

## La asertividad y el clima laboral en la Empresa Hidrosierra S. A. en el cantón Baños, Tungurahua

*Assertiveness and the work environment in the company Hidrosierra S. A. in  
Baños, Tungurahua*

**Tatiana Lizbeth Franco Ilbay\***  
Universidad Nacional de Chimborazo.  
Riobamba-Ecuador.  
taty\_lu12@hotmail.com  
<https://orcid.org/0009-0008-1900-3961>

**René Abdón Basantes Ávalos**  
Universidad Nacional de Chimborazo.  
Riobamba-Ecuador.  
rbasantes@unach.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-4474-8654>

\*Correspondencia: taty\_lu12@hotmail.com

### Cómo citar este artículo:

Franco, T., & Basantes, R. (2024). La asertividad y el clima laboral en la Empresa Hidrosierra S. A. en el cantón Baños, Tungurahua. *Perspectivas Sociales y Administrativas*, 2(1), 37-47. <https://doi.org/10.61347/psa.v2i1.64>

**Recibido:** 18 de abril de 2024

**Proceso de evaluación:**

22 de abril al 27 de mayo de 2024

**Aceptado:** 31 de mayo de 2024

**Publicado:** 7 de junio de 2024

**Resumen:** La comunicación es fundamental para el éxito de las actividades, aunque por sí sola no garantiza un clima laboral adecuado. En Hidrosierra S.A., la asertividad fortalece las relaciones profesionales y sociales, donde resulta crucial para alcanzar objetivos organizacionales. Un ambiente laboral satisfactorio no solo mejora la productividad, sino que fomenta el trabajo en equipo. El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia de la asertividad en el clima laboral de Hidrosierra S.A. en el cantón Baños, Tungurahua. La investigación adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. En el aspecto cuantitativo, se empleó un diseño no experimental y encuestas para recopilar datos sobre la asertividad y el clima laboral en la empresa, permitiendo un análisis estadístico. Desde el enfoque cualitativo, se utilizó un diseño bibliográfico para explorar teóricamente estos conceptos, buscando una comprensión profunda y contextualizada para mejorar estos aspectos en la organización. Los resultados a nivel organizacional reflejan que se valora el reconocimiento por parte de los jefes, pero existen preocupaciones sobre el trato justo, el flujo de información, la armonía en los grupos de trabajo y la colaboración entre departamentos. Se han establecido estrategias de asertividad para abordar estas dificultades encontradas en la empresa, las cuales afectan significativamente el clima laboral.

**Palabras clave:** Asertividad, clima laboral, comunicación, productividad, satisfacción laboral.

**Abstract:** Communication is essential for the success of activities, although it alone does not guarantee a suitable work environment. At Hidrosierra S.A., assertiveness strengthens professional and social relationships, playing a crucial role in achieving organizational goals. A satisfactory work environment not only enhances productivity but also fosters teamwork. The aim of this research is to determine the influence of assertiveness on the work climate at Hidrosierra S.A. in Cantón Baños, Tungurahua. The research adopts a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative methods. Quantitatively, a non-experimental design and surveys were used to collect data on assertiveness and the work climate in the company, enabling statistical analysis. Qualitatively, a bibliographical design was employed to theoretically explore these concepts, seeking a deep and contextualized understanding to enhance these aspects within the organization. Organizational-level results reflect that recognition from supervisors is valued, but concerns persist regarding fairness, information flow, harmony in workgroups, and interdepartmental collaboration. Assertiveness strategies have been implemented to address these challenges within the company, significantly impacting the work climate.

**Copyright:** Derechos de autor 2024 Tatiana Lizbeth Franco Ilbay, René Abdón Basantes Ávalos.



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0.

**Keywords:** Assertiveness, communication, job satisfaction, productivity, work climate.

## 1. Introducción

La comunicación resulta fundamental para el éxito de las actividades, pero por sí sola no asegura un clima laboral adecuado. Es por ello que la asertividad se destaca como un refuerzo en las relaciones profesionales y sociales en Hidrosierra S. A., ubicada en el cantón Baños, Tungurahua. Esta habilidad es crucial para alcanzar los objetivos organizacionales, mientras que un ambiente laboral satisfactorio no solo aumenta la productividad, sino que fomenta el trabajo en equipo.

La asertividad se enfoca en la capacidad de expresarse de forma clara y afectuosa, estando estrechamente relacionada con la habilidad de generar emociones positivas y de poner en práctica valores esenciales para la convivencia, como la empatía, la honestidad, la libertad, la responsabilidad y el respeto, entre otros. Asimismo, promueve relaciones laborales armoniosas basadas en el respeto mutuo y la cooperación, mientras que los líderes asertivos son capaces de dirigir equipos con eficacia, inspirando confianza y mejorando los resultados organizacionales.

En complemento para el desarrollo de esta investigación y una mejor comprensión, el clima laboral se define como el ambiente psicológico y emocional que prevalece en una organización, refleja la cultura organizacional y cómo los empleados perciben su desempeño, productividad y satisfacción en el trabajo (Bermejo-Salmon et al., 2022). Las organizaciones deben prestar atención a la creación de ambientes laborales propicios, ya que estos mejoran significativamente el rendimiento de los trabajadores (Pilligua & Arteaga, 2019).

El estudio realizado por Castillo (2021) en el Hotel Europa de La Paz, Bolivia, reveló que existe una correlación significativa entre la asertividad y el clima laboral del personal. Los empleados mostraron niveles de asertividad bajos y percibieron el ambiente laboral como menos positivo de lo ideal según la Escala WES. El autor recomienda mejorar las habilidades de comunicación y promover un ambiente más favorable mediante programas de desarrollo personal y organizacional.

Asimismo, la investigación de Atoche (2021) tuvo establecido la relación entre asertividad y clima organizacional en los trabajadores de la Sub Región Luciano Castillo Colonna-Sullana. Las escalas de asertividad y clima organizacional mostraron alta confiabilidad (Alfa de Cronbach de 0.80-0.79 y 0.86, respectivamente). Los resultados indicaron que el 65 % de los trabajadores tenía un estilo asertivo predominante y el 41,9 % percibía un clima organizacional medianamente favorable. En cuanto al clima organizacional, la dimensión liderazgo presentaba niveles desfavorables, mientras que reciprocidad, participación y motivación se encontraban en niveles medianamente favorables.

Del mismo modo, según Lachira et al. (2020) la asertividad es decisiva para el respeto mutuo y las relaciones sociales efectivas. Este estudio investigó el papel de la comunicación asertiva en mejorar las relaciones interpersonales en Nor Autos S. A. C. Los resultados revelan que las mujeres tienden a comunicarse de manera más asertiva que los hombres, y la comunicación principalmente se limita al ámbito laboral. Se concluyó que la comunicación asertiva de los gerentes hacia los colaboradores es mínima, lo que afecta negativamente las relaciones interpersonales y la asertividad en la empresa.

Además, Lara (2021) destaca la importancia de la comunicación asertiva y su relación con el clima laboral en instituciones educativas. Se propone que mejorar la comunicación asertiva podría crear un ambiente laboral más adaptativo e innovador, beneficiando tanto a docentes como a la cultura organizacional. Se sugiere que los docentes necesitan capacitación para desarrollar esta habilidad, lo cual podría aumentar la autoconfianza y motivación. Además, enfatiza la necesidad de establecer criterios claros para fomentar una comunicación asertiva efectiva, ayudando así a mejorar el desempeño laboral y la percepción pública de la institución educativa.

En la misma línea, Iñaguazo (2020) investiga la relación entre la comunicación asertiva interna y el clima laboral en docentes de la Unidad Educativa San Joaquín. Se encontró que una comunicación interna efectiva está asociada positivamente con un mejor clima laboral, destacando dimensiones como patrones de comunicación, barreras y retroalimentación. La investigación concluyó que la mayoría de los docentes perciben una relación positiva entre ambas variables, lo que sugiere que mejorar la comunicación interna podría fortalecer la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo en la institución.

López et al. (2020) se centran en mejorar el clima laboral en dos guarderías para fortalecer la comunicación efectiva mediante la asertividad. Los resultados mostraron una notable mejora en la percepción de la comunicación, con reducciones significativas en las calificaciones de comunicación baja y aumentos sustanciales en las calificaciones de comunicación óptima en ambas guarderías. Además, se observó un incremento en la percepción de un clima organizacional favorable después de la intervención, indicando que las técnicas aplicadas fueron efectivas para mejorar tanto la comunicación como el ambiente laboral en estos entornos educativos.

Dentro de la asertividad se encuentran distintas dimensiones. Una de ellas es la asertividad indirecta, que se refiere a la incapacidad de una persona para enfrentar directamente a otras en situaciones cotidianas o laborales, ya sea con familiares, amigos, jefes o compañeros de trabajo. Otra dimensión es la no asertividad, entendida como la incapacidad de una persona para expresar sus deseos, opiniones, sentimientos, limitaciones y elogios, así como para iniciar interacciones con otros y manejar críticas. Finalmente, la asertividad se entiende como la capacidad de una persona para expresar sus limitaciones, sentimientos, opiniones, deseos y derechos, así como para dar y recibir elogios, hacer solicitudes y gestionar críticas (Aroca-Fárez et al., 2024).

Comprender los distintos tipos de clima organizacional resulta esencial para líderes y gestores, ya que permite identificar fortalezas y áreas de mejora, así como implementar estrategias adecuadas para fomentar un entorno laboral positivo. Según Escudero et al. (2023), dentro de los tipos de clima organizacional se encuentra el autoritario, caracterizado por una estructura jerárquica rígida y control centralizado, con decisiones tomadas exclusivamente por la alta dirección. La comunicación es unidireccional y descendente, con énfasis en la disciplina y el cumplimiento de normas.

Del mismo modo, Realpe et al. (2021) destacan al clima participativo como otro tipo de clima organizacional caracterizado por la colaboración y el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones. La comunicación es bidireccional, pues fomenta la retroalimentación y el intercambio de ideas. Santander-Salmon y Lara-Rivadeneira (2023) se refieren al clima afiliativo, el cual se centra en las relaciones interpersonales y el bienestar emocional de los empleados. Se promueve un entorno de apoyo y compañerismo, con la empatía y la cooperación como valores fundamentales.

La compañía Hidrosierra S. A. se especializa en la creación de infraestructuras para la producción de energía eléctrica, abarca formas de generación como térmica, nuclear, hidroeléctrica, solar, mediante turbinas de gas o diesel, mareomotriz, y otras formas incluso renovables. Se encuentra ubicado en Río Verde Chico en el cantón Baños de Agua Santa de la provincia de Tungurahua. La empresa Hidrosierra S. A. tiene como misión desarrollar, construir, operar y mantener plantas de generación eléctrica, así como a comercializar la energía producida tanto por sus propias plantas como por otras.

También prioriza el bienestar de sus empleados mediante políticas de seguridad y salud ocupacional, además de enfocarse en la protección del medio ambiente y promover una relación positiva con la comunidad local. De igual forma la visión se encamina a ser un referente de buenas prácticas institucionales, operacionales y de comercialización demostrando eficiencia y de comercialización demostrando eficiencia, integridad y confiabilidad en el sector de generación eléctrica (EMIS, 2024).

El uso ineficaz de la comunicación asertiva en las organizaciones ha originado un clima organizacional deficiente y un entorno laboral inestable para la realización de actividades y el cumplimiento de objetivos por parte de los empleados (Fernández, 2022). Por esta razón, nadie desea trabajar en un lugar con un ambiente desagradable, donde las personas no se sientan valoradas, estén desmotivadas, enfrenten una carga laboral excesiva, haya falta de comunicación, ausencia de trabajo en equipo, conflictos, favoritismos, entre otros problemas.

Hidrosierra S. A. enfrenta serios problemas de comunicación interna. Este déficit de comunicación, caracterizado por tonos de voz elevados, gestos inapropiados, interrupciones en los avisos y falta de comunicación entre compañeros, ha generado inconvenientes en el área laboral de los trabajadores, afectando la comunicación y, en consecuencia, la productividad en diversas actividades. Este ambiente laboral inestable es exacerbado por el enfoque del jefe en la productividad a expensas del bienestar de los operadores, lo que podría provocar un efecto contagio de insatisfacción entre los empleados. Con el tiempo, este ambiente negativo puede dificultar la restauración de un clima laboral estable dentro de la organización.

El objetivo principal de este estudio es determinar la influencia de la asertividad en el clima laboral en la Empresa Hidrosierra S. A. Para lograrlo, se plantean los siguientes objetivos específicos: diagnosticar la asertividad y el clima laboral en la empresa mencionada, y diseñar estrategias de asertividad para mejorar el clima laboral. Esta investigación es una síntesis de la tesis titulada "La asertividad y el clima laboral en la empresa Hidrosierra S. A. en el cantón Baños. Tungurahua" (Franco, 2023).

## 2. Metodología

La investigación adopta un enfoque mixto, combinando elementos cuantitativos y cualitativos. Desde un enfoque cuantitativo, se empleó un diseño de investigación no experimental, mediante encuestas como técnica principal para recopilar datos sobre la asertividad y el clima laboral en Hidrosierra S. A. Se diseñó un cuestionario específico para obtener información detallada sobre estos aspectos, permitiendo un análisis numérico y estadístico de los resultados. Por otro lado, el enfoque cualitativo se fundamentó en un diseño bibliográfico, explorando teóricamente los conceptos de asertividad y clima laboral. Esta perspectiva cualitativa busca proporcionar una comprensión profunda y contextualizada de los fenómenos estudiados, con el objetivo de mejorar estos aspectos dentro de la organización.

### Población y muestra

La población incluye todos los elementos involucrados en el fenómeno estudiado, que han sido identificados y cuantificados. En este estudio realizado en la empresa Hidrosierra S. A., la población está compuesta por 16 personas. Dado el tamaño reducido del grupo de trabajadores, no se realizará un cálculo para determinar el tamaño de la muestra, sino que se trabajará directamente con el universo completo de individuos.

## 3. Resultados

### Encuesta

Con el propósito de diagnosticar la asertividad y el clima laboral en la empresa Hidrosierra S. A. se aplicó una encuesta compuesta por un total de 20 preguntas. La encuesta fue administrada a los 16 colaboradores que forman parte de la empresa. Este enfoque permitió obtener información detallada y representativa directamente del grupo completo de empleados, y facilitó así una evaluación comprehensiva de ambos aspectos dentro del entorno laboral de Hidrosierra S. A.

Los resultados de la encuesta se observan en la Tabla 1. Los empleados muestran una clara preferencia por la comunicación a través del teléfono para temas sensibles como aceptar críticas (50 % totalmente de acuerdo) y expresar desagrado (50 % totalmente de acuerdo). Además, reportaron dificultades significativas en expresar abiertamente sus pensamientos (31,3 % totalmente de acuerdo) y muestran reticencia al hablar frente a grupos por temor a la crítica (50 % totalmente de acuerdo).

Sin embargo, demuestran confianza en pedir ayuda cuando tienen dudas (25 % totalmente de acuerdo). A nivel organizacional, perciben que cumplir con tareas diarias contribuye regularmente al desarrollo personal (25 % regular o algo), pero hay una percepción mayoritaria de que no existe un trato justo (37,5 % poco). Aunque reconocen esfuerzos de reconocimiento por parte de los jefes (50 % mucho o todo el tiempo), indican una falta de flujo adecuado de información en la oficina (37,5 % poco). Además, reflejan preocupaciones sobre la armonía en los grupos de trabajo (56,3 % poco o ninguno) y muestran una percepción variada sobre la colaboración entre departamentos (50 % mucho o todo el tiempo).

Es evidente que existe una preferencia notable por la comunicación indirecta, especialmente a través del teléfono, para temas sensibles como aceptar críticas y expresar desacuerdos. Esto puede indicar una cierta incomodidad o dificultad entre los empleados para abordar estos temas cara a cara, posiblemente debido a temores relacionados con la crítica personal o la confrontación directa. Además, la alta proporción de empleados que reportan dificultades para expresar abiertamente lo que realmente piensan y la pena al hablar frente a grupos por temor a la crítica sugieren que podría existir un clima donde la expresión franca y la autenticidad podrían estar limitadas.

Por otro lado, es positivo ver que los empleados se sienten cómodos pidiendo ayuda cuando tienen dudas lo que indica un nivel de apertura y confianza hacia sus superiores. Sin embargo, aspectos como la percepción de falta de trato justo y el flujo insuficiente de información en la oficina son áreas de preocupación que podrían afectar el ambiente laboral y la satisfacción general de los empleados.

Los resultados sugieren que Hidrosierra S.A. podría beneficiarse de iniciativas que fomenten una comunicación más abierta y directa, así como de medidas para mejorar el ambiente de trabajo, promoviendo un trato más justo y un flujo efectivo de información entre los equipos. Esto podría contribuir significativamente a mejorar la moral de los empleados y fortalecer la cultura organizacional de la empresa.

**Tabla 1**

*Resultados de la encuesta*

N°	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	¿Me es más fácil decirle a alguien que acepto su crítica a mi persona, por teléfono, que personalmente?	Completamente en desacuerdo	2	12.50 %
		En desacuerdo	3	18.75 %
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6.25 %
		De acuerdo	2	12.50 %
		Totalmente de acuerdo	8	50.00 %
2	¿Expreso con mayor facilidad mi desagrado por teléfono que personalmente?	Completamente en desacuerdo	2	12.50 %
		En desacuerdo	3	18.75 %
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18.75 %
		De acuerdo	4	25.00 %
		Totalmente de acuerdo	4	25.00 %

3	¿Puedo admitir que cometí un error, con mayor facilidad por teléfono que personalmente?	Completamente en desacuerdo	2	12.50 %
		En desacuerdo	3	18.75 %
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18.75 %
		De acuerdo	4	25.00 %
		Totalmente de acuerdo	4	25.00 %
4	¿No soy capaz de expresar abiertamente lo que realmente pienso?	Completamente en desacuerdo	3	18.75 %
		En desacuerdo	2	12.50 %
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18.75 %
		De acuerdo	3	18.75 %
		Totalmente de acuerdo	5	31.25 %
5	¿Me da pena hablar frente a un grupo por temor a la crítica?	Completamente en desacuerdo	2	12.50 %
		En desacuerdo	3	18.75 %
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18.75 %
		De acuerdo	4	25.00 %
		Totalmente de acuerdo	4	25.00 %
6	¿Me da pena preguntar cuando tengo dudas?	Completamente en desacuerdo	1	6.25 %
		En desacuerdo	3	18.75 %
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	31.25 %
		De acuerdo	4	25.00 %
		Totalmente de acuerdo	3	18.75 %
7	¿Puedo decirle a alguien directamente que actuó de manera injusta?	Completamente en desacuerdo	2	12.50 %
		En desacuerdo	3	18.75 %
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6.25 %
		De acuerdo	2	12.50 %
		Totalmente de acuerdo	8	50.00 %
8	¿Me molesta que me digan los errores que he cometido?	Completamente en desacuerdo	1	6.25 %
		En desacuerdo	2	12.5 %
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	25.00 %
		De acuerdo	5	31.25 %
		Totalmente de acuerdo	4	25.00 %
9	¿Puedo pedir que me enseñen cómo hacer algo que no sé realizar?	Completamente en desacuerdo	2	12.50 %
		En desacuerdo	3	18.75 %
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18.80 %
		De acuerdo	4	25.00 %
		Totalmente de acuerdo	4	25.00 %
10	¿Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal?	Ninguno o nunca	1	6.25 %
		Poco	3	18.75 %
		Regular o algo	4	25.00 %
		Mucho	4	25.00 %
		Todo o siempre	4	25.00 %
11	¿Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización?	Ninguno o nunca	2	12.50 %
		Poco	3	18.75 %
		Regular o algo	4	25.00 %
		Mucho	2	12.50 %
		Todo o siempre	5	31.25 %

12	¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?	Ninguno o nunca	3	18.75 %
		Poco	2	12.50 %
		Regular o algo	3	18.75 %
		Mucho	3	18.75 %
		Todo o siempre	5	31.25 %
13	¿Existe un trato justo en la organización?	Ninguno o nunca	4	25.00 %
		Poco	6	37.50 %
		Regular o algo	3	18.75 %
		Mucho	1	6.25 %
		Todo o siempre	2	12.50 %
14	¿En mi oficina fluye la información adecuadamente?	Ninguno o nunca	1	6.25 %
		Poco	5	31.25 %
		Regular o algo	4	25.00 %
		Mucho	2	12.50 %
		Todo o siempre	4	25.00 %
15	¿Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros?	Ninguno o nunca	2	12.50 %
		Poco	3	18.75 %
		Regular o algo	3	18.75 %
		Mucho	4	25.00 %
		Todo o siempre	4	25.00 %
16	¿En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa?	Ninguno o nunca	4	25.00 %
		Poco	5	31.25 %
		Regular o algo	4	25.00 %
		Mucho	1	6.25 %
		Todo o siempre	2	12.50 %
17	¿El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen?	Ninguno o nunca	3	18.75 %
		Poco	2	12.50 %
		Regular o algo	3	18.75 %
		Mucho	3	18.75 %
		Todo o siempre	5	31.25 %
18	¿Existe colaboración entre el personal de todos los departamentos?	Ninguno o nunca	2	12.50 %
		Poco	3	18.75 %
		Regular o algo	3	18.75 %
		Mucho	4	25.00 %
		Todo o siempre	4	25.00 %
19	¿El jefe se interesa por el éxito de sus empleados?	Ninguno o nunca	3	18.75 %
		Poco	1	6.25 %
		Regular o algo	3	18.75 %
		Mucho	5	31.25 %
		Todo o siempre	4	25.00 %
20	¿La organización fomenta y promueve la comunicación?	Ninguno o nunca	2	12.50 %
		Poco	7	43.75 %
		Regular o algo	4	25.00 %
		Mucho	2	12.50 %
		Todo o siempre	1	6.25 %

## Estrategias de asertividad

La propuesta se centra en la creación de estrategias para que el personal operativo mejore su nivel de asertividad, dividida en tres etapas que incluyen actividades diseñadas para fomentar el desarrollo de habilidades específicas tal como se puede observar en la Tabla 2. El objetivo es intervenir en la institución para mejorar las habilidades sociales, promover relaciones armónicas y fortalecer el trabajo en equipo. Estas iniciativas están destinadas a cultivar la empatía y la asertividad entre los empleados, aplicándolas directamente en sus respectivas áreas de trabajo.

**Tabla 2**

*Propuesta de Estrategias*

Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo
Seleccionar el sistema de comunicación adecuado para la empresa				
1) Identificar sistemas de comunicación existentes.	1) Realizar reuniones con el gerente y jefes de áreas para conocer los sistemas de comunicación.	Jefe de Talento Humano	Material didáctico (folletos, computadora)	30 días
2) Verificar el sistema más apropiado para la empresa.	2) Analizar los sistemas más apropiados para la empresa.			
a 3) Conocer el sistema de comunicación de manera formal.	3) Dar a conocer el sistema de comunicación formal.			
Identificar los factores críticos posibles generadores de crisis dentro del proceso de clima organizacional				
Conocer los factores para dar soluciones y disminuir la crisis de comunicación dentro de la empresa y promover la importancia del clima organizacional.	Capacitar a todo el personal sobre los nuevos sistemas de comunicación y dar a conocer las ventajas de mejorar clima laboral entre trabajadores.	Departamento de talento humano	Material didáctico (folletos, computadora) Integraciones	30 días
Diseñar sistemas de comunicación que armonicen el clima organizacional de la empresa				
Difundir los nuevos diseños de comunicación en la empresa.	Indicar los medios en los cuales se van a difundir los sistemas de comunicación.	Departamento de talento humano	Material didáctico	30 días

## 4. Discusión

López et al. (2020) mencionan que la intervención para mejorar la comunicación efectiva mediante la asertividad resultó en mejoras significativas en la percepción de la comunicación y el clima organizacional. Del mismo modo, los resultados de las encuestas indicaron que la falta de comunicación directa y efectiva puede contribuir a un ambiente laboral menos favorable. Por lo tanto, se sugiere que, mejorar las habilidades de comunicación y asertividad puede tener un impacto positivo en el clima laboral y la satisfacción de los empleados de la empresa Hidrosierra S. A.

Es importante mencionar a Lara (2021), quien en su estudio propone que mejorar la comunicación asertiva podría crear un ambiente laboral más adaptativo e innovador, beneficiando así a la cultura organizacional de las empresas. Al igual que Iñaguazo (2020), quien encontró que una comunicación interna efectiva está asociada positivamente con un mejor clima laboral, destacando dimensiones como patrones de comunicación, barreras y retroalimentación. Aplicar la comunicación asertiva en la empresa Hidrosierra S. A., como sugiere el autor, podría ser particularmente beneficioso. Según los resultados obtenidos, la organización no fomenta ni promueve adecuadamente la comunicación interna, ya que un 43,75 % de los encuestados la califica como insuficiente. Esto subraya la necesidad

de mejorar la comunicación asertiva para fortalecer el clima organizacional y potenciar la efectividad y satisfacción en el entorno laboral.

Lachira et al. (2020) concluyeron en su investigación que la asertividad de los gerentes hacia los colaboradores es mínima, lo que afecta negativamente las relaciones interpersonales en la empresa. En contraste, en Hidrosierra S. A. se determinó que los jefes de área siempre expresan reconocimiento por los logros de sus colaboradores y que el jefe se interesa mucho por el éxito de sus empleados, según las respuestas de los encuestados. Esto sugiere que, aunque la asertividad general puede ser baja, hay áreas en la empresa donde se practica el reconocimiento y el apoyo, lo que podría servir como base para mejorar las relaciones interpersonales de manera más amplia.

Por otro lado, en el estudio de Castillo (2021) los empleados mostraron niveles de asertividad bajos y percibieron el ambiente laboral como menos positivo de lo ideal. Al igual que los resultados de esta investigación en donde los trabajadores de la empresa indican que en los grupos de trabajo existe una relación poco armoniosa. Es por esto que una de las estrategias de asertividad es diseñar sistemas de comunicación que armonicen el clima organizacional de la empresa.

## 5. Conclusiones

La encuesta realizada en Hidrosierra S. A. proporcionó una visión detallada de la dinámica laboral y la percepción de los empleados respecto a la asertividad y el clima laboral. Los resultados destacan varias áreas de interés: los empleados prefieren la comunicación telefónica para temas sensibles y muestran reticencia hacia la expresión abierta de pensamientos, así como nerviosismo al hablar en público.

Aunque existe confianza para solicitar ayuda, se constata una percepción generalizada de que las tareas diarias contribuyen solo regularmente al desarrollo personal. A nivel organizacional, se reconoce el esfuerzo en el reconocimiento por parte de los jefes, pero hay preocupaciones sobre el trato justo, el flujo de información adecuado en la oficina, la armonía en los grupos de trabajo y la colaboración entre departamentos. Estos hallazgos subrayan la necesidad de implementar mejoras que fortalezcan la comunicación, fomenten un ambiente más justo y armonioso, y promuevan una colaboración más efectiva entre los equipos dentro de Hidrosierra S. A.

Las estrategias de asertividad en Hidrosierra S. A. se estructuran en tres etapas esenciales. La primera etapa consiste en seleccionar el sistema de comunicación adecuado, involucrando al gerente y al jefe de talento humano en la identificación y formalización del sistema más apropiado en 30 días. La segunda etapa se enfoca en identificar factores críticos que generan crisis en el clima organizacional y capacitar al personal sobre los nuevos sistemas de comunicación, también en un plazo de 30 días. La tercera etapa busca diseñar y difundir nuevos sistemas de comunicación para armonizar el clima organizacional, con la participación del departamento de Talento Humano, completándose en 30 días. Estas etapas tienen como objetivo mejorar la comunicación interna y el clima laboral de manera estructurada y eficiente.

## Referencias

Aroca-Fárez, A., Quelal-Onofre, S., & Paz-Alcívar, M. (2024). Escala Multidimensional de Asertividad: correlación con la edad, en docentes parvularias de Imbabura-Ecuador. *MQRInvestigar*, 8(1), 4327-4345. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.1.2024.4327-4345>

- Atoche, D. (2021). *Asertividad y clima organizacional en los trabajadores de la Sub Región de Salud Luciano Castillo Colonna-Sullana, 2021* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://n9.cl/d7omfr>
- Bermejo-Salmon, M., Suárez-Caimary, I., & Salazar-Danger, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*, 28(3), 1-11. <https://n9.cl/y35r7>
- Castillo, Y. (2021). *Asertividad y clima laboral* [tesis de licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio institucional. <https://n9.cl/8ghv8>
- EMIS. (2024). *Hidrosierra S. A.* (Ecuador). <https://n9.cl/32doz>
- Escudero, M., Japón, Á., Orellana, A., & Franco, M. (2023). Caracterización de la cultura organizacional, situación de aula, y desarrollo universitario de la Universidad de Cuenca. *Enlace Universitario*, 22(1), 48-65. <https://doi.org/10.33789/enlace.22.1.126>
- Fernández, F. (2022). *Nivel de estrés relacionado al teletrabajo en funcionarios públicos de yacimientos petrolíferos fiscales bolivianos de la ciudad de La Paz durante el primer semestre de la gestión 2021* [tesis de licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio institucional. <https://n9.cl/mtn1d>
- Franco, T. (2023). *La asertividad y el clima laboral en la empresa Hidrosierra S. A. en el cantón Baños. Tungurahua* [tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio institucional. <https://n9.cl/wth90>
- Ñaguazo, H. P. (2020). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral en los docentes de la unidad educativa San Joaquín, de la parroquia Cumbe, en el periodo 2018. *Ciencia y Educación*, 1(2), 6-17. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202007>
- Lachira, D., Luján, P., Mogollón, M., & Silva, R. (2020). La comunicación asertiva: una estrategia para desarrollar las relaciones interpersonales. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 2(3), 72-82. <https://doi.org/10.38186/difcie.23.06>
- Lara, L. (2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia Académica*, 4(1), 41-70. <https://doi.org/10.51736/sa.v4i1.50>
- López, S., Vásquez, C., & Valdez, L. (2020). Estudio socioeducativo de caso mejora del clima laboral en guarderías mediante la comunicación efectiva al utilizar técnicas de programación neurolingüística. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), e005. <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.690>
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), 1-25. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Realpe, C. (2021). *Análisis del clima laboral para la optimización del rendimiento de los funcionarios de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo "En Liquidación"* [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio institucional. <https://n9.cl/2ati7>
- Santander-Salmon, E., & Lara-Rivadeneira, L. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15-29. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>

---

## Transparencia

### Conflicto de interés

Los autores declaran que no existen conflictos de interés que influyan en la objetividad de este estudio.

### Fuente de financiamiento

No se recibieron fondos financieros de ninguna organización que pudiera tener interés en los resultados presentados.

### Contribución de autoría

Tatiana Lizbeth Franco Ilbay: Conceptualización, software, validación, análisis formal, investigación, gestión de datos, visualización, redacción - preparación del borrador original, redacción - revisión y edición, financiamiento, administración del proyecto, recursos, supervisión.

René Abdón Basantes Ávalos: Conceptualización, metodología, validación, análisis formal, investigación, visualización, redacción - preparación del borrador original, redacción - revisión y edición, financiamiento, recursos, supervisión.

Los autores contribuyeron activamente en el análisis de los resultados, revisión y aprobación del manuscrito final.