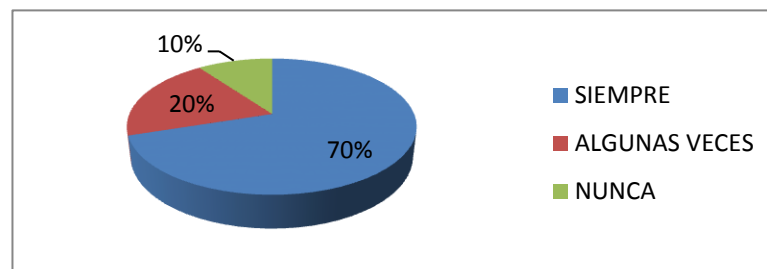
El tipo de trabajo que realiza la muestra seleccionada es muy operativo, aunque rotan por las diferentes áreas de producción de la planta el cargo tiene el mismo nombre y la escala jerárquica dentro de la organización presenta muy pocas oportunidades de desarrollo profesional.

6. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?



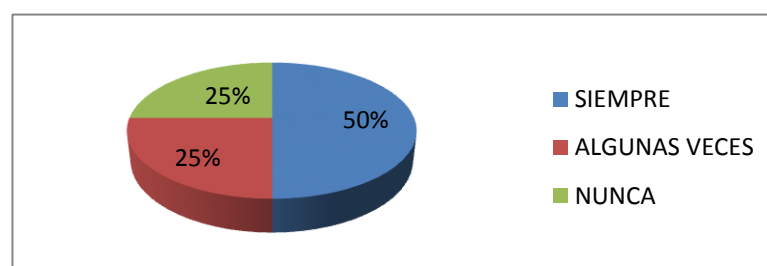
Un 75% de la muestra indica que el tipo de trabajo no es interesante, a pesar de que se rota por varias áreas de la producción el tipo de trabajo suele ser monótono

7. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?



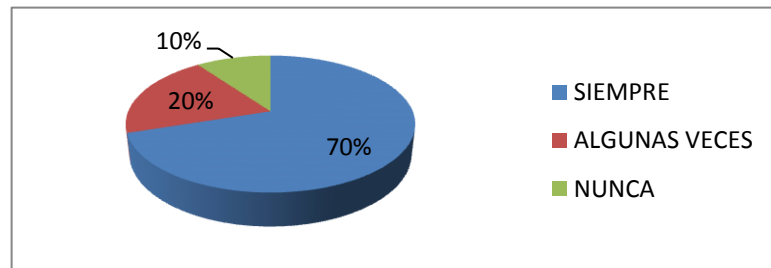
El único tema en que los colaboradores están satisfechos en su lugar de trabajo es en el pago puntual de sus quincenas y los pagos de fines de mes.

8. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?



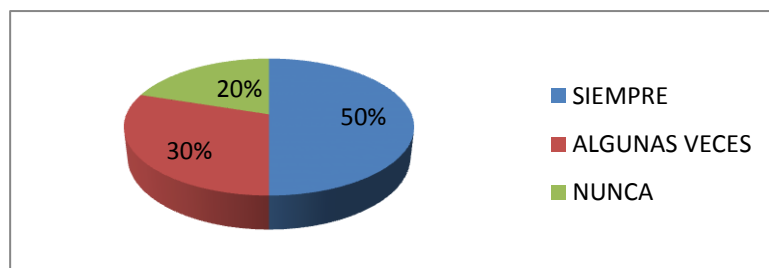
El 50% de los colaboradores del estudio están conscientes del tipo de trabajo que realizan y lo que esto representa para el producto final, se sienten identificados con la organización

9. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?



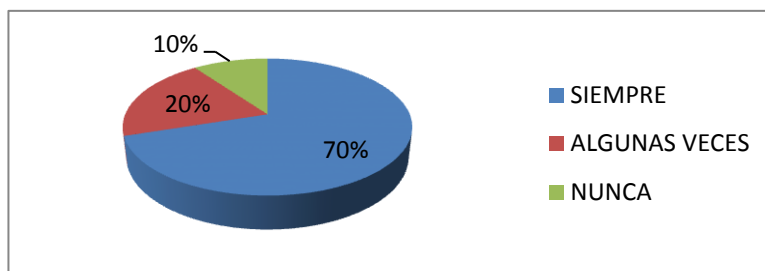
En esta interrogante se muestran las respuestas fragmentadas un 45% indica que el cumplimiento de sus trabajo le produce satisfacción siempre; el 25% indica que algunas veces siente satisfacción y un 30% indica que nunca le produce satisfacción su trabajo.

10. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?



El 50% de la muestra indica que siempre se puede hacer mejor el trabajo de cómo se lo realiza actualmente, el 30% indica que solo puede hacerse algunas veces y otro 20% indica que nunca se puede mejorar el trabajo.

11. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?



El 70% de la muestra indica seguridad de que el trabajo que realizan genera satisfacción en sus compañeros; un 20% indica que solo algunas veces y un 10% muestra negatividad completa con respecto a la interrogante.

Entrevista

Esta técnica fue aplicada a los 2 jefes de Planta que están en la nómina de incubadora nacional CA, se realizaron 7 preguntas básicas que lograron obtener información sobre la comunicación asertiva que existe hacia los colaboradores.

Pudimos identificar las siguientes problemáticas.

Los jefes de área están conscientes que el personal a su cargo no tienen la suficiente confianza para discutir problemas laborales, aseguran que en ciertas ocasiones los temas son tratados de manera interna sin tomar en consideración la opinión del resto de colaboradores.

Indican en sus respuestas que por la premura de la operación, la información y distribución del trabajo se realiza a la entrada, y muy cómo se retroalimenta la información, pues asumen de que todo ha quedado claro por parte de los colaboradores.

Consideran que hay casos en los que por eventualidades que surgen en la planta, no se puede dar la información de manera oportuna, pero están conscientes de que se pueden realizar estrategias que permitan que estas eventualidades no afecten la llegada de información asertiva a los colaboradores, utilizando por ejemplo carteleros junto al lugar de marcación, indicarles las novedades en la

hora del almuerzo, se considera que es una planta pequeña y no debería generar complicación reunirlos.

Adicional se hace énfasis en que el problema de la comunicación no solo es con el personal operativo, sino que es en el mismo nivel de jefaturas, hay información importante para la organización que no circula cuando existen muchos medios que podrían ser utilizados como por ejemplo el correo electrónico, recalando que de alguna u otra manera tiene sus repercusiones en el personal operativo ya que es ahí donde se genera el malestar al no comunicarles información de manera oportuna.

Se considera que el buen funcionamiento de la organización depende en un gran porcentaje del ánimo, empeño o satisfacción que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus labores, la influencia de los directivos, administradores y responsables del Incubadora Nacional C.A sobre los trabajadores tiene como objetivo esencial cumplir la misión y los objetivos organizacionales emanados de ella y esto desde luego lleva a concentrar cada vez más los esfuerzos en la atención al colaborador de manera que se puede alcanzar su satisfacción.

3.2 Análisis Global de las técnicas utilizadas

En la recolección de la información en las distintas técnicas utilizadas, se pudo constatar la relación directa existente entre la comunicación asertiva y la satisfacción laboral de los operativos de planta.

En las dos técnicas aplicadas a los colaboradores, tenemos como resultado que existe un porcentaje de insatisfacción por parte de los operativos de planta que sienten poco involucramiento que se le da como miembros de la organización a ser partícipes de las decisiones, descontento que es generado por la no comunicación de aspectos relevantes de la organización, en el que afectan también temas de distribución del trabajo, no publicación anticipada de cambios, es notable que existe una barrera entre operativos y el jefe de planta, barrera que no permite la integración y que trae como consecuencias la no identificación con el trabajo que se realiza, dejando claro que el tipo de trabajo que se realiza es un

trabajo operativo en el área de producción en donde pasan por diferentes áreas pero es monótono.

La mayoría de los colaboradores están conscientes de que la empresa tiene mucho reconociendo a nivel nacional, pero ellos se sienten excluidos de ese reconocimiento, no se sienten identificados con la organización, ni mucho menos que su trabajo es importante para el producto final que la empresa ofrece.

Se hace énfasis en que los colaboradores se sienten satisfechos por los reconocimientos económicos que la empresa ofrece, su sueldo a tiempo, bonos por producción, utilidades, pero hay una parte que los directores, administradores y responsables del centro de operación han descuidado.

El objetivo que la organización debe proponerse es crear líderes completos, tengan conocimiento la gran responsabilidad a su cargo cuando se trata de estar al mando a un grupo de trabajo ya que el líder de las Organizaciones que esta mediado por una comunicación asertiva puede lograr que su personal siempre se mantenga motivado y realice el trabajo en equipo.

La interrelación entre el empleado y el empleador va a depender de la habilidad asertiva para lograr un clima de paz y armonía, compromiso e identificación con la empresa que es la parte complementaria que esta organización carece.

Otra técnica utilizada que fue dirigida únicamente a los 2 jefes de Planta fue una entrevista que consto de 7 preguntas establecidas y preparadas, de esta forma dirigir una conversación que nos permita obtener la mayor cantidad posible de información: se profundizo en los temas referentes a la comunicación asertiva que deben como líderes proporcionar a los colaboradores, pues se demuestra en los resultados que cada jefe trabaja de manera independiente de su trabajo, solo canaliza la parte operativa de su trabajo sin considerar aspectos del grupo de trabajo, causando descontento e insatisfacción no solo al nivel operativo sino en las personas que están en su mismo nivel de cargo.

Conclusiones

Mediante la aplicación de las tres técnicas utilizadas para recolectar la información en esta investigación se puede constatar que existe una influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de Incubadora Nacional C.A cuando por medio de una comunicación asertiva le permite realizar a ellos de manera correcta su trabajo.

A su vez se puede confirmar la consecución de los objetivos planteados inicialmente, por lo que a continuación se concluye:

1. En que existe una notable relación entre la comunicación asertiva de los supervisores hacia los operativos de planta determinando así la satisfacción laboral que estos puedan tener hacia la organización ya que se demostró que ellos no se sienten involucrados en las decisiones ni participan de temas importantes de esta manera se cumple el objetivo general de este trabajo.
2. Se concluye también en el cumplimiento de la hipótesis de este trabajo de investigación, que se demuestra al describir claramente mediante el análisis de los resultados de la aplicación de las técnicas la influencia de la comunicación asertiva de los jefes hacia los operativos de planta de INCA.
3. La satisfacción que tienen los operativos de planta hacia la organización no es completa, se identifica que la parte económica es la principal motivación, pero que existen otros factores que deben trabajarse.
4. Adicional se hace énfasis que en la actualidad el factor humano es uno de los elementos principales de las organizaciones, ya que en ellos reside el conocimiento y la creatividad, por este motivo en el proceso de desarrollo de las políticas organizacionales, éstas deben asumir el compromiso

de gestión sensible en cuanto a las necesidades de sus trabajadores.

Recomendaciones

Como parte de la aportación que proporciona este trabajo de investigación, procedo a mencionar las siguientes recomendaciones.

1. Que se haga énfasis en los estudios a profundidad de los factores que se analizaron en este trabajo que pueden afectar en la satisfacción laboral, tomando en cuenta la repercusión que esto tiene a nivel macro en la organización, aplicando el estudio a otras áreas de la organización.
2. Que con los resultados de este trabajo de investigación el responsable del centro de operación en conjunto con el departamento de recursos humanos desarrollen estrategias que generen en los líderes habilidades de empoderamiento en sus puestos y con su grupo de trabajo, entre ellos que se ejecute en su totalidad el proyecto “Mi Líder Inca”
3. Que esta investigación sea considerada como antecedente para otros estudios no solo en organizaciones de tipo incubadoras sino en todo tipo de organizaciones, ya que el factor humano es la parte medular de cada empresa y requiere de la atención necesaria en estos temas de satisfacción.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Gabriela Zambrano. (2011). Boletín mi planta mi trabajo. *pronoticias*, 4-5.
2. Alfonso, J. P. (15 de Febrero de 2007). La comunicación humana . *Comunicación* . Venezuela , Atanasio Girardot , Venezuela : Instituto Universitario de Tecnología .
- 3, 4 Pascuali, A. (1960). *Comunicación y cultura de masas*. Caracas: Monte Avila Editores.
- 5,6. Dance, F. (1967). *Teoría de la Comunicación Humana*. New York: Adventure Works.
7. Pascuali, A. (1974). *Comprender la comunicación* . Caracas : Monte Avila
8. Dance, F. (1970). *Perspectivas de la Comunicación* . New York: Platinum Graphic.
9. Swingewood Alan. (2003). *La teoría de la sociedad de las masas*. Mexico DF: Ediciones Coyoacan.
10. DeFleur Melvin. (1989). *Teoría de la Comunicación de Masas*. New York: White Plains.
11. Isabel Gonzalez . (2005). *TIPOS DE COMUNICACION* . L.A CALIFORNIA: PUBLICACIONES MC SHEFIELD.
12. Pincheira, R. P. (- de - de 2009). Asertividad Laboral . Santiago , s/n, Chile
- 13 Pincheira, R. P. (- de - de 2009). Asertividad Laboral . Santiago , s/n, Chile
- 14 CFI. (s/n de s/n de 2010). Recuperado el 15 de Enero de 2011, de Centro de Información Integral : http://www.formacion-integral.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=87:comunicacion-asertiva&catid=13:educacion&Itemid=3
15. Robbins, S. (2003). *Comportamiento Organizacional*. L.A California: PETRINCE HALL
16. Oldham GR, H. J. (1967). Condiciones en la que los empleados responden positivamente al trabajo enriquecido. Los Angeles California: California Management Review.
- 17 Robbins, S. (2003). *Comportamiento Organizacional*. L.A California: PETRINCE HALL
- 18 Robbins, S. (2003). *Comportamiento Organizacional*. L.A California: PETRINCE HALL

BIBLIOGRAFIA

- BOLETIN MI PLANTA, MI TRABAJO. GRUPO EMPRESARIAL PRONACA, edición 39 circulación Septiembre –Octubre 2010 pág. 1
- Compilación Con industria – Programa Coninpyme Centro de Información Isabel González 2008.
- DeFleur, M. L. & Ball-Rokeach, S. (1989). Theories of mass communication (5th Ed.). White Plains, NY: Longman
- Frank E. A. Dance, Hacia una teoría de la Comunicación Humana, Teoría de la comunicación Humana, Edit. Troquel. Buenos Aires 1973 p.393.
- Frank E. X. Dance. “Hacia una teoría de la comunicación humana”. En Teoría de la Comunicación Humana: Ensayos originales. Dance, Frank E. X.; Compilador, Ediciones Troquel. Buenos Aires. 1973. Pág 403.
- García Álvarez, A.I. y Ovejero Bernal, A. (2000) Feedback Laboral y Satisfacción. Universidad de Oviedo, España.
- Pascuali, Antonio. Citado por Bordenave y Martins. Op. Cit. pág 80). De modo directo puede verse también el libro: Pascuali, Antonio. Comunicación y cultura de masas. Monte Avila Editores. Caracas. 1972
- PASQUALI, ANTONIO, La Comunicación: un modelo simplificado de definición, Elementos del Proceso. Comprender la Comunicación, Monte Ávila Editores. Caracas, 1.979 p.p. 51–52.
- PASQUALI, ANTONIO. Comunicación y Cultura de Masas. Monte Ávila Editores. Caracas, 1.980. pp. 47-76.

REVISTAS ELECTRÓNICAS

- <http://www.asimetcapacitacion.cl/asertividad.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>

Anexos

PROCEDIMIENTO PARA OBTENER LA MUESTRA DEL TOTAL DE POBLACIÓN DEL TRABAJO DE TESIS

N= Población total: 18 operativos de planta.

$\bar{y}$ = Valor promedio de una variable: 1.

Se= Error estándar: .015. Es aceptable al ser muy pequeño.

V^2 = Varianza de la población. Su definición $(Se)^2$ el cuadrado del error estándar: $(.015)^2$.

S^2 = Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de y : **$p(1-p)$**
p: .985

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

$$n = 9$$

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN.

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo de una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco.

Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

Totalmente falso	Frecuente mente falso	A veces falso o a veces cierto	Frecuentemente cierto	Totalmente cierto
1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración

1. Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe ().
2. Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo ()
3. Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron. ()
4. Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales()
5. Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño ()
6. Cree que su jefe utiliza un lenguaje entendido cuando se dirige a usted ()
7. Las instrucciones que recibe de su jefe son claras. ()
8. Su jefe le da de manera oportuna la información. ()
9. Existe una atmosfera de confianza entre compañeros. ()
10. Cree que hay integración y coordinación entre los compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas. ()
11. Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta. ()
12. Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel. ()

TEST DE SATISFACCION LABORAL

MI TRABAJO Y YO

Totalmente falso	Frecuente mente falso	A veces falso o a veces cierto	Frecuentemente cierto	Totalmente cierto
1	2	3	4	5

1. Este es un empleo seguro de conservar. ()
2. Se recompensa insuficientemente el esfuerzo que se hace.()
3. La dirección promueve las buenas relaciones entre ellos y los trabajadores.()
4. Hay falta de contacto entre los jefes y los trabajadores. ()
5. Este es un empleo importante y necesario para el desarrollo del país. ()
6. El centro le da a cada uno, el trabajo que pueda hacer mejor. ()
7. Aquí se ahogan muchas buenas sugerencias. ()
- 8 Cualquier otro centro de trabajo trata mejor a sus trabajadores que este. ()
- 9.Se desconocen los éxitos y fracasos del centro. ()
10. El trabajador ignora a la dirección de la misma manera que la dirección lo ignora a él. ()
- 11.El grupo de trabajo se siente orgulloso de las metas alcanzadas por el centro. ()
- 12.En este centro hay mejores jefes que en cualquier otro lugar. ()
13. Las tareas se planifican previamente y se cumplen en el plazo fijado. ()
14. Existe un real interés por las ideas y opiniones de los trabajadores. ()

FECHA:

ENTREVISTA DE COMUNICACIÓN PARA JEFES DE PLANTA

Incubadora Nacional C.A INCA.

1. El personal a su cargo muestra confianza y libertad hacia usted para discutir problemas sobre el trabajo.
2. Hace retroalimentación acerca de la información que ha proporcionado a su personal.
3. Considera que utiliza un lenguaje entendible a sus colaboradores.
4. Proporciona usted como jefe la información para las tareas de forma oportuna.
5. Considera de existe una atmosfera de confianza entre jefaturas y cargos operativos.
6. Cree que la comunicación entre compañeros de su mismo nivel es abierta.
7. Cree que entre sus compañeros del mismo nivel hay información que se mantiene oculta o se mantiene guardada.