

COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

## **Comunicación Asertiva para Mejorar el Clima Laboral en las Organizaciones Públicas**

### **Assertive Communication to Improve the Working Climate in Public Organizations**

Martínez Alcudia Ana Cristina\*, Cornelio Landero Rosa\*\*,  
Suárez Ovando Asbinia\*\*\*

\*Egresada de la Licenciatura en Comunicación. División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Villahermosa, Tabasco. Email: A.mtz.1990@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5090-7493>.

\*\*Doctora en Métodos de Solución de Conflictos y Derechos Humanos. Maestra en Administración Pública. División Académica de Educación y Artes de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Villahermosa, Tabasco. Email: rosecorlan@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0300-6702>.

\*\*\*Doctora en Ciencias de la Educación. Universidad Anáhuac-Mayab. Villahermosa, Tabasco. Email: asbiniasuarez-82@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3064-9615>.

**Correo para recibir correspondencia:** A.mtz.1990@hotmail.com

**Fecha de recibido:** 10 de septiembre de 2020

**Fecha de aceptación:** 20 de junio de 2021

COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

## RESUMEN

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico sobre cómo se desarrolla la comunicación asertiva, para mejorar el clima laboral y eficientar los procesos dentro de las organizaciones públicas.

**MATERIAL Y MÉTODO:** Esta investigación es descriptiva, con un enfoque: cualitativo, tomando en consideración las variables del clima laboral. Los datos obtenidos, se llevaron a cabo por medio de la aplicación de encuestas, las cuales se analizaron de acuerdo a las respuestas proporcionadas por la población.

**RESULTADOS:** Se obtuvo como resultado que una parte de los encuestados dijo que sí se da la comunicación y otra parte mencionó que no se siente satisfecho, ni motivado, reconocido y que el clima laboral no es tan agradable.

**CONCLUSIONES:** El clima laboral en las organizaciones es base fundamental para el desempeño de las personas, que se sientan confiadas, valoradas, motivadas, reconocidas, todo esto se verá reflejado en la producción de su organización, en el caso de las instituciones públicas o gubernamentales lo sentirán los usuarios o beneficiarios de los derechos fundamentales.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación. Clima laboral. Organización. Asertiva.

## ABSTRACT

**OBJECTIVE:** Carry out a diagnosis on how assertive communication develops, to improve the working climate and make more efficient the processes within public organizations.

**MATERIAL AND METHOD:** This study has a qualitative approach; it was conducted through surveys applied to a group of 30 people who work in administrative areas of a public organization. The Spatio-temporal clipping process is transversal because field work was only carried out once during the research process.

COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

**RESULTS:** As part of the results, the following was obtained: Assertive communication in administrative areas is an effective tool, it helps everyone to perform on time and with quality, various tasks assigned, providing a better service. In addition, the workers' human worth is recognized, because the fact of taken them into account makes their work more dynamic and fast, teamwork becomes present, most of the workforce feels satisfied with their salaries, work hours, treatment they receive from bosses.

**CONCLUSIONS:** The working climate in organizations is a fundamental basis for the performance of people, who feel confident, valued, motivated, acknowledged, all this will be reflected in the production of the organization, in the case of public or governmental institutions, the users or beneficiaries of fundamental rights will feel it.

**KEYWORDS:** Communication. Working climate. Organization. Assertive.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación asertiva al ponerla en práctica mejora las relaciones personales como profesionales; al transmitir un mensaje entre el emisor y receptor se incluye la actitud de esa comunicación, la persona expresa su sentir al emitir una opinión con respecto algún tema que trate y si es asertiva se comprende mejor porque es clara y pausada. Rodald B. Adler, hace hincapié que “la comunicación puede mejorar los baches y mejorar el camino hacia el éxito” (Adler, 2005, p. 12).

En los tiempos actuales la comunicación asertiva abre muchos espacios o canales en los diversos medios y para mejorar las relaciones en las organizaciones; tanto que mejora el clima organizacional de cualquier institución o empresa. La interacción de las personas que laboran en una organización depende de cómo se vive la cultura organizacional, las relaciones humanas, el trato de los directivos con los subordinados, como se vuelven sus condiciones otorgadas por la misma empresa o institución; es decir, como es el trato directo, son las percepciones de cada individuo. Tomando en consideración la teoría de Clima Organizacional de Likert, que se basó en la orientación que tenían los supervisores hacia los empleados, más que tomar en cuenta las actividades que realizaban, que tan productiva eran las personas y no les reconocían su trabajo.

## COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

La falta de comunicación asertiva en las organizaciones, entre los jefes director y subordinado provoca la insatisfacción laboral, la baja autoestima de los empleados, que al final se ve reflejada en la baja productividad. El clima organizacional es rígido, la información empieza a perder el objetivo principal, las relaciones entre las personas son probablemente conflictivas, que al paso del tiempo se vuelve dañino tanto para la organización como para las personas.

El ser humano, tal como la plantean Farías, Espinoza & Mora (2020, p. 488), desde que nace se desenvuelve en grupos sociales en donde interactúa con diversas personas de las que necesita que se le tome en cuenta, que lo reconozca no solo como persona sino también como el ser humano, que tiene un espacio y que tiene valores, que debe ser respetado, al interactuar o estar en constante relación interpersonal, puede demostrar su conducta y observar la conducta de otros, para identificar cuáles son los errores de ambos. Al reconocer el comportamiento de las personas se puede buscar las posibles soluciones cuando se vive alguna discordia o se presente algún conflicto interpersonal, tratar de proteger los derechos de todo individuo dentro de la organización.

En las organizaciones es más probable que todos los empleados cuenten con distintas formas de ver las cosas, es diferente su percepción y por lo tanto, su asertividad es de diversos niveles, no se puede dejar pasar también que sus sentimientos y pensamientos son de acuerdo a su estado emocional, su cultura en la que se han desarrollado como personas. En las organizaciones es de mucho valor contar con individuos que tengan el compromiso de aportar conocimiento y estrategias para resolver conflictos, en caso de que se llegara a presentar, que sean asertivas, no personas que solo llevan problemas, crean malestar entre los grupos, organizan eventos desagradables. No se puede dejar fuera a las instituciones gubernamentales en donde también se viven tensiones entre los funcionarios públicos, servidores públicos, los empleados de gobierno, debido a los cambios constantes pierden la comunicación y se vive un ambiente hostil, no existe la seguridad en los empleados.

El clima laboral, es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano de cualquier organización. La interacción de los individuos, la satisfacción tanto personal como laboral permite que en la empresa o institución se refleje la productividad; también depende mucho como los jefes hacen su trabajo o indican las actividades o tareas que deben realizar los subordinados, como los motivan a comprometerse en su trabajo; es decir, el

## COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

comportamiento de cada persona o individuo en el grupo determina como es el clima organizacional.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, animo, interés y colaboración entre los participantes (Chiavenato, 2011, p. 74).

La preparación profesional de las personas, la estabilidad en el trabajo, las condiciones laborales, la seguridad social que proporciona la organización a sus empleados, la motivación influye mucho en el clima laboral, permite que sea agradable, la comunicación asertiva predomine en los grupos o equipo de trabajo, la productividad puede ir en buen término. El comportamiento de cada individuo son características organizacionales (Friedlander y Margulies, 1969).

Para Westphalen y Piñuel (1993, p. 767), la dirección de comunicación es “en el seno de una empresa o de una organización, departamento encargado de la política y de la gestión de las operaciones de comunicación, por lo común vinculado a la dirección general de la empresa o institución”. Se considera que las dimensiones varían según el tamaño de la organización o institución, así como, a las necesidades que presenten. La dirección o área encargada de gestionar la comunicación externa y total o parcialmente la interna, en colaboración con el departamento de recursos humanos, siempre tiene que valorar que tan importante es que esta comunicación sea asertiva y que ayude a un clima organizacional sano, que se verá reflejado en las acciones, tareas o actividades que realicen las personas integrantes de esa organización.

### **MATERIAL Y MÉTODO**

Este estudio tiene un enfoque cualitativo, se realizó mediante encuestas aplicadas a un grupo de 30 personas; las cuáles se desempeñan en áreas administrativas de una organización pública. El proceso de recorte espacio-temporal es transversal, porque sólo se realizó trabajo de campo una vez durante el proceso de investigación. Es importante mencionar, que estas encuestas fueron administradas de manera personal y para la sistematización de la información se recurrió a un software especializado mismo que permitió corroborar los objetivos con los resultados de los informantes.

COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

## RESULTADOS

La comunicación asertiva en las áreas administrativas, es una herramienta eficaz, ayuda a que todos puedan realizar diversas tareas asignadas en los tiempos y con calidad, prestando un mejor servicio, además se reconoce el valor humano en los trabajadores, pues al ser tomados en cuenta, su trabajo es más dinámico y rápido, existiendo el trabajo en equipo, la mayor parte de la plantilla laboral se siente satisfecho con sus salarios, horario de trabajo y el trato que recibe de los jefes.

De acuerdo con los resultados obtenidos por las variables presentadas, una buena comunicación asertiva condiciona de mejor manera los procesos en las instituciones y organizaciones públicas, ya que los colaboradores hacen que el proceso sea más efectivo, pero por las diferentes formas de llegar a una solución en conjunto, es decir, directivos y subordinados, haciendo un proceso más fácil y llevando a cabo las pautas con una buena comunicación asertiva y el clima organizacional es saludable y confiable, tanto en el entorno interno y externo. Aunque una minoría de los encuestados manifestó que no se sienten motivados por su jefe directo, que no se les reconoce sus trabajos, siempre son las mismas personas reconocidas, que no se sienten en un clima laboral favorable.

### Comunicación asertiva en las instituciones públicas

La comunicación es un proceso de intercambio de información, en el que un emisor transmite a un receptor algo a través de un canal, esperando que posteriormente se produzca una respuesta de dicho receptor en un contexto determinado. Es en este proceso, que se derivan los cuatro elementos básicos de la comunicación; fuente o mensaje, emisor, medio o canal y receptor, siendo el primero la fuente o mensaje, que trata de transmitir una información, sin embargo, este puede encontrarse codificado, la mayoría de las veces en las organizaciones el mensaje se transmite de manera escrita y hablada, aunque también están los mensajes no verbales. "En ocasiones un mensaje escrito tiene éxito y uno oral fracasa, pero en otras al hablar con el receptor obtendrá los resultados que la palabra escrita no puede igualar" (Adler, 2005, p. 24).

De esta forma, el emisor es quien envía este mensaje, que algunas veces funge como la misma fuente de mensaje, que puede ser una persona o un grupo de personas. Mayormente, en las instituciones públicas hay un departamento encargado de llevar este proceso y que las demás

## COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

áreas ejecuten la información. El medio o canal, es el medio artificial o natural a través del cual se transmite el mensaje. Las instituciones públicas utilizan canales que facilitan la comunicación dentro de todas las áreas, que pueden ser visibles, invisibles y virtuales; por ello, Carlos Fernández, menciona que:

“Los medios de comunicación visibles son los que logran, por lo general, mayor influencia y ofrecen más posibilidades de retroalimentación. Las formas de comunicación invisibles tienen la ventaja de ser medios veloces para transmitir información y dejan constancia. La comunicación virtual por intranet u otro sistema comienza a manejar las bondades de la clasificación tradicional” (Fernández, 2014 p. 242).

La comunicación en las organizaciones públicas, es más seguro que se transmitan los mensajes por los canales mencionados, esto hace que el mensaje debe ser claro cuando el emisor envíe el mensaje para el receptor; quien es el que recibe el mensaje y lo interpreta, sin embargo, existen diversos factores que hacen menos comprensible el mensaje.

Dentro de estas existen las etapas del proceso de comunicación, primero desarrollar la idea que se requiere transmitir con determinada intención, la codificación, transmisión, recepción, descifrado o decodificación, aceptación y finalmente el uso que se le da a este mensaje. Puede usarse también la retroalimentación, además se elige el tipo de lenguaje que se desea usar para que el mensaje sea más claro. La mayoría de las instituciones usan un lenguaje concreto, sencillo y simple, que sea entendible para todos los que colaboran dentro de estas. “Toda Comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional, esto es, toda comunicación ocurre a dos niveles, el del contenido que es aquello que se dice y el de relación, que es el cómo se dice” (Cornelio, 2019, p. 31).

En todo proceso de comunicación, es posible que existan las barreras, que muchas veces entorpecen el mensaje o que no se lleva a cabo con efectividad, es importante identificar cuáles pueden ser las variantes que obstaculicen la comunicación. Robbins (2013) menciona las más comunes, como son: filtrado, percepción selectiva, sobrecarga de información, emociones, silencio, miedo, mentiras, se tienen que tener presentes para tratar de evitarlas.

Las instituciones públicas tienen una naturaleza muy distinta a las empresas del sector privado. La comunicación está constante en todas las áreas que componen la organización o entidades públicas, e implica que la comunicación de las instituciones sea un sector especializado en el conjunto de la disciplina de la comunicación. Las principales características que diferencian la

## COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

comunicación de instituciones públicas del sector general de la comunicación son los aspectos legales y el público objetivo, tienen que ser respetadas las normas que rigen a las instituciones o entidades públicas, están regulados los mecanismos para emitir mensajes o dar una información.

Desde esta perspectiva, se entiende que una institución que se caracterice por ser pública hace referencia a una organización que desempeña una acción de interés público al servicio de la sociedad y forma parte del gobierno nacional o estatal. En la administración pública moderna, estas instituciones ya no desempeñan solo una función de control, cuentan también con instrumentos de promoción de mejores prácticas. Por ello, la comunicación debe cumplir una doble tarea en este sector. En esta doble tarea no basta con informar sobre el marco que usa la institución para controlar y sancionar las prácticas inadecuadas.

En la actualidad, la comunicación asertiva en las instituciones públicas se ha limitado a promocionar la labor del jefe o los eventos desarrollados, pero estas tareas no son suficientes para lograr los dos objetivos, que son controlar y promover. Más allá de las bases de comunicación de instituciones públicas, en los últimos años, el conjunto de la sociedad y, especialmente, el ámbito de la comunicación, se ha visto transformado por la rápida evolución del internet.

Es por ello, que dada la necesidad de las mismas de dirigir su mensaje a un público o sector más amplio no siempre apuestan por los nuevos canales; es decir, las nuevas TIC y todo aquello que ha surgido a través del internet, ya que hoy esta herramienta forma parte de una sociedad totalmente contemporánea, formando parte de su vida diaria; muchos de estos canales que surgen se vuelven obsoletos o han dejado de ser para nuevos públicos.

Hoy en día, los organismos o entidades públicas aun no pueden usar las TIC como el único canal de comunicación para transmitir mensajes o información, pero si el momento de que estas empleen el internet y sus distintos canales para dirigirse y llegar a su público o sector, es en esta área, donde deben enfocar todas sus herramientas o medios para abarcar gran parte del público y transmitir un mensaje de manera directa y sencilla que sea decodificado por el receptor.

La comunicación de las organizaciones públicas suele ser tildada de lenta o ir un paso detrás de la comunicación empresarial o comercial que ya lleva tiempo haciendo. Se requiere de los nuevos canales, herramientas y denominaciones lingüísticas; es decir, las nuevas formas de



## COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

comunicarse con todos los tipos de sectores los que se quiere dirigir, ya que estas no se pueden quedar al margen, de lo que el sector privado y comercial hace, el internet ha transformado al mundo en cómo ve y percibe todo lo que está a su alcance, por ello las instituciones requieren que la comunicación sea eficiente e inmediata, no avanzar a la par que el sector privado y comercial conduciría a quedarse al margen de lo que acontece en el mundo.

La construcción de las buenas relaciones humanas, está basada en la comunicación asertiva, que ayuda a las personas al libre desarrollo tanto en su vida privada y profesional, en el momento que empieza su vida laboral podrá cimentar buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, tener un dialogo respetuoso cuando se susciten conflictos, respetando las diversas ideas y emociones; por el contrario, cuando se toma una información y no se escucha a los demás, se agrietan o se pierde una buena relación interpersonal. Las organizaciones deben manejar una comunicación interna para que impere un buen clima organizacional, que se refleje en la identidad y motivación de todos los individuos; como apoyo para una comunicación asertiva, la inteligencia emocional coadyuva a las buenas relaciones interpersonales.

El psicólogo Daniel Goleman, plantea un modelo a partir de las habilidades cognitivas, personales y sociales, donde afirma que una persona inteligente emocionalmente podrá alcanzar el éxito con mayor facilidad. De acuerdo a sus investigaciones, las personas que aprenden a desarrollar su inteligencia emocional, tienen mejor alcance laboral y están más conscientes del entorno en el que laboran, ya que estos mismos generan una mayor productividad; sin embargo, la motivación es un punto clave para llevar a cabo todas las tareas encomendadas.

La motivación juega un papel muy importante en las instituciones públicas, estudios demuestran que los empleados se sienten realizados al tener un trabajo, al recibir una remuneración, o al ver que su trabajo es importante o ayuda a otros. Además del reconocimiento social, la interacción con los compañeros, sentimientos de utilidad o pertenencia. “La satisfacción surge a partir de la reciprocidad entre el trabajo real y las expectativas del trabajador” (Cornelio, 2019, p. 123).

Las personas no solo se sientes satisfechos por un sueldo, ya que no es la única razón por la cual se tiene un trabajo, algunos no lo relacionan con el factor económico, algunos individuos se sientes motivados realizando las actividades o funciones que les gusta y las hacen con esmero y eficiencia, la función de las instituciones es encargarse de que todos sus colaboradores se

## COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

sientan realizados y que sientan que pertenecen a un grupo donde son escuchados y valorados; ya que el trabajo satisface parte de sus necesidades y da sentido a una parte de sus vidas. Para Chiavenato (2004) la comunicación significa que un mensaje es algo común. Durante la vida de una persona va adquiriendo experiencias en diversos aspectos que a la vez utiliza al integrarse a la comunidad donde prevalece una comunicación constante, interactúa expresando sus emociones, proporcionando y recibiendo información, puede ser motivado o motivar, ejerce control de sus actos y percepciones; es decir, un comportamiento que puede demostrar si su comunicación es asertiva o es un simple mensaje.

Por lo anterior, es preciso tomar conciencia de la comunicación asertiva, en todos los niveles de una organización o institución pública, pues con esto el talento humano dentro de las mismas es bien aprovechado, ya que se toma conciencia de quienes son tus colaboradores y cuáles son las necesidades de cada uno, no solo eso, las personalidades de cada uno interfieren para obtener una buena comunicación asertiva.

La organización debe de dar a conocer a sus integrantes como es su funcionamiento, sus programas, lineamientos, políticas de acuerdo a los objetivos de la misma, esto ayudará que todos se sientan motivados y saber si sus tareas son realizadas conforme a las necesidades de la misma organización. El sentido de pertenencia como ya se ha hablado anteriormente, permite al empleado o colaborador sentirse parte de un todo, dentro de este todo, existe un punto que hace que su trabajo sea mucho más valorado, el saber que están motivados a lograr los objetivos requeridos por su líder.

Las instituciones públicas tienen objetivos más claros, pero carecen de programas que motiven a sus colaboradores, así como del tacto para manejar a un grupo de trabajo mayor a 15 personas; su único objetivo es informar y llevar a cabo cada tarea conforme a un calendario. Por ello, los puestos de trabajo de altos rangos muchas veces están integrados por personas que no están capacitadas o preparadas para ese puesto, o cuando su función es la de ser líder, no llevan a cabo un objetivo en concreto, pues también carecen de autoridad, estas se ven monopolizadas por un jefe de mayor rango o autoridad. “El capital humano en las organizaciones requiere muchas motivaciones y del sentido de bienestar, concebido este último como el nivel alcanzado la satisfacción de las necesidades básicas y de los derechos humanos fundamentales” (Cornelio, 2019, p. 123).

## COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

De igual manera, el diálogo entre los directivos y sus colaboradores es fundamental para que la comunicación sea asertiva, también es importante que todos sean valorados, motivados, siempre respetando los derechos de todo, la dignidad de las personas buscando que el clima organizacional sea agradable. La información que se dé a las personas debe de ser clara, para que al regresar al emisor, sea de acuerdo a lo requerido y todos queden satisfechos.

Esto sirve para determinar con mayor precisión que el mensaje enviado por el líder o gerente a los colaboradores es muy claro, que de esto se define si hay bienestar o malestar, alguna tensión o conflicto que pueda resultar en la falla de las tareas o actividades encomendadas. Las instituciones públicas tienden a minimizar el trabajo de los que tienen en su equipo o a su cargo, siempre y cuando este realice las tareas que se le han otorgado; sin embargo, estos se olvidan del factor sorpresa, el mensaje aquí se distorsiona cuando el colaborador se siente desmotivado o no tiene espacios para soltar la frustración o en su caso no logra concentrarse en lo que hace, por cumplir con el trabajo que se le pidió, es decir, mientras menos motivados se sientan, más frustrados se sienten y el trabajo que realizan es totalmente mecanizado.

Las instituciones públicas requieren de personal capacitado para desempeñar su trabajo de manera eficiente, pero requieren de herramientas que hagan que su trabajo sea mucho más eficaz, debido a esto necesitan capacitación constante, cada ente público está limitado a un trabajo, a un solo objetivo, la realización de sus actividades se deriva de lo que se les ordena que hagan, si no están capacitados para hacer lo que se les encomienda, el objetivo no se cumple como se ha establecido. Para que cada colaborador o empleado logre los objetivos deseados o las metas a cumplir a corto, mediano o largo plazo, existen capacitaciones de valor humano e integral, con ello no solo logran obtener un cambio de conducta en su trabajo, si no que tienen más y mejores herramientas para lógralo, además de llevar una actitud y confianza a sus hogares o llevarlo al plano personal.

Los conocimientos adquiridos ayudan al trabajador a elevar su autoestima y su estado anímico. Se precisa de estrategias y técnicas que mejoren la calidad del trabajo, y permitan el mejoramiento de las relaciones interpersonales, además de llevarlo a la práctica continua y el resultado sea el adecuado para cada tarea planteada. Llevar a cabo un plan estratégico para una buena comunicación asertiva requiere de la colaboración del jefe y los empleados; es decir, del trabajo en equipo, solo así se logran las metas, esto hace que los colaboradores adopten un sentido de pertenencia y sean conscientes que sin ellos no se logra los objetivos trazados.

## COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

La rigidez que se genera en los colaboradores al realizar sus actividades; es decir, cubren un plazo en concreto o indicado, lo que genera ciertas costumbres repetitivas dentro de las mismas organizaciones, olvidándose del valor humano y la comunicación asertiva que mejore el clima laboral dentro de las mismas. Asimismo, las actuales instituciones públicas tienden a ser más burocráticas y olvidarse del factor humano, pues este es el producto enriquecedor dentro de las mismas; el proceso de la comunicación asertiva implica conductas honestas, respetuosas y positivas cuando se interactúa con otras personas.

### **La cultura organizacional en busca de mejora del clima laboral**

Las organizaciones pueden implementar herramientas o estrategias para que las relaciones interpersonales puedan mejorar, que los procesos comunicativos sean los adecuados para una mejor conducción y administración, depende mucho de quienes ejercen el mando estén atento a qué tipo de comunicación están prevaleciendo en el entorno interno y externo, conocer bien su estructura. La cultura organizacional y el clima laboral, son de suma importancia para la base de una buena organización, sobre todo de aquellas que su papel es representar a la sociedad, aquellas que se pronuncian a favor del cambio y tranquilidad en los centros de trabajo. La cultura organizacional es un “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins, 2013, p. 513).

Entonces, el clima organizacional, es el conjunto de creencias, actitudes, valores, tradiciones, hábitos y sentimientos que identifican y conforman una empresa. Todas estas cualidades existen dentro de la empresa independientemente de sus colaboradores, donde se espera que estos se identifiquen y sea una forma de guía para interactuar dentro de la organización, es decir, esto identifica a la propia empresa como se ve, lo que puede considerar adecuado para identificarse o no, el núcleo humano es su valor más importante. “Cuando un trabajador colabora en un ambiente organizacional sano y se siente valorado, se verá reflejado en sus gestos y modales” (Cornelio, 2019, p. 119).

En el desarrollo y crecimiento de cualquier organización sin las características y/o cualidades del clima organizacional, es casi imposible conseguir que el trabajo de cada uno sea el adecuado o lleven a cabo tareas de mayor responsabilidad, aquí se desarrolla el ganar-ganar, mientras cada colaborador sepa identificar todos los puntos antes mencionados, y el líder o jefe de la organización lleve a cabo planes estratégicos para lograr un trabajo en conjunto, los objetivos marcados se llevarán a buen término.

## COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

Por tanto, el clima laboral se refiere al clima físico y humano que existe en una organización, en el que solo los colaboradores pueden manifestar si es el clima apropiado y se sienten satisfecho o algo anda mal que los afecta como persona y en el desarrollo de sus actividades.

Esto se refiere a la manera en cómo se siente cada uno de los colaboradores dentro del área o lugar de trabajo, como ya se ha mencionado antes, un trabajador motivado, genera mayor producción y eficiente los procesos de cada actividad o tarea. Un ejemplo de esto, cuando un empleado llega a su centro de trabajo y de inmediato ve a su grupo de compañeros con mala cara o estresados, el ambiente que ellos sienten es pesado, eso hace que su trabajo se vea afectado, por tanto, la actitud que uno ofrece, es lo que se refleja no solo en la persona sino en los demás que lo rodean; sin embargo, no solo el empleado muestra ese tipo de actitudes, los líderes o jefes de una empresa son el pilar, cuando ellos muestran prepotencia, tensión o mala cara a sus subordinados, generan una energía negativa en el ambiente de trabajo, esto hace que todos laboren sistemáticamente.

La interacción entre directivos y subordinado, ayuda a determinar cómo está su clima organizacional, depende mucho de la actuación de cada uno al momento de darse la comunicación y cuál es la actitud que reflejan, por lo que el clima cambiará respectivamente. Cuando la cultura organizacional y el clima laboral se relacionan, alcanzan los objetivos deseados y el plan estratégico se adecua a cualquier modelo de trabajo.

La cultura organizacional existe entre los empleados de cada organización ya sea privada o pública, esta es una idea de lo que los jefes esperan de la empresa, a lo que los trabajadores se deben alinear; pero esta cultura puede ser respetada o no debido a ciertas actitudes o situaciones que suceden dentro de la organización. Por lo tanto, no se puede tener ni pedir una cultura organizacional de respeto a todos los colaboradores, si al mismo tiempo existen problemas de discriminación o acoso laboral, esto es lo que rompe con los estereotipos empresariales, los estándares de calidad y la buena imagen de la empresa o institución. El clima laboral debe ser un reflejo de la cultura organizacional.

La cultura organizacional y el clima laboral son fundamentales, para que los empleados o colaboradores lo reflejen en la productividad de cualquier organización, en el caso de las instituciones públicas lo reflejan en los servicios que les prestan al usuario o beneficiario del servicio; sin estos es casi imposible conseguir los objetivos y las metas establecidas, la motivación juega un papel muy importante, pero es muy frágil, el motor principal de la

COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

motivación es el clima laboral, cuando este es positivo, todos se sienten incentivados a realizar cada tarea que le sea encomendada.

### **Factores que intervienen en el clima laboral de las organizaciones**

Existen muchos factores que afectan o intervienen en el clima laboral de las empresas, esto puede contribuir a un cambio positivo o negativo, si los líderes conocen bien a su organización y han identificado de qué manera actuar para que sus colaboradores se ajusten a estos planes estratégicos. Se ha hecho hincapié en el clima laboral y la relación que tiene con la cultura organizacional, ninguna puede existir sin la otra, de manera que conocer la cultura de cualquier organización, genera un ambiente positivo en el clima laboral; por lo tanto, este último es el ambiente que perciben los trabajadores de una empresa, puede ser que afecte al desarrollo laboral de los integrantes, debido a la insatisfacción y se vea también en la productividad.

La valoración y motivación que una organización haga a sus colaboradores o trabajadores, ayudará que estos se sientan satisfechos y se verá reflejado en la productividad y éxito tanto de la organización como de sus integrantes, por lo tanto, se puede decir que se está respirando y viviendo un clima organización sano. Las instituciones públicas tienden a no conseguir con mayor éxito sus objetivos o se ven aplazados por los constantes cambios que sufren dentro de un área o departamento, además de la mala organización del factor humano que labora dentro de estas. La capacitación en gestión, haría posible que las metas y objetivos se lleven a cabo con mayor eficacia, conocer las características, cualidades y aptitudes de cada colaborador, asienta las bases para la buena comunicación dentro de la organización.

En este sentido, puede afirmarse, con base en la experiencia profesional de los autores de este trabajo que, los administradores públicos trabajan en un contexto organizacional o complejo orgánico, en el que se toman decisiones que afectan la vida del personal, para las que se emplean recursos públicos, estas decisiones se realizan con base a las leyes y normas públicas, y se justifican en la necesidad de que resuelvan los problemas que pueden en la sociedad, además señalan que surgir “la actividad gubernativa se ocupa casi exclusivamente en la mediación entre una parte de la sociedad y otra” (Harmon y Mayer, 1999). Es decir, el capital humano que colabora con ellos tiene un trabajo sistemático que solo sigue una sola línea, no se altera y tampoco se modifica, por lo que este tipo de organizaciones no apelan al crecimiento del capital humano.

## COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

Las instituciones públicas cuentan con elementos fundamentales, como son: responsabilidad, subordinación, autonomía y universalidad. De acuerdo a lo que señalan las normas jurídicas y administrativas, existen ciertos factores que determinan un buen clima laboral, donde todos se entrelazan para mejorar la calidad del clima o ambiente de trabajo. “La sumisión de la Administración Pública a la legalidad, es la garantía de neutralidad de ésta frente al individuo y con respeto a las organizaciones sociales que poseen influencia con respecto a los órganos estatales, otras organizaciones y los individuos” (Matute, 2003, p. 442).

En las organizaciones públicas también se requiere de liderazgo, este se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, por lo tanto, en la productividad de la organización. Dentro de los muchos enfoques que la teoría administrativa ha desarrollado al respecto, se sabe que lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable para que se pueda tener un ambiente sano y cordial. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo. El liderazgo es el “arte o proceso de influir en las personas para que participen en disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p. 413).

En los grupos de trabajo de una institución las relaciones interpersonales son cotidianas, este tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, la manera en que se comunican unos a otros, el compañerismo, la confianza, estos factores son de suma importancia, ya que podrían generar un ambiente negativo. Es importante que exista la igualdad entre todos los empleados o colaboradores; ya que esto permite que todos los individuos se sientan tratados de la misma forma sin distinción alguna, que todo sea de forma equitativa, que no exista ningún tipo de discriminación; que no se visualice el amiguismo, para no crear un ambiente violento y negativo, ni mucho menos que se pierda la confianza.

En el clima laboral de una organización, existen elementos como: el reconocimiento y la motivación: el reconocimiento, determina las habilidades de los colaboradores; es decir, cuanto más sea reconocido, el trabajador tiende a realizar sus labores con eficiencia; sin embargo, el ser reconocido por lo que hacen de manera privada y pública hace que la actitud de la persona cambie radicalmente, los jefes o directivos deben de valorar y otorgar el reconocimiento de forma equitativa y sin preferencias; en cuanto a la motivación, este es un punto clave en las organizaciones públicas, cuando los empleados son motivados son generadores de cambio



## COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

dentro de las mismas, son conscientes del papel que desempeñan, sin esto lo que se lleve a cabo no generará ningún cambio en el ambiente de trabajo.

En lo que se refiere a la teoría de Litwin y Stinger sobre el clima organizacional, lo definen “como un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo”, esta teoría utiliza un cuestionario basado en estas causales medibles, que se aplica a los miembros de la organización, postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada organización privada o pública. Es importante tomar en consideración la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad de cada organización. Estas dimensiones permiten obtener una visión rápida y fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización, en los que se puede saber si el clima dentro de las organizaciones públicas es el adecuado o está siendo afectado en donde la institución debe de buscar las medidas o estrategias adecuadas para mejorar.

### **DISCUSIÓN**

Las instituciones públicas, para buscar la mejora del clima laboral y establecer una cultura organizacional positiva, es importante considerar los factores que intervienen dentro de la organización, quienes son los líderes, como es la relación con sus colaboradores y como es la relación interpersonal, si es positivo o es necesario activar algunas actividades para mejorar las relaciones y por ende la productividad. Tomando en consideración a las teorías como la del reforzamiento positivo o modificación del comportamiento de Skinner que señala “se puede motivar a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p. 399).

Como parte de los resultados de las encuestas aplicadas a la población, se constató que una parte de los empleados o subordinados que se sienten insatisfechos, debido a la relación y trato que tienen con su jefe, la falta de motivación, no son reconocidos de forma equitativa, debido a que se presenta favoritismo entre los compañeros de trabajo, que en ocasiones no son valorados como personas ni su trabajo. Por lo tanto, es necesario que la institución pública aplique las estrategias para mejorar su clima laboral y llevarlo a un sentido positivo.



COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

## CONCLUSIONES

El clima laboral en las organizaciones es base fundamental para el desempeño de las personas, que se sientan confiadas, valoradas, motivadas, reconocidas, todo esto tendrá un impacto positivo en la producción de su organización, y en el caso de las instituciones públicas o gubernamentales, los usuarios o beneficiarios verán las mejoras de los derechos fundamentales.

La comunicación asertiva tiene un papel fundamental en el clima laboral, ya que si los medios de comunicación son los idóneos y adecuados, los mensajes serán claros al momento que el emisor envíe al receptor, lo cual comprenderá la información recibida y hará su función de manera necesaria. El uso adecuado de los canales de comunicación, hará que toda la organización se encuentra informada en el tiempo y permitirá que no exista contratiempo en el servicio, se verá reflejada la satisfacción tanto del empleado como del beneficiario del servicio.

En el caso de las instituciones públicas, al conocer la insatisfacción de una parte de sus empleados o colaboradores, debe buscar mecanismos para motivarlo, rediseñar la estructura para que todos obtengan de igual manera los beneficios y sean reconocidos por su trabajo y como personas, que puedan desarrollarse de forma segura, buscar capacitaciones adecuadas para motivarlos, mejorar sus centros de trabajo que les permita un ambiente saludable y seguro.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, R. B. (2005). *Comunicación organizacional*. México: McGraw-Hill.

Brunet, L. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Cornelio, R. (2019). *Mediación, un método para solucionar conflictos en instituciones de salud pública*. México: Porrúa.

Cornelio, R. y Cornelio, E. (2019). *Mediación y derechos humanos*. México: Porrúa.

## COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

Decreto 0036 (22 de septiembre de 1989). *Ley Orgánica del Poder Legislativo del Estado Libre y Soberano de Tabasco*. LIII Legislatura del H. Congreso del Estado de Tabasco.

Del Moral, S. (2020). *Servicios de Capital Humano*. Recuperado de <https://www.sergiodelmoral.com/que-es-el-clima-organizacional/>

Farías, L., Espinoza, C. y Mora, N. (2020). Habilidades cognitivas y comunicación asertiva en los profesionales de secretariado ejecutivo. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 486-495. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.446>

Fernández, C. (2014). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Friedlander, F. & Margulies, N. (1969). *Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction*. *Personnel psychology*.

Gutiérrez, E. (2010). Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? *Palabra-Clave*, 13(1), 147-160.

Koontz, Weihrich, & Cannice. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Sánchez, L. (2009). *Emprende.pyme*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/los-factores-del-clima-laboral-i.html>

Valls, S. y Matute, C. (2003). *Nuevo derecho administrativo*. México: Porrúa.