



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**PLAN DE INTERVENCIÓN PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN
ASERTIVA DE COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIAL**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Psicología mención Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional**

Línea de investigación:

COMPORTAMIENTO HUMANO Y COMPETENCIAS

Autora:

Sylvia Elizabeth Cazar Navas

Directora:

Mg. Dayamy Lima Rojas

Ambato - Ecuador

Julio 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **SYLVIA ELIZABETH CAZAR NAVAS**, con cédula de ciudadanía **1709864977**, autora del trabajo de graduación titulado: "PLAN DE INTERVENCIÓN PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN ASERTIVA DE COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIAL", previa a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2024



Sylvia Elizabeth Cazar Navas

CC. 1709864977

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**PLAN DE INTERVENCIÓN PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN
ASERTIVA DE COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIAL**

Línea de investigación:

COMPORTAMIENTO HUMANO Y COMPETENCIAS

Autor:

Sylvia Elizabeth Cazar Navas

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

CC. 1756838205

CALIFICADOR

f. 

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Psic Ind. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS (S)

f. 


Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato- Ecuador

Julio 2024


**SECRETARIA GENERAL
PROCURADORIA**

DEDICATORIA

Dedico este estudio de investigación a la memoria de mi madre, quien partió inesperadamente por el COVID 19, sé que ella estaría muy orgullosa de ver que sigo sus pasos de constante aprendizaje con perseverancia, dedicación y disciplina, y logrando así cumplir uno de mis sueños como era estudiar una Maestría en Psicología, en una Universidad de prestigio como lo es la PUCE con su sede en Ambato.

AGRADECIMIENTO

Agradezco, a esa energía de amor todopoderosa que me sostiene en todo momento.

Quiero agradecerme a mí por ser perseverante y no parar hasta cumplir mi objetivo.

Agradezco a mi hermana por alentarme a tomar la maestría, y siempre estar junto a mí sosteniéndome.

Agradezco a mis hijos por ser el motor que me inspira a seguir superándome y ser un ejemplo para ellos.

Agradezco a mi ahijada por impulsarme en la última grada a cumplir la meta tan anhelada.

Agradezco a mis familiares y amigos, quienes siempre han tenido una palabra de aliento, en esos días que quería darme por vencida.

Agradezco a la PUCESA por haber creado de manera online la Maestría en Psicología mención Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional y con eso hacer posible que sea accesible para mí seguir estudiando y obtener mi título de cuarto nivel.

Agradezco a cada uno de los docentes, les felicito, porque tienen un excelente nivel de conocimientos y lo más importante buena metodología para enseñar.

Un agradecimiento especial a mi tutora Dayamy Lima, por su dedicación y paciencia, gracias por su guía y consejos.

Sylvia Elizabeth Cazar Navas

RESUMEN

La comunicación interpersonal es un recurso valioso en la gestión empresarial, por este motivo es importante diseñar un plan para fortalecer la comunicación asertiva de los colaboradores dentro de una empresa comercial. Se realiza con enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal y alcance descriptivo. Se recolecta información a la población constituida por 88 trabajadores con la Escala de Habilidades Sociales (EHS). Los resultados muestran que la media del puntaje global de habilidades sociales (72) está en un rango medio. Tres factores estuvieron en rango medio: Expresión de enfado o disconformidad ($x=9$), Decir no y cortar interacciones ($x=14$) y Hacer peticiones ($x=13$), mientras que tres factores estuvieron en rango bajo: Autoexpresión en situaciones sociales ($x=15$), Defensa de los propios derechos como consumidor ($x=11$) e Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto ($x=10$).

Los mayores porcentajes se encuentran en el rango medio en Autoexpresión en situaciones sociales (66%), Defensa de los propios derechos como consumidor (68%), Expresión de enfado o disconformidad (58%), Decir no y cortar interacciones (58%), Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto (68%) y puntaje global (60%). Se recomienda realizar 11 sesiones: 2 sesiones en las dimensiones o factores con medias de nivel bajo en: autoexpresión en situaciones sociales, defensa de los derechos como consumidor e interacción con el sexo opuesto. En el resto de factores con medias de nivel medio, se propone una sola sesión.

Palabras claves: asertividad; comunicación interpersonal; habilidades sociales; intervención.

ABSTRACT

Interpersonal communication is a valuable resource in business management, for this reason it is important to design a plan to strengthen the assertive communication of collaborators within a commercial company. It is carried out with a quantitative approach, non-experimental cross-sectional design and descriptive scope. Information is collected from the population consisting of 88 workers with the Social Skills Scale (EHS). The results show that the mean of the global social skills score (72) is in a medium range. Three factors were in the medium range: Expression of anger or disagreement ($x=9$), Saying no and cutting off interactions ($x=14$) and Making requests ($x=13$), while three factors were in the low range: Self-expression in social situations ($x=15$), Defense of one's own rights as a consumer ($x=11$) and Initiate positive interactions with the opposite sex ($x=10$).

The highest percentages are in the medium range in Self-expression in social situations (66%), Defense of one's own rights as a consumer (68%), Expression of anger or disagreement (58%), Saying no and cutting off interactions (58%), Initiate positive interactions with the opposite sex (68%) and overall score (60%). It is recommended to carry out 11 sessions: 2 sessions in the dimensions or factors with low level averages in: self-expression in social situations, defense of rights as a consumer and interaction with the opposite sex. In the rest of the factors with medium level means, a single session is proposed.

Keywords: *assertiveness; interpersonal communication; social skills; intervention.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	7
1.1. La comunicación.....	7
1.2. Habilidades básicas para la comunicación	13
1.3. Niveles de comunicación	17
1.4. Tipos de comunicación interpersonal	19
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	30
2.1. Tipo de investigación.....	30
2.2. Población.....	32
2.3. Recolección de la información.....	33
2.4. Procesamiento de la información	39
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1. Análisis descriptivo	43
3.2. Análisis categórico.....	44
3.3. Análisis por preguntas de las habilidades sociales	45
3.4. Plan de intervención para la comunicación asertiva.....	50
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos de la comunicación.....	10
Figura 2. Técnicas de aplicación para desarrollo de asertividad	28
Figura 3. Organigrama de ASERTIA	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos sociodemográficos de trabajadores de ASERTIA.	32
Tabla 2. Categorías y percentiles de la EHS.....	37
Tabla 3. Puntuaciones mínimas y máximas en el EHS.	37
Tabla 4. Preguntas agrupadas por dimensión.....	38
Tabla 5. Resultados descriptivos de las habilidades sociales.	43
Tabla 6. Categorías de las habilidades sociales.	44
Tabla 7. Preguntas de la dimensión autoexpresión en situaciones sociales	45
Tabla 8: Preguntas de la dimensión defensa de los propios derechos como consumidor.....	46
Tabla 9: Preguntas de la dimensión expresión de enfado o disconformidad.....	47
Tabla 10: Preguntas de la dimensión decir no y cortar interacciones	48
Tabla 11: Preguntas de la dimensión hacer peticiones	49
Tabla 12: Preguntas de la dimensión Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto.....	50

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Elementos verbales, paraverbales y no verbales de la comunicación..	22
Cuadro 2. Plan de intervención para la comunicación asertiva	51
Cuadro 3. Matriz operativa para sesión 2.....	54
Cuadro 4: Matriz operativa de la sesión 3	55
Cuadro 5. Matriz operativa para sesión 4.....	56
Cuadro 6. Matriz operativa para sesión 5.....	57
Cuadro 7. Matriz operativa para sesión 6.....	58
Cuadro 8. Matriz operativa para sesión 7.....	59
Cuadro 9. Matriz operativa para sesión 8.....	60
Cuadro 10. Matriz operativa para sesión 9.....	61
Cuadro 11. Matriz operativa para sesión 10.....	62

INTRODUCCIÓN

El fortalecimiento de la comunicación asertiva ayuda a mejorar las habilidades de afrontamiento pues permite expresarse de forma efectiva y defender el punto de vista a la vez respetar el de los demás, es muy necesaria en todos los ámbitos de la vida y, sobre todo, a nivel laboral, ayuda a los trabajadores a entenderse a sí mismos y a mejorar las relaciones interpersonales con los demás. Esto aporta a la construcción de tolerancia al momento de trabajar en equipos, así como a lograr agilidad en los procesos de las tareas y en conjunto cumplir con los objetivos de la empresa.

Una investigación preexperimental y de campo en el equipo de levantamiento de pesas de la provincia Las Tunas, Cuba, por Tamayo, Guerra, García y Peña (2023) es una fuente base de sustento de esta investigación, puesto que se aplicó con el propósito de tener un diagnóstico del estado que presenta la habilidad asertividad durante la corrección de errores en la técnica de arranque en atletas de la categoría 15-16 años. Donde se emplearon métodos y técnicas de investigación científica, en el período comprendido entre enero y mayo de 2022. Los resultados del diagnóstico permitieron constatar que existe desconocimiento por los entrenadores sobre el tratamiento de la habilidad asertividad durante el proceso de corrección de errores, lo cual limita la formación.

Otra investigación realizada por Lachira, Luján, Mogollón y Silva (2020) tuvo como propósito determinar la comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores de NorAuto S.A.C. En esa investigación se aplicó el diseño descriptivo-no experimental, bajo el enfoque cuantitativo con una población de estudio conformada por gerentes (5 personas) y colaboradores (35 personas) de la empresa, a quienes se les aplicaron las encuestas. Los resultados evidenciaron que el sexo femenino se comunica con frecuencia de manera asertiva a diferencia del sexo masculino que no es continuo.

En un estudio de investigación sobre la comunicación asertiva para resolver conflictos laborales en el área de RR HH de la Circunscripción Judicial de

Ñeembucú realizada por García (2023), se analizaron variables relacionadas con el estilo de conductas asertivas y habilidades para resolver conflictos laborales. Con una metodología de nivel descriptivo con corte transversal prospectivo y enfoque cuantitativo. Para la recolección de datos utilizó el cuestionario de comunicación interna, un Test de asertividad y un Test de habilidades para resolver conflictos laborales. Aplicado a 14 funcionarios del área de RRHH. En sus resultados concluyeron que existe una comunicación asertiva para resolver conflictos laborales, tanto como el sistema de interrelación personal y laboral entre sus funcionarios.

La Educación Física es un elemento clave en los procesos de formación y convivencia para la educación en el mundo, con el objetivo de medir la influencia de la misma, en conductas desadaptativas, Gómez y Watts (2023) realizaron una investigación con docentes del grado sexto de una institución pública de la ciudad de Montería, revisaron algunas estrategias didácticas entrelazadas con la comunicación asertiva. La metodología que utilizaron fue la teoría fundamentada, para la recolección y el procesamiento de los datos se realizaron entrevistas y guía de observación. El resultado refleja que, si incide en la disminución de esas conductas, y que se debe fortalecer este tipo de comunicación, así como también aquellas actividades en equipo y juegos cooperativos que son clave en el proceso de formación para crear relaciones interpersonales duraderas.

En la investigación para determinar la relación entre la comunicación asertiva y el bienestar laboral en la empresa Urbano Express Perú S.A. Trujillo, 2022, realizada por González y Burgos (2022) se desarrolló con metodología cuantitativa correlacional, de diseño no experimental y de alcance de tiempo transversal. Con una muestra conformada por 42 trabajadores, donde se emplearon dos cuestionarios como instrumentos para la recolección de datos. Estos instrumentos fueron validados por tres expertos, con un análisis de confiabilidad se obtuvo coeficientes de Alfa de Cronbach mayores a 0.7, lo que permitió afirmar que los cuestionarios son confiables. Se concluyó que existe relación directa y significativa entre la comunicación asertiva y el bienestar laboral en la empresa.

En la investigación realizada por Clavijo y Bustamante (2019) se estudió la comunicación asertiva de los gerentes de dos microempresas del sector textil de la ciudad de Manizales, Colombia. Al tener en cuenta los aportes de varias disciplinas como la lingüística, la administración de empresas y la propia comunicación asertiva y productiva. Para cumplir con el objetivo se tomaron en cuenta a los referentes teórico - prácticos con lo que se procedió a la creación de un esquema metodológico de comunicación organizacional, donde se obtuvieron 18 categorías a analizar, el cual arrojó resultados reveladores sobre la interacción de sujetos y contextos en un acto comunicativo dentro de la empresa.

En un estudio realizado en Cúcuta, Colombia. Lesmes, Barrientos y Cordero (2020) relacionado a describir la contextualización de la comunicación asertiva desde un enfoque de estrategia para la competencia empresarial, dados en los gerentes, líderes o directores empresariales, son los encargados de influir en el talento humano a sus cargos y se optimice los recursos en todo el ámbito contextualizado, para los beneficios globales de la organización. El presente estudio se somete a un método cualitativo, hermenéutico, documental y bibliográfico. Se concluyó que los gerentes son los estrategas de la competitividad empresarial, quienes con sus habilidades influyen el contexto de la comunicación asertiva de una organización, a través del lenguaje y sus estilos comunicacionales.

En otra investigación realizada en la Universidad de Colombia por Sarmiento (2019) sobre el papel importante que desempeña la comunicación asertiva para volver activos a los componentes de una organización, con el ánimo de lograr los objetivos y metas en común, se tomó una muestra de 10 documentos, estos se describieron bajo el paradigma cualitativo -descriptivo desde un enfoque hermenéutico y se contempla como técnica de recolección de información: fichas bibliográficas, como resultado se pudo evidenciar que la comunicación asertiva al interior de la organización requiere una serie de herramientas y estrategias comunicativas con el fin de crear un canal que facilite la interacción de los trabajadores con el mensaje.

La investigación realizada por Villagrán (2023) tuvo como objetivo determinar la incidencia de la comunicación asertiva en el clima laboral de los trabajadores del

Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Pasa-Ambato. La investigación fue desarrollada mediante enfoque cuantitativo y en sus niveles exploratorio, descriptivo y correlacional. La población objetivo fueron 21 servidores en total, a los cuales se les aplicó dos instrumentos, el primero, cuestionario de asertividad de Antonio Núñez y el segundo cuestionario de medición del clima laboral del "COPEME" esto determinó una correlación positiva muy fuerte entre las dos variables de estudio al corroborar su incidencia. Los resultados de esta investigación indican la importancia que tiene una buena comunicación en el clima laboral.

Se realizó un estudio enfocado a determinar comunicación asertiva y su influencia en las relaciones laborales de las secretarías en el GAD Provincial de Los Ríos en el Departamento de Fiscalización. Andrade (2020) utilizó el método deductivo, con análisis cualitativo esto permitió ver las diferentes situaciones que se presentan en el lugar de trabajo, la investigación fue descriptiva esto permitió conocer las características de las variables a investigar. Se aplicó una encuesta de 10 preguntas, a tres secretarías, de este departamento. Los resultados mostraron que no existe un buen uso de la asertividad, de manera que, afecta la relación laboral, y que exista falta de confianza, al impedir con ello el desarrollo eficaz de sus actividades; al mismo tiempo demuestran insatisfacción con el puesto e insatisfacción con la empresa.

El propósito de la investigación realizada por Lesmes, Barrientos y Cordero (2020) relacionada a la comunicación asertiva desde la estrategia de la competitividad empresarial, al entender que la comunicación es la base de los gerentes, líderes o directores empresariales, quienes deben influir en el recurso humano que tienen a su cargo, y a la vez optimizar los recursos a favor de la organización. El estudio fue de método cualitativo, hermenéutico y documental bibliográfico. Se concluye que los gerentes son los estrategas, quienes influyen con sus habilidades a través del lenguaje, de sus estilos comunicacionales y de la comunicación asertiva para con la organización.

El proceso de la comunicación asertiva tiene una alta relación con el trabajo en equipo, persiguen diferentes objetivos y metas propuestos por una empresa, por lo tanto, reconocer que un adecuado intercambio de información es parte primordial para el desempeño de los equipos de trabajo y que de ello dependerá el éxito tanto de ejecución del trabajo como en las tareas. El departamento de Talento Humano en la empresa ASERTIA presenta varios problemas relacionados con la comunicación asertiva entre colaboradores, directivos del área operativa y directivos de logística. Donde se evidencian ciertos desacuerdos y roces entre estas áreas sin llegar a ninguna solución oportuna.

Esto no solo ha causado tensión, agravios y malos entendidos, además ha decaído el desempeño individual como colectivo al alterar la armonía y el ambiente laboral en general. Con consecuencias evidentes en la motivación que se ve afectada. Y una reducción en la productividad que termina por recaer en la rentabilidad de la empresa. A partir de esta situación se delimita el siguiente problema científico: ¿Cómo fortalecer la comunicación asertiva en las áreas operativas y logísticas de una empresa comercial? Cuya idea a defender es que a partir de un diagnóstico preciso sea posible diseñar un conjunto de estrategias en un plan estructurado que puedan, fortalecer, mejorar e incorporar la comunicación asertiva para estas áreas. Los objetivos de la investigación son los siguientes:

Objetivo general:

Diseñar un plan de intervención para el fortalecimiento de la comunicación asertiva de los colaboradores de una empresa comercial.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente la intervención para el fortalecimiento de la comunicación asertiva.
2. Diagnosticar la comunicación asertiva de los colaboradores de la empresa comercial.
3. Establecer los criterios técnicos para la elaboración de un plan de

intervención que permita el fortalecimiento de la comunicación asertiva de los colaboradores de la empresa comercial.

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental con corte transversal y de alcance descriptivo. El instrumento que se utiliza es la Escala de Habilidades Sociales (EHS) para diagnosticar el nivel de comunicación asertiva en una población constituida de 88 trabajadores. A partir del resultado diagnóstico se diseña la estrategia que permite fortalecer la comunicación asertiva en las áreas operativa y logística, con actividades que se comprendan mejor, utilicen de manera positiva los factores de la comunicación asertiva y esto le dé un avance productivo a la organización, con ello que se pueda mantener buenas relaciones interpersonales.

La presente investigación se considera importante, porque si existen problemas en la comunicación, no se podría tener una relación de forma asertiva, al contar con una estrategia adecuada para su solución, se da un importante paso al entablar las relaciones interpersonales duraderas, para así obtener un ambiente donde predomine la actitud positiva. Esto facilita la coordinación de labores y mejora la productividad, de manera que el cumplimiento de tareas se vuelve eficiente. Las estrategias diseñadas tienen utilidad práctica para impulsar el entendimiento, afianzar la confianza y progresar en la comunicación entre los miembros de la empresa.

Por otra parte, los resultados obtenidos contribuyen al estado del arte sobre comunicación asertiva en la población de estudio. Por último, se destaca la conveniencia de la investigación pues es una problemática de interés para el equipo directivo de la empresa y el área de talento humano, razón por la cual se ha dado pleno acceso a la recolección de los datos y al diseño de la propuesta.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. La comunicación

La comunicación empresarial es la agrupación de acciones que facilitan y agilizan la difusión de mensajes que se dan entre los colaboradores y sus jefaturas, así como también desde la empresa hacia clientes y proveedores. Para influir en los criterios y conductas de los empleados de la empresa se requiere la aplicación de un sistema de comunicación, con el fin de desempeñar con más eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa. La comunicación eficaz implica presentar la circunstancia actual de manera transparente, rápida y honesta. Es necesario que se realice en todos los niveles, tanto transversal, horizontal, hacia arriba y hacia abajo, con ello contribuye a una mejor toma de decisiones (Suárez, Bermejo y Charón, 2022).

La comunicación es una herramienta importante para el buen desenvolvimiento de una empresa, ayuda a crear una identidad propia, se hace conocer en la sociedad, aporta a elevar la productividad y mejorar las ventas. El proceso comunicativo trata sobre el intercambio de información interna y externa en las organizaciones, así contribuir a que la información fluya de mejor manera entre todas las áreas. De esta manera la comunicación organizacional incide en la gestión empresarial, al ser está orientada a agilizar y facilitar el intercambio de mensajes con el fin de transmitir ideas y generar conocimiento, para diseñar estrategias y lograr el crecimiento de la empresa en todos los ámbitos que la componen, de esa manera puede asumir los diferentes retos de la competitividad actual (Ayón, Baque y Chimbo, 2022).

El proceso social más importante para el ser humano es la comunicación, por la aparición del lenguaje ha podido desarrollarse y sobrevivir como especie. Lo que distingue a los humanos de otros seres vivos es la capacidad de realizar símbolos que representan sus ideas y lo que está a nivel emocional. La comunicación se da de manera natural en las organizaciones, sin importar el tipo o tamaño de la misma, con esta premisa, es imposible imaginar un espacio institucional donde no exista

comunicación entre los distintos departamentos que la componen (Rodríguez, 2016).

La comunicación implica un proceso necesario de interacción entre personas con el fin de intercambiar conocimientos, información, valores, emociones y significados (Rubio y Mateo, 2020). A través del mensaje las personas piensan, comunican, reflexionan, expresan y opinan. Es a través de los diálogos que se relacionan con el otro, forman equipos, organizaciones, sociedades y proyectos. Según sea la calidad de conversación con la otra persona es la calidad de relación que tienen con el otro (y viceversa). Es a través de conversaciones que coordinan acciones. El hecho de que aprendan a comunicarse, a escuchar al otro, a diseñar conversaciones y es una competencia cada vez más necesaria, tanto a nivel personal como profesional y empresarial (José, 2016).

La comunicación es un proceso por medio del cual una persona contacta con otra, a través de un mensaje; cuando llega una idea a la mente de un individuo y ésta quiere transmitir un mensaje a otra, se dice que si esta última lo recibió y entendió el mensaje se dio una buena comunicación; pero si al contrario, esta última persona no entendió el mensaje, se produce un corte en la comunicación y esto puede ocasionar malos entendidos entre las diferentes áreas que son parte de la empresa, sobre todo entre directivos y colaboradores. Por eso es importante que el proceso de la comunicación sea claro y directo (González y Olivares, 2006).

El intercambio de conocimientos, información, valores, emociones y significados entre individuos requiere un proceso de comunicación. Al examinar la interacción entre dos personas desde un punto de vista funcional, la comunicación puede verse como una red de señales sociales y biológicas que se transmiten mutuamente. Esta red se activa cuando las acciones de una persona, denominada emisora, influyen en las acciones de otra persona, conocida como receptor. El comportamiento resultante que emerge de esta comunicación sirve como indicador de hasta qué punto se disminuye la incertidumbre sobre las acciones de ambas partes (Rubio y Mateo, 2020).

Cada vez más, las empresas requieren hacer llegar la información de manera clara y coherente a sus trabajadores, eso ha llevado que busquen las mejores formas para comunicarse; esto ha permitido que se dé un papel importante de la comunicación en el ámbito empresarial con un enfoque al factor humano. Es importante ver una a las empresas como un sistema social en el que todos sus componentes están conectados con el objetivo de trabajar juntos para lograr los objetivos de la misma. Esto significa que la relación que se establezca entre ellos debe ser recíproca, cualquier cosa que afecte a un componente perjudicará al sistema (Barroso y Pérez, 2023).

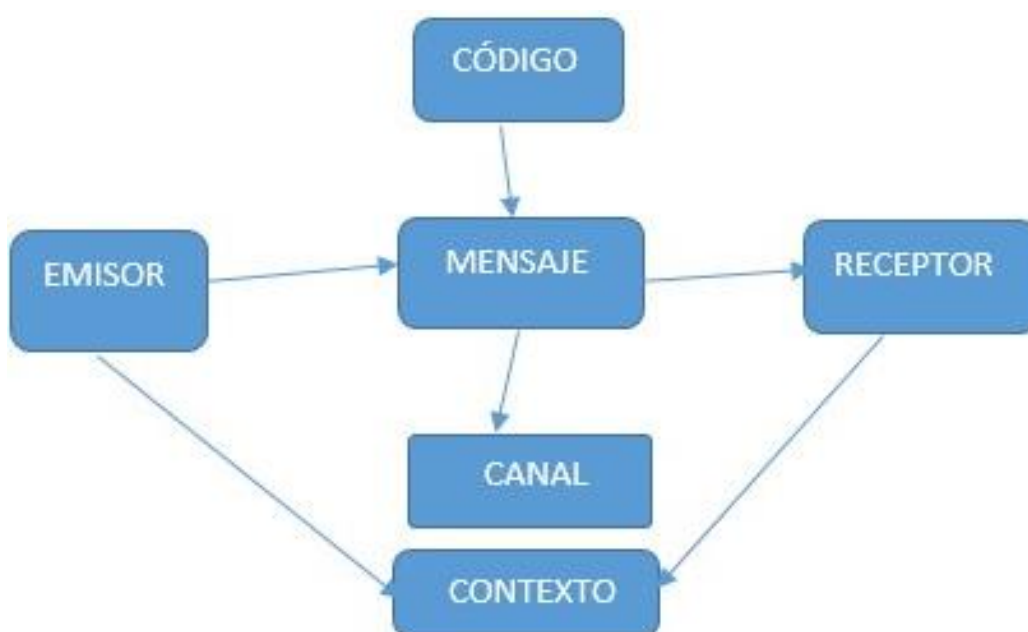
El intercambio de información, ya sea por medios hablados o tácitos, es una característica humana innata que resalta la importancia de una comunicación eficaz. En el ámbito de las conexiones interpersonales, el comportamiento comunicativo juega un papel vital y contribuye en gran medida a una existencia social plena. El lenguaje, como elemento fundamental, sufre una evolución influenciada por diversos modelos parentales y métodos educativos dentro de diferentes estratos sociales. Esto abarca diversos contextos como la unidad familiar, los establecimientos religiosos, las instituciones educativas y otros entornos de desarrollo (Lesmes, Barrietos y Cordero, 2020).

Elementos de la comunicación

El estudio de la comunicación verbal ha sido un tema destacado en diversos campos del conocimiento desde la antigüedad. Sin embargo, a principios del siglo XXI se empezó a explorar en una nueva disciplina científica conocida como neuro comunicación que investiga no sólo la estructura, función y crecimiento del sistema nervioso, sino también cómo sus componentes interactúan entre sí. El objetivo final es lograr una comprensión más profunda del proceso de comunicación al adquirir conocimientos sobre su funcionamiento interno y la interacción entre sus componentes. Esta información permitirá una comprensión más completa de cómo se desarrolla el proceso de comunicación (Olivar, 2023).

Esto implica alinear los diferentes elementos involucrados en el intercambio, se permite a los colaboradores cumplir con sus roles previstos y lograr una comunicación clara y segura. Es ampliamente reconocido que la asertividad es la base de una comunicación eficaz dentro de una organización, y ésta depende de los componentes que la constituyen. Los elementos que intervienen en la comunicación son esenciales para garantizar su eficacia, forman la base para la transmisión exitosa de los mensajes. Como afirman Lesmes, Barrietos y Cordero (2020), estos elementos incluyen:

Figura 1. Elementos de la comunicación



Fuente: elaboración propia

- **Emisor**

El principal agente responsable de transmitir ideas y mensajes es el individuo que realiza el acto de comunicación (Lesmes, Barrietos y Cordero, 2020). Las conexiones interpersonales abarcan el intercambio de pensamientos y expresiones tanto entre el emisor como el destinatario, establece un entendimiento mutuo (Pérez, Calvo y de la Torre, 2023). Por ejemplo, si la conducta del emisor gira en

torno a sus propias emociones, puede tener un impacto perjudicial en la forma en que el receptor percibe y responde (Espinosa Escudero, 2023).

- **Aviso o mensaje**

Para lograr el resultado deseado, la efectividad de un mensaje radica en su claridad y transmisión exitosa (Lesmes, Barrietos y Cordero, 2020). La comunicación desempeña un papel vital a la hora de fomentar la coordinación, el intercambio de ideas y la toma de decisiones colectiva dentro de un equipo o entre colegas. En particular, la comunicación interpersonal mejora la colaboración y el trabajo en equipo, lo que resulta en una mayor productividad y satisfacción laboral. Cuando los compañeros de trabajo mantienen una comunicación asertiva, pueden establecer confianza y comprensión mutuas, y así cultivar un ambiente de trabajo positivo (Cebrián, 2019).

- **Receptor**

La escucha activa es estar completamente presente y atento cuando alguien habla, demostrar interés y empatía hacia su mensaje y brindar retroalimentación para garantizar una comprensión clara. Al practicar conscientemente la escucha activa, las personas crean un entorno seguro y respetuoso que fomenta la comunicación y la colaboración abiertas. Las relaciones interpersonales son cruciales en el lugar de trabajo y se consideran esenciales para lograr el éxito, tanto con los clientes como entre colegas. Las buenas relaciones humanas dentro de una empresa son un factor vital para alcanzar el éxito, y la combinación de habilidades y recursos individuales es imperativa para lograr los objetivos organizacionales (Lesmes, Barrietos y Cordero, 2020).

- **Canal**

El concepto que se discute pertenece a las diversas técnicas empleadas para transmitir mensajes a otro individuo (Lesmes, Barrietos y Cordero 2020). Un elemento crucial del proceso de comunicación reside en el momento y la eficacia

de la entrega del mensaje al destinatario, lo que requiere la selección de un canal apropiado. Este canal sirve como medio a través del cual se envían y reciben mensajes y puede clasificarse como natural o artificial. Los canales naturales son inherentes al ser humano y abarcan los cinco sentidos: vista, tacto, gusto, olfato y oído. Por otro lado, los canales artificiales son ideados por humanos para transmitir información a través del tiempo y el espacio, donde se abarcan medios como películas, radio, televisión, teléfonos, fotografías, Internet y más (Guzmán, 2012).

- **Código**

Es un conjunto de distintivos utilizados para crear mensajes que pueden ser verbales o escritos. (Lesmes, Barretos y Cordero, 2020). Un código es un sistema de símbolos con reglas y procedimientos para su uso, como inglés, braille, pictogramas, banderas, etc. Todos los símbolos que componen un código reciben significado de los humanos, por lo que para comunicarse con éxito, el código debe ser interpretable. Los códigos más comunes que utilizó a la hora de comunicarse son el lenguaje hablado o escrito, aunque existen otros códigos que no utilizan palabras enteramente sino imágenes, colores, líneas, puntos, luces, movimientos, etc. (Guzmán, 2012).

- **Contexto**

Tiene que ver con el contexto de la comunicación. El diseño de una conversación es una habilidad esencial tanto a nivel profesional como personal. Algunos desacuerdos podrían resolverse si las personas aprendieran a interactuar con respeto, escucha activa, empatía y tolerancia, y a expresar los sentimientos de cada uno en las diversas situaciones que se presentan en el día a día. Entonces, es esencial comprender cómo los factores contextuales del uso de la tecnología pueden afectar la comunicación en las relaciones interpersonales dentro del lugar de trabajo y desarrollar estrategias para superar estos desafíos (Lesmes, Barrietos y Cordero 2020).

1.2. Habilidades básicas para la comunicación

La comunicación efectiva juega un papel crucial en las relaciones tanto personales como profesionales. Dentro del lugar de trabajo, la comunicación eficaz fomenta colaboraciones productivas, una mejor resolución de problemas y una mayor satisfacción laboral. Los elementos clave de una comunicación eficaz incluyen una expresión clara y una escucha activa. En definitiva, unas fuertes habilidades comunicativas son vitales para establecer y fomentar relaciones positivas, ya sean de carácter personal o profesional (Gavilánez, Higuera, Oviedo, 2020).

Para lograr una buena comunicación no solo es necesario aprender a expresar los pensamientos de manera adecuada, sino también escuchar al receptor para lograr la retroalimentación y favorecer el intercambio dinámico y continuo. González y Olivares (2006) plantean que algunas de las habilidades necesarias para una adecuada comunicación son:

- **Organización de ideas**

Es necesario pensar bien para comunicarse claramente y organizar las ideas para que sean expresadas tal y como son (González y Olivares, 2006). La comunicación permite a los colaboradores compartir ideas, expresar sus emociones y lograr los objetivos de cualquier tipo de comunicación en las organizaciones. Sin embargo, no se trata sólo de aprender a leer, hablar o escribir en general, se trata de enseñar la electrónica como medio de comunicación y nuevas y permanentes habilidades (Fernández, 2009).

- **Elección del tiempo y lugar adecuados**

La gestión del tiempo juega un papel importante en el ámbito de la comunicación. Las habilidades asociadas con la gestión del tiempo incluyen organización, priorización, ejecución de tareas y cumplimiento de plazos. Al gestionar eficazmente su tiempo, los profesionales pueden garantizar que sus ideas se comuniquen con la máxima eficacia y eficiencia. En el lugar de trabajo, no se puede

subestimar la importancia de las habilidades de comunicación. Esta discusión explorará la importancia de estos factores y cómo pueden afectar la efectividad de la comunicación en un entorno profesional (Qadir, 2015).

- **Conocimiento del oyente**

Al considerar la eficacia de la comunicación, es fundamental asegurarse de que el oyente comprenda el mensaje y obtenga conocimientos valiosos de él. Los estudios indican que los seres humanos tienen varios niveles de comprensión y habilidades de comunicación según el contexto. En algunos casos en que no es posible la comunicación verbal, los oyentes deben utilizar medios alternos de comunicación, como signos no verbales, el lenguaje corporal y gestos. Entender estas señales no verbales es esencial para una comunicación, pero las personas que carecen de experiencia en esta área pueden encontrar dificultades para entender el mensaje deseado (González y Olivares, 2006).

- **Retroalimentación**

Esta se da en todo momento, es la manera de averiguar si el mensaje ha sido entendido (González y Olivares, 2006). La retroalimentación juega un papel crucial en la mejora de las habilidades de comunicación entre los empleados de las corporaciones. Un estudio destaca la importancia de la retroalimentación como cuestión comunicativa y transversal en la evaluación de las competencias necesarias para una comunicación, como conocimientos, habilidades y actitudes. La participación en procesos de retroalimentación es una estrategia que fomenta el desarrollo del juicio evaluativo, que se basa en factores contextuales y puede mejorar las habilidades de comunicación entre los empleados de las corporaciones (Valencia y Robles, 2021).

- **Saber escuchar**

En el ámbito de la comunicación, una parte importante del tiempo, concretamente el 22%, se dedica al acto de leer y escribir, mientras que el 23% se destina a hablar

y el 55% restante a escuchar. No se puede subestimar la importancia de las habilidades de escucha en la comunicación eficaz, tienen el potencial de mejorar en gran medida la calidad general de los intercambios interpersonales. La escucha activa, caracterizada por prestar toda la atención al hablante, comprender su mensaje y responder adecuadamente, juega un papel fundamental en este sentido. Además, la escucha activa sirve como una herramienta valiosa para identificar y resolver problemas organizacionales comunes, al fomentar así una mejor comunicación y un ambiente de trabajo más armonioso. Además, la escucha activa ayuda a la retención y transmisión precisa de información, lo que resulta en menos complicaciones y un mayor nivel de eficiencia en el lugar de trabajo (González y Olivares, 2006).

Lograr la escucha activa, un aspecto crucial de la comunicación eficaz, se puede lograr mediante la utilización de técnicas de comunicación asertivas. El acto de escuchar activamente con toda la atención tiene una importancia significativa. Al escuchar activamente, uno puede comprender mejor los pensamientos, emociones y mensajes transmitidos por la otra persona, lo que da como resultado una conversación fluida y productiva, así evitar malentendidos y romper el ciclo de malas interpretaciones. La escucha activa implica permanecer activamente involucrados con el hablante, y absorber atentamente sus palabras, para parafrasear y reflexionar sobre sus declaraciones, y absteniéndose de emitir juicios u ofrecer consejos (Hernández y Lesmes, 2018).

La escucha activa es un método de comunicación que trasmite ideas claras sin interrumpir al receptor; por tanto, hay libertad para considerar los pensamientos y sentimientos de otras personas; muestra cuán atenta está la persona durante la conversación y cuán reflexiva es. En esta forma de comunicación, el emisor escucha atentamente, analiza, argumenta y comprende el mensaje transmitido en una conversación entre una o más personas. Escuchar es la capacidad de percibir, prestar atención e interpretar mensajes hablados y otras expresiones como el lenguaje corporal y el tono de voz. Refleja la interpretación, comprensión y significado de lo que se escucha. Le da significado al sonido (Hernández y Lesmes, 2018).

- **Contacto visual**

Hace referencia a la mirada que las personas utilizan para comunicarse y relacionarse con los demás. Está estrechamente ligado con las expresiones faciales. Se utiliza para rastrear y evaluar las reacciones que provocan en los demás, también para sincronizar conversaciones y determinar el orden de las intervenciones. Otra función que realiza, quizás la más poderosa, es la expresión de sentimientos y emociones. Los ojos de las personas cambian dramáticamente cuando expresan emociones básicas como miedo, ira, alegría y tristeza (Rodríguez, Kurtz y Álvarez, 2011).

- **Mantener mente abierta**

Cuando una persona no acepta el punto de vista del otro, se cierra a la comunicación, ahí es cuando mantiene su mente cerrada, para evitar esto es necesario escuchar todo aquello que el otro quiera decir, por supuesto no significa que va renunciar a las propias ideas sino más bien estar abierto analizar las ideas en conjunto. Es importante la mentalidad abierta y las habilidades básicas de comunicación porque son esenciales para el éxito en entornos corporativos. Crear un clima de confianza es esencial para que ambos interlocutores se expresen con fluidez, lo que lleva a una mejor comprensión de las perspectivas de cada uno y a resultados más exitosos (González y Olivares, 2006).

- **Evitar prejuicios**

Dejar de interpretar el comportamiento del otro por criterios propios. Las relaciones con personas de diferentes orígenes podrían reducir cualquier prejuicio y que las personas siempre quieren lo mejor para los demás Estas pueden trabajar juntas sin prejuicios al tener la suficiente capacidad para adaptarse a entornos. Sin embargo, los prejuicios pueden obstaculizar este proceso, y crear barreras, malentendidos, conflictos y una disminución de la productividad. Por lo tanto, es crucial reconocer y evitarlos para mejorar la comunicación en las empresas (González y Olivares, 2006).

Tener una manera efectiva de comunicarse sin prejuicios promueve un ambiente de trabajo más inclusivo y respetuoso. Las empresas pueden asegurarse de que todos los miembros del equipo se sientan valorados y respetados, lo que puede conducir a una mayor satisfacción en el trabajo y una mayor productividad. Además, al evitar los prejuicios en la comunicación, las empresas pueden presentar una imagen más positiva a sus colaboradores, clientes y proveedores (Nitin, 2011).

- **Sacar conclusiones apresuradas**

Dentro de las organizaciones, sacar conclusiones precipitadamente puede impedir la comunicación y obstaculizar el trabajo en equipo productivo. Por lo tanto, los resultados exitosos dependen de una comunicación que abarque elementos lingüísticos y paralingüísticos, escucha empática y esfuerzos colaborativos esto hace que sea indispensable el evitar hacer suposiciones sobre las otras personas, y sea necesario practicar la escucha activa para aclarar incertidumbres, desarrollar habilidades como: autodisciplina y autogestión ayudarán a obtener mejores resultados (Quaranta, 2019).

1.3. Niveles de comunicación

La comunicación eficaz en un entorno laboral requiere una planificación y preparación cuidadosa. Los miembros del equipo deben establecer canales y protocolos de comunicación claros, y definir los modos apropiados de comunicación, tiempos de respuesta y procedimientos de escalamiento. Se deben implementar controles periódicos y sesiones de retroalimentación para garantizar una comunicación continua. Al priorizar la comunicación y emplear estrategias efectivas, los equipos pueden superar los desafíos y lograr un rendimiento óptimo. La comunicación es esencial para la existencia de las organizaciones y juega un papel central en su dinámica (Peiró y Bresó, 2012).

- **Nivel de comunicación masiva**

La comunicación es de vital importancia para el éxito y la expansión de las empresas. En la era moderna de la tecnología, las habilidades de comunicación son necesarias a medida que las empresas se esfuerzan por comunicar eficazmente su mensaje a una audiencia global (Llorens, 2020).

- **Nivel de comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es un concepto que ha estado en constante construcción académica y profesional desde dos aspectos: la comunicación misma y los diferentes estudios organizacionales. Es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización. Las habilidades de comunicación de todos en una organización (áreas y niveles) es prioridad de una estrategia de desarrollo de la misma. A través de la comunicación organizacional se establecen estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas a fin de obtener un mejor desempeño por parte del recurso humano (Contreras y Garibay, 2020).

- **Nivel de comunicación grupal**

La comunicación grupal en las empresas es un aspecto crucial para el funcionamiento eficiente y la consecución de los objetivos organizacionales. Las habilidades de comunicación son fundamentales para facilitar la interacción y la colaboración dentro de los grupos de trabajo con especial énfasis en las aplicaciones para desarrollar una conciencia, comprensión y destrezas para participar efectivamente como miembro productivo del grupo. El sector laboral actual requiere habilidades diferentes a las de décadas anteriores. Existe una brecha entre lo que las empresas promueven y lo que el sector productivo necesita. Actualmente se ha vuelto necesario desarrollar habilidades como el pensamiento

crítico, la creatividad, la colaboración, la resolución de problemas y las competencias tecnológicas (León, Escudero y Bas Cerda, 2019).

- **Nivel de comunicación intrapersonal**

La comunicación intrapersonal que se mantiene con nosotros mismos, es la capacidad de filtrar y condensar la información útil. Este proceso de reflexión consciente permite mejorar nuestra comunicación con los demás y con nosotros mismos (Aladro, 2004).

- **Nivel de comunicación interpersonal**

La comunicación interpersonal es elemental para dejarse entender y ser comprendidos en distintas etapas de nuestra vida. Una conclusión clave de ésta es que promueve nuevas ideas y facilita una mejor conversación entre los empleados. Es una habilidad esencial en cualquier entorno empresarial y es fundamental para resolver problemas en el lugar de trabajo. La capacidad de comunicarse eficazmente a nivel interpersonal puede facilitar la resolución de problemas, de permitir a los miembros del equipo compartir ideas, proporcionar retroalimentación y llegar a soluciones de manera colaborativa. La comunicación interpersonal efectiva puede aumentar el compromiso de los empleados al hacerlos sentir valorados y escuchados (Febrianita y Hardjati, 2019).

1.4. Tipos de comunicación interpersonal

El lenguaje es el medio que permite al ser humano expresar sus ideas, emociones y pensamientos, y se manifiesta a través de signos verbales, así facilita la comunicación.

Existe una estrecha relación entre el lenguaje y la comunicación, donde el lenguaje emplea signos y la comunicación utiliza diversos elementos para configurar los signos lingüísticos. Para que se establezca la comunicación, debe existir un contexto adecuado en el que el lenguaje se aplique como un mensaje claro. Este

puede verse afectado por diversos elementos externos, como el ruido, que distorsiona la calidad del mensaje. Si el mensaje no puede ser recibido adecuadamente, no se logrará una buena comunicación (Gómez, 2016).

- **Comunicación verbal**

Este tipo de comunicación implica el uso de palabras para compartir información con otras personas. Puede ser oral o escrita. La comunicación verbal asegura que todos en la organización estén alineados con los objetivos de la empresa. La comunicación verbal es una parte importante de las relaciones interpersonales y ha experimentado una transformación en los últimos años. La comunicación verbal es una habilidad fundamental para el éxito de cualquier empresa, que se enfrentan a un entorno competitivo y cambiante. La comunicación verbal permite transmitir información, ideas, opiniones, emociones y valores de forma clara, precisa y persuasiva, tanto interna como externamente. Además, la comunicación verbal facilita la coordinación, la colaboración, la motivación y la confianza entre los miembros de una organización (Mellado, 2009).

- **Comunicación no verbal**

Esta forma de comunicación incluye gestos, expresiones faciales, contacto visual, postura y tono de voz. La comunicación no verbal puede complementar la comunicación verbal, reforzarla o contradecirla. A pesar de que en muchos contextos se da más importancia a lo que se dice que a cómo se dice, el lenguaje no verbal es una forma de interacción silenciosa, espontánea, sincera y directa. Nuestros gestos son un reflejo instintivo de nuestras reacciones y revelan nuestras verdaderas emociones y sentimientos (Baquero Galvis y Cárdenas García, 2019).

- **Comunicación paraverbal**

La comunicación paraverbal, se refiere a cómo se dice algo en lugar de qué se dice. El tono de voz, la velocidad del habla, las pausas y la entonación pueden transmitir significados más allá de las palabras utilizadas. La comunicación paraverbal puede

influir en la eficacia de la comunicación interna, la satisfacción de los empleados y, en última instancia, el éxito de la empresa. Un tono de voz amigable y accesible puede fomentar un ambiente de trabajo abierto y colaborativo. Por otro lado, un tono de voz agresivo o despectivo puede crear un ambiente de trabajo tenso y reducir la moral del equipo, el tono de voz, es un aspecto esencial de la comunicación, puede influir en la dinámica del equipo, la moral de los empleados, la satisfacción del cliente y, en última instancia, el éxito de la empresa (Martín, 2019).

Estilos de comunicación interpersonal

En la comunicación interpersonal existen tres estilos fundamentales: asertivo, pasivo y agresivo, que no son precisamente opuestas entre sí, sino que forman parte de un continuo, a lo largo del cual se van a mover las personas: agresividad-asertividad-pasividad. Todo depende del interlocutor con el que se relacionan la persona o de las situaciones en las que se encuentren, se mostrarán más pasivos, agresivos o asertivos. Aunque cada persona tiene un estilo de comunicación predominante, es posible que alterne entre los tres estilos va a depender del interlocutor, el tema de conversación o la situación específica, aunque se comunique de manera frecuente con un estilo particular, se puede cambiar entre los estilos según sea necesario (Castro y Calzadilla, 2021).

- **Comunicación agresiva**

Este tipo de comunicación ocurre cuando una persona expresa abierta y directamente sus pensamientos, pero de alguna manera influye en la otra persona. Para mitigar el impacto negativo de la comunicación agresiva, es necesario desarrollar habilidades de gestión, es fundamental reconocer y abordar la comunicación agresiva en las relaciones interpersonales y en los lugares de trabajo para fomentar un ambiente de trabajo saludable (Gil, Martínez y Rodríguez, 2022).

- **Comunicación pasiva:**

La principal característica de esta forma de comunicación es que quien la utiliza no expresa sus pensamientos de forma abierta, directa y concreta. Esto puede deberse a que la persona tiene baja autoestima, miedo, inseguridad, falta de comprensión del trabajo o es una persona indecisa. (Gil, Martínez y Rodríguez,2022).

- **Comunicación asertiva**

Esta comunicación se da cuando los seres humanos expresan sus pensamientos en forma clara, abierta y franca, y así no afecta de manera negativa a los demás. Esta forma de comunicación construye y ayuda a resolver los problemas que se presentan en el día a día dentro del ámbito laboral. Las personas que saben comunicarse asertivamente buscan el momento adecuado, el lugar y la forma de expresar lo que siente. El asertividad se considera como la capacidad que tiene una persona para resolver situaciones y conflictos de una forma acertada, manifestar sentimientos, pensamientos y emociones sin perturbar o atropellar los derechos del otro, en una actitud de escucha para así ser escuchado (Lesmes, Barrietos y Cordero, 2020).

Cuadro 1. Elementos verbales, paraverbales y no verbales de la comunicación.

	PASIVA	AGRESIVA	ASERTIVA
ELEMENTOS VERBALES	No habla mucho. Frecuentemente utiliza frases no conversacionales. Se vale de palabras de una sola sílaba.	No se preocupa por los derechos de los demás y critica a otros sin considerar el daño que pueda causar.	Manifestación libre y segura, con una personalidad dinámica y consciente de sus derechos, puntos de vista y necesidades; sin miedos en su comportamiento.
	No hace declaraciones explícitas. No confronta verbalmente las opiniones ajenas. No	Realiza acciones deliberadas y premeditadas con el objetivo de infligir perjuicio. Utiliza	Mantiene una comunicación directa, apropiada, transparente y honesta, demostrando un comportamiento

	hay retroalimentación.	palabras intimidantes.	respetuoso y de comunicación fluida. Se expresa en primera persona.
	Es habitual el uso de: "quizás", "supongo", "bueno...", "te importaría mucho", "no quiero molestar", "realmente no es importante"	Los términos más usuales son "haz", "deberías", "mal", "harías bien en", "ten cuidado con", "si no lo haces", "harías mejor...", "si no tienes cuidado...", "debes estar bromeando..."	"pienso...", "quiero...", "hagamos...", "cómo podemos resolver esto..." "que piensas..." "qué te parece..."
	Se expresa en un tono suave.	Voz alta, suave y acelerada.	"Sonido de voz a un nivel moderado y constante".
	Permite que los derechos de otros prevalezcan sobre los suyos sin defenderse.	Protege sus derechos personales, incluso si esto significa infringir los derechos de la otra persona.	Asegura y respeta los derechos de los demás, pero da mayor importancia a sus propios derechos.
	No protegen sus intereses personales, permitiendo que los derechos de otros prevalezcan. Evita expresar sus pensamientos por temor a causar disputas.	Protege sus derechos personales, incluso si eso significa ignorar los derechos de los demás. Expresa sus pensamientos de manera franca, a veces hasta el punto de ser brusco/a.	Respeto y considera los derechos de los demás, pero da prioridad a sus propios derechos. Se comunica y establece sus límites, siempre teniendo en cuenta los límites de los demás.
ELEMENTOS NO VERBALES	A menudo mantienen una expresión facial seria y recurren a risas que no son genuinas.	Rostro rígido, frente arrugada y ausencia de sonrisa.	Rostro relajado con sonrisas habituales que coinciden con la situación.
	La vista se dirige hacia el suelo, los movimientos de las manos son limitados, al igual que el contacto corporal.	Una mirada despectiva e intimidante, acompañada de numerosos gestos y una postura que impone miedo.	Mantiene un contacto visual directo, adopta una postura recta y realiza gestos corporales.

	Hace gestos demostrando que no le importa la situación.	La persona hace gestos que sugieren una actitud amenazante	Conserva una expresión de serenidad.
	Absorbe emociones y no las exterioriza.	No maneja adecuadamente el estrés teniendo actitudes negativas.	Gestiona sus emociones y empatiza con las emociones de la otra persona
ELEMENTOS PARAVERBALES	El tiempo que utiliza para hablar va de extremadamente lento a extremadamente rápido, haciendo uso de pausas largas.	El periodo que emplea para expresarse es demasiado largo, lo que obstaculiza las participaciones del interlocutor.	Asegura un tiempo equitativo de conversación entre los participantes, evitando interrupciones cuando alguien está hablando.
	La voz es suave y vacilante, lo que hace que al momento de expresarse el mensaje no sea claro.	No escucha, interrumpen el proceso de comunicación.	El volumen de la voz y la rapidez del mensaje son apropiados.
	La expresión verbal es limitada y a menudo interrumpida.	La voz tiene un tono alto y marcado, con una fluidez verbal correcta pero demasiado veloz, lo que a veces puede dificultar su comprensión.	La entonación es adecuada, con un discurso fluido y directo.

Fuente: Tomado de Naranjo (2008) y Lesmes, Barrietos y Cordero (2020).

Se denomina asertividad a la habilidad social que tiene una persona de expresar clara y directamente sus opiniones, deseos y sentimientos acerca de algo con el fin de encaminar cualquier relación comunicativa a un espacio de negociación común. La importancia de la asertividad en el trabajo en equipo dentro de cualquier organización radica en que evita confrontaciones o tensiones, a la vez que emplea estrategias para llegar a acuerdos. La asertividad la aptitud y actitud necesarias

entre los miembros de la organización, incluyen la escucha activa y la reducción de la disonancia cognitiva (Romero y Castillo, 2019).

Es así como la asertividad empieza a tomar impulso y ser más utilizada día con día al llegar a ser considerada como un entrenamiento cuando se trata de resolver problemas sociales, sin embargo, se ha tratado de desvincularla del área conductual y tratarla más como una habilidad social, así da lugar a confusiones en cuanto a definiciones y aplicabilidad. En lo que respecta al ámbito empresarial en la actualidad se ha convertido en una habilidad necesaria debido a que es asociada con la forma de gestionar una empresa, de negociar y de las cualidades que debe reunir un líder para desarrollar de manera positiva sus funciones (Armijos, Balladares, Pulla y Sánchez, 2022).

La comunicación asertiva en el mundo empresarial

Esa sinergia que se maneja en la comunicación se presenta en todos los niveles y uno de ellos de gran importancia son las organizaciones. Es aquí donde la comunicación juega un papel crucial en los diferentes niveles empresariales, no es lo mismo una empresa donde todos sus trabajadores y sus sistemas son amigables y tienen una comunicación fluida, a una empresa donde existen problemas de comunicación entre sus trabajadores y directivos (Lesmes, Barrientos y Cordero, 2019).

No cabe duda de que la comunicación es un componente crucial para el éxito de las organizaciones. A medida que estas evolucionan, los líderes y gerentes reconocen que el buen funcionamiento de las mismas, así como el logro de objetivos y metas, no solo se debe a los estándares adecuados que establecen como organización, sino también a un estilo de comunicación efectivo dentro de ella. Varios estudios confirman que el rendimiento y la productividad de una empresa están vinculados con un buen ambiente laboral, la satisfacción del personal y su desempeño, son el núcleo fundamental de toda organización. Por lo tanto, es de suma importancia que exista un flujo de información adecuado (Gil, Martínez y Rodríguez, 2022).

En este sentido, para que exista un buen ambiente organizacional y una mayor productividad en una organización, es necesario adoptar estilos de comunicación en los que los directivos sean los principales mediadores. La comunicación es un constante intercambio y decodificación de códigos. Siempre es un proceso dual en el que cada parte es esencial para la otra, pero no solo se trata de enviar señales, también hay que recibirlas y saber decodificarlas (Gil, Martínez y Rodríguez, 2022).

- **Importancia del asertividad en el ámbito empresarial**

La asertividad es una habilidad social que consiste en expresar de forma clara, directa y respetuosa nuestros pensamientos, sentimientos y necesidades, sin agredir ni someterse a los demás. Según Mayer-Spiess y Ortega (2013) algunos beneficios de la asertividad en el trabajo son:

- Favorece la confianza en la capacidad expresiva y la autoestima.
- Potencia la imagen profesional y personal.
- Promueve el sentido de eficacia y responsabilidad.
- Genera bienestar emocional y reducción del estrés.
- Mejora la negociación y el logro de objetivos.
- Una mejor adaptación social y cultural.

- **Técnicas para afrontar las objeciones asertivamente en el ámbito empresarial**

En el ámbito laboral, es común enfrentarse a objeciones y desacuerdos. La asertividad es una habilidad esencial para manejar estas situaciones de manera efectiva. Afrontar las objeciones de manera asertiva es esencial para mantener un ambiente de trabajo saludable y productivo. Existen varias estrategias y reglas que pueden ayudar a los trabajadores a afrontar las objeciones de manera asertiva, las mismas no solo ayudan a resolver conflictos, sino que también contribuyen al bienestar y la satisfacción laboral.

Es importante recordar que estas reglas son guías generales y pueden necesitar ser adaptadas a las circunstancias específicas de cada situación laboral (Goilean, Gracia, Tomás y Subirats, 2020).

- **Empatía:** La empatía es una herramienta poderosa en el lugar de trabajo. Al entender y compartir los sentimientos de los demás, se puede responder a las objeciones de manera más efectiva. La empatía permite ver el problema desde la perspectiva del otro, lo que puede llevar a soluciones más equitativas y aceptables, es importante:
 - Expresar lo que se siente en ese momento, utilizar frases como: yo me siento, me gustaría, yo opino que...etc.
 - Practicar escucha activa, ser paciente y amable, esto hace que aparezca menos resistencia.
 - Conozca los objetivos, necesidades y temores de los trabajadores.
 - Animar a los colaboradores se expresen en total libertad sin temor a ser juzgado.

- **Manejo de emociones:** Es importante aprender a manejar nuestras emociones en el trabajo. Las emociones pueden intensificar las objeciones y crear conflictos innecesarios. Al regular nuestras emociones, se puede responder a las objeciones de manera más objetiva y constructiva, es importante:
 - No dañar la estima de los trabajadores, no ser hostil ni hiriente.
 - Elegir los momentos oportunos para comunicar y hacer que los demás se sientan cómodos.
 - Ante una discusión que no va a ningún lado es mejor ese momento ya no seguir y retomar más tarde cuando los ánimos se hayan calmado.

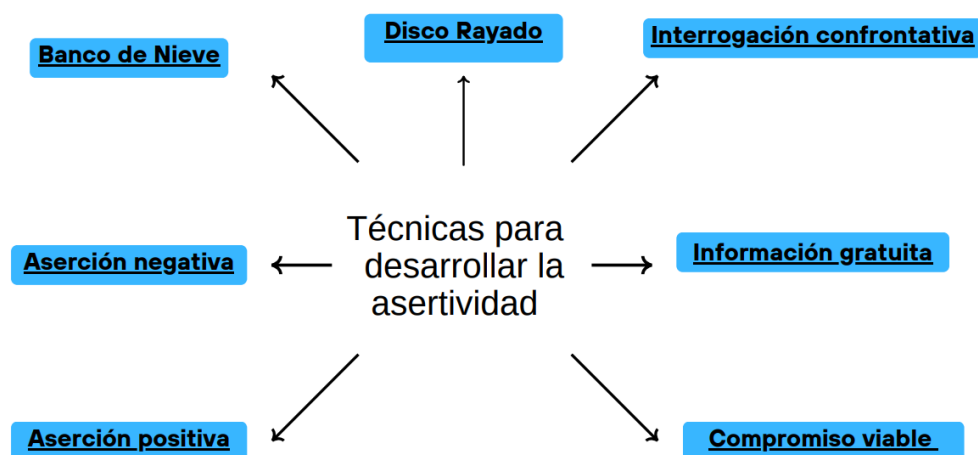
- **Mindfulness:** Atención plena, es otra estrategia útil. Al estar presentes y conscientes, se puede responder a las objeciones de manera más

calmada y considerada. El mindfulness ayuda a evitar reacciones impulsivas y a tomar decisiones más informadas, es importante:

- Dar el justo valor a las objeciones que expresan los trabajadores en el momento que lo hacen.
 - No se debe dudar de lo que expresan los colaboradores, más bien en ese momento se debe investigar.
- **Sentido del humor:** Ante un clima laboral tenso, esta técnica siempre será muy buena opción.
 - **Técnicas asertivas para defenderse en el ámbito empresarial**

Para desarrollar la asertividad en el trabajo, existen diversas técnicas que pueden mejorar nuestra comunicación. Estas técnicas se pueden aplicar tanto a nivel individual como grupal, va a depender del contexto y del objetivo que se persiga. Lo necesario es practicar con confianza y seguido, sin miedo al rechazo. Así se podrá mejorar la comunicación asertiva en la organización, lo que trae beneficios tanto personales como profesionales. Según Mayer-Spiess y Ortega (2013) existen técnicas para desarrollar la asertividad en el ámbito laboral, estas son:

Figura 2. Técnicas de aplicación para desarrollo de asertividad



Fuente: elaboración propia

- **El disco rayado:** consiste en repetir con firmeza y claridad el mismo mensaje ante las insistencias o manipulaciones del otro, es mantener una postura firme al repetir nuestra frase ante peticiones o demandas no deseadas, sin alterar nuestra expresión verbal.
- **La interrogación confrontativa:** consiste en hacer preguntas al otro que le hagan reflexionar sobre su actitud o comportamiento y le obliguen a cambiarlo.
- **La información gratuita:** consiste en ofrecer información relevante o útil sin esperar nada a cambio.
- **El compromiso viable:** consiste en buscar un acuerdo o solución que satisfaga a ambas partes sin renunciar a los propios intereses o derechos.
- **La aserción positiva:** consiste en expresar los propios sentimientos, opiniones o necesidades de forma respetuosa y constructiva.
- **La aserción negativa:** consiste en rechazar las peticiones o demandas del otro sin ser agresivo ni pasivo.
- **El banco de nieve:** consiste en guardar las respuestas negativas que se dan al otro para usarlas cuando sea necesario.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación

La investigación que se plantea es de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de alcance descriptivo y corte transversal. A continuación, se detalla cada uno de los elementos.

Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo se caracteriza por ser secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente, no se puede aludir pasos, se mide el problema de la investigación, y plantear un problema de estudio delimitado y concreto. Se deriva una o varias hipótesis, las mismas que se someten a prueba mediante diseños de investigación apropiados, se hace recolección de datos, se representa mediante números y análisis estadísticos. Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández - Sampieri y Mendoza, 2018).

En la presente investigación se mide la variable de estudio, a través de un instrumento estandarizado. Como plantean Hernández - Sampieri y Mendoza (2018), este enfoque aplica cuando se quiere “estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis” (p.6). En la investigación se recolectan datos numéricos a través de una técnica psicométrica, la Escala de Habilidades Sociales, que permite medir el nivel de asertividad, tanto global como por dimensiones, en los colaboradores de la empresa. Estos datos posteriormente son analizados a través de estadísticos descriptivos que permiten caracterizar a la variable de estudio.

Diseño no experimental de corte transversal

La investigación es de diseño no experimental de corte transversal, debido a que se recolectan datos en un tiempo determinado sin intervenir en el ambiente en que se desarrollan los colaboradores de la empresa comercial de Quito, por lo que no hay manipulación de variables.

Esta es una investigación no experimental, debido a que no se manipula ninguna de las variables propuestas, y se utilizó la aplicación de encuestas. Así mismo es de tipo transversal, como dicen Hernández, Fernández y Baptista (2004). “Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Liu, 2008 y Tucker, p.154, 2004)

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández Sampieri, 2018).

Alcance

El alcance es descriptivo, busca detallar el tipo de comunicación existente y predecir resultados en un contexto similar. En este alcance de la investigación ya se conocen las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia en un determinado grupo humano. En el proceso cuantitativo se aplican análisis de datos de tendencia central y dispersión. En este alcance es posible, pero no obligatorio, plantear una hipótesis que busque caracterizar el fenómeno del estudio (Ramos y Galarza, 2020).

2.2. Población

La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que forma el referente para la elección de la muestra y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Es necesario especificar la población de estudio porque al finalizar la investigación a partir de una muestra de dicha localidad, es posible extrapolar los resultados obtenidos del estudio hacia el resto de la población. Es conveniente que la población o universo se identifique desde los objetivos del estudio, y puede ser en términos clínicos, geográficos, sociales, económicos, etc. (Arias, Villacis y Miranda, 2016).

Para la investigación se trabajó con toda la población de las áreas operativa y logística de la empresa comercial ASERTIA, conformada por 88 trabajadores pertenecientes a la categoría de personal operativo y logístico, con edades entre 18 y 55 años de ambos sexos. Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que en un trabajo de investigación es necesario delimitar claramente la población de estudio con base en el objeto de estudio. En tal sentido, para el presente trabajo, se ha determinado como objeto de estudio a los asesores telefónicos de una empresa.

Tabla 1. Datos sociodemográficos de trabajadores de ASERTIA.

Aspecto sociodemográfico	f	%
Sexo		
Femenino	17	19
Masculino	71	81
Rangos de edades		
18-35 años	68	77
36-55 años	17	19
55 o más	3	4
Estado civil		
Soltero/a	54	62
Casado/a	26	29
Unión de hecho	8	9

Fuente: elaboración propia

Se puede apreciar un predominio del sexo masculino con 71 colaboradores que representan el (81%), mientras en el sexo femenino hay un número de 17 colaboradoras que representan el 19%, en cuanto al rango de edad hay una frecuencia alta en el rango de 18 a 35 años con 68 personas, correspondiente a (77%), y en estado civil predominan la gente soltera con 54 personas que representan un (62%).

2.3. Recolección de la información

Se utilizó una ficha de datos sociodemográficos y la Escala de Habilidades Sociales (EHS). A continuación, se describe cada uno de los instrumentos.

Ficha de datos sociodemográficos

Lo demográfico, en tanto, se asocia a la demografía, que es el estudio de un grupo humano desde una perspectiva estadística, centrado en su evolución o en un periodo específico. Un indicador sociodemográfico, de este modo, es un dato que refleja una situación social. Esta información puede obtenerse mediante encuestas, censos, cuestionarios o cifras registradas de distintas maneras por organismos estatales (Pérez, Calvo y de la Torre, 2023). Puede decirse que lo sociodemográfico se refiere a las características generales y al tamaño poblacional.

Estos rasgos dan forma a la identidad de los integrantes de esta agrupación. Es importante señalar que estos indicadores pueden identificarse con los valores binarios de sexo (hombre o mujer), junto a todas las variables reconocidas hasta el momento (sexo, rango de edad, estado civil) (Pérez, Calvo y de la Torre, 2023). En la presente investigación se utilizó una Ficha de datos sociodemográficos para la caracterización de la población de estudio donde se recolectaron datos sobre la edad, sexo y estado civil.

Escala de habilidades sociales (EHS)

La EHS fue creada por Gismero (2002) y su versión definitiva, está compuesta por 33 ítems, 28 de los cuales están redactados en el sentido de falta de aserción o déficit de habilidades sociales y 5 de ellos en el sentido positivo. Consta de 4 alternativas de respuesta en escala Likert: No me identifico en absoluto (1), la mayoría de las veces no me ocurre o no lo haría (2), Muy de acuerdo (3) y me sentiría o actuaría así en la mayoría de los casos (4). A mayor puntuación global, el sujeto expresa más habilidades sociales y capacidad de aserción en distintos contextos. A partir de un análisis factorial realizado por Gismero (2002), la escala quedó conformada por 6 dimensiones o factores:

Factor I. Autoexpresión

Este factor refleja la capacidad de expresarse uno mismo de forma espontánea y sin ansiedad en distintos tipos de situaciones sociales, etc. Obtener una alta puntuación indica facilidad para las interacciones en tales contextos. Para expresar las propias opiniones y sentimientos, hacer preguntas.

Factor II. Autoexpresión en situaciones sociales

Una alta puntuación refleja la expresión de conductas asertivas frente a desconocidos en defensa de los propios derechos en situaciones de consumo (no dejar colarse a alguien en una fila o en una tienda, pedir a alguien que habla en el cine que se calle, pedir descuentos, devolver un objeto defectuoso, etc.

Factor III. Expresión de enfado o disconformidad

Una alta puntuación en esta sub escala indica la capacidad de expresar enfado o sentimientos negativos justificados y / o desacuerdos con otras personas. Una puntuación baja indica dificultad para expresar discrepancias y el preferir callar lo que a uno le molesta con tal de evitar posibles conflictos con los demás (aunque se trate de amigos o familiares).

Factor IV. Decir no y cortar interacciones

Refleja la habilidad para cortar interacciones que no se quieren mantener (tanto con un vendedor, como con amigos que quieren seguir la charla en un momento en que se requiere interrumpir la conversación, o con personas con las que no se desea mantener la relación) así como el negarse a prestar algo cuando disgusta hacerlo. Se trata de un aspecto de la aserción en lo que lo crucial es poder decir no a otras personas y cortar las interacciones a corto o largo plazo que no se desean mantener por más tiempo.

Factor V. Hacer peticiones

Esta dimensión refleja la expresión de peticiones a otras personas de algo que se desea, sea a un amigo (que devuelva algo que se le prestó o que haga un favor) o en situaciones de consumo (en un restaurante no nos traen algo tal como se solicitó y se desea cambiar, o en una tienda nos dieron ml el cambio). Una puntuación alta nos indicaría que la persona que la obtiene es capaz de hacer peticiones semejantes a estas sin excesiva dificultad, mientras que una baja puntuación indicaría la dificultad para expresar peticiones de lo que se quiere de otras personas.

Factor VI. Iniciar interacciones positivas

El factor se define por la habilidad para iniciar interacciones con el sexo opuesto (una conversación, pedir una cita...) y de poder hacer espontáneamente un cumplido un halago, hablar con alguien que te resulta atractivo. En esta ocasión se trata de intercambios positivos. Una puntuación alta indica facilidad para tales conductas, tener iniciativa para comenzar interacciones con el sexo opuesto. Una baja puntuación indicaría dificultad para llevar a cabo espontáneamente y sin ansiedad tales conductas.

Sus ámbitos de aplicación preferentes son el clínico, educativo y el de investigación con adolescentes y adultos. El tiempo que se requiere para su contestación es de aproximadamente 15 minutos.

Correcciones y puntuaciones

Para la calificación se toman las respuestas del sujeto en cada pregunta, a su vez cada pregunta pertenece a una subescala dimensional agrupada, donde solo es necesario sumar el puntaje obtenido en cada escala a la que se denomina puntuación directa (PD), finalmente la (PD) de las 6 dimensiones se vuelve a sumar y se obtiene un percentil global medido entre 0 a 100. Cabe resaltar que en todas las escalas siempre reciben al menos 1 punto.

Interpretación de las puntuaciones

Con la ayuda de centiles el evaluador puede disponer de un primer índice global del nivel de habilidades sociales o aserción de los sujetos analizados, sobre todo del desempeño del sujeto que puede presentar contestaciones diferentes en cuanto a la conducta asertiva que se considera de forma pluridimensional, donde se dictamina si pueden actuar asertivamente o manifestar habilidades sociales en un contexto determinado. La EHS permite diferenciar los perfiles individuales con una puntuación que se dictamina en (alto, medio, bajo) para saber si actúan de forma asertiva. Además, al disponer de forma individual las áreas más problemáticas de una persona en concreto, se puede tener una noción de cómo ayudarle a comportarse de forma asertiva.

Normas de aplicación:

A) Normas Específicas:

- Puede aplicarse tanto individual o colectivo.
- Explicar claramente sobre el objetivo y buscar que los sujetos la comprendan. Se debe lograr en los sujetos responder lo más sinceramente posible.

- No existen respuestas correctas o incorrectas.
- En caso de que algún término resulte poco comprensible para alguno de los sujetos, no habrá inconveniente en sustituirlo por otro sinónimo más familiar para él.
- Debe lograr una comprensión de las situaciones.
- Debe insistirse en que respondan a todas las situaciones propuestas.

B) Aplicación:

- Se debe asegurar, de que todos los sujetos entiendan perfectamente la forma de responder a la misma.
- Den encerrar con un círculo la letra de la alternativa elegida.
- Si es posible explicar en la pizarra.
- No tiene tiempo límite, pero por su brevedad no se suele demorar más de 15 minutos.

Tabla 2. Categorías y percentiles de la EHS.

Categorías	Percentiles
ALTO	75-100
MEDIO	26-74
BAJO	0-25

Fuente: Manual de la Escala de habilidades Sociales (Gismero, 2002).

Tabla 3. Puntuaciones mínimas y máximas en el EHS.

Puntuación	I	II	III	IV	V	VI	Global
Mínima	8	5	4	6	5	5	33
Máxima	32	20	16	24	20	20	132

Fuente: Manual de la Escala de habilidades Sociales (Gismero, 2002).

Tabla 4. Preguntas agrupadas por dimensión.

FACTORES	Ítems	PREGUNTAS
FACTOR I	8	1, 2, 10, 11, 19, 20, 28, 29
FACTOR II	5	3,4,12,21,30
FACTOR III	4	13,22,31,32
FACTOR IV	6	5,14,15,23,24,33
FACTOR V	5	6,7,16,25,26
FACTOR VI	5	8,9,17,18,27

Fuente: Manual de Escala de habilidades sociales Gismero (2002).

La fiabilidad, calculada por Gismero (2002) es de 0.88 y puede considerarse alta. Supone que el 88% de la varianza de los totales se debe a lo que los ítems tienen en común. Otro estudio realizado en Chile por Miranda, Riquelme, Cifuentes y Riquelme (2014) demostró una buena fiabilidad y validez del instrumento a partir de un análisis factorial confirmatorio con la matriz de correlaciones policóricas y un análisis de validez discriminante con los factores del autoconcepto 5.

En población ecuatoriana también se realizó una investigación sobre las propiedades psicométricas de la escala, por Pazmiño y Ponce (2022), donde se realizó una correlación ítem – test que resultó de moderada a fuerte con valores de correlación $>0,50$. También se hizo un análisis factorial exploratorio con el resultado siguiente: Se aplicó la técnica de extracción de componentes principales y obtener una varianza total explicada de 51,270% y la reagrupación de 7 factores. En el análisis factorial confirmatorio se efectuó el procedimiento de rotación VARIMAX el cual mostró un ajuste aceptable entre los nuevos factores y los ítems de la escala (Pazmiño y Ponce, 2022, p.13).

En la investigación de Pazmiño y Ponce (2022) también se analizó la consistencia interna con Alfa de Cronbach obteniéndose un 0,89 en la escala global mientras que por dimensiones se obtuvieron resultados entre 0,603 y 0,700. En la presente investigación se utilizan estos estudios como referentes pero no se hace un análisis de consistencia interna debido a que la muestra constituida por 88 personas es insuficiente ante un instrumento de 33 ítem. Para este tipo de análisis, Campos – Arias y Oviedo (2008) citado en Frías – Navarro (2022), se debe contar con al

menos 400 participantes o, al ser más flexibles, con mínimo de cinco a veinte participantes por cada ítem.

2.4. Procesamiento de la información

Al utilizar Excel, los datos fueron sometidos a un análisis descriptivo, que incluyó el cálculo de la media aritmética, el mínimo, el máximo y la desviación estándar para cada dimensión y la puntuación global. Además, se calculó el promedio por pregunta y el promedio total para cada dimensión. Además, se realizó un análisis categórico, al categorizar las habilidades sociales en niveles Alto, Medio y Bajo para cada dimensión. Las variables, en este contexto, se refieren a características que pueden categorizarse y poseer un orden específico. También se utilizan medidas de tendencia central como son la media aritmética y la medida de dispersión como la desviación estándar.

De manera que la media aritmética del estudio es una distribución de un valor alrededor del cual los otros valores se distribuyen (o se concentran), un valor de referencia para un conjunto de datos analizados. Una de las interpretaciones posibles para el valor de media de un conjunto de datos sería como el punto de equilibrio de los valores de una distribución (Novaes, 2011).

La desviación estándar se define como la raíz cuadrada de la varianza de una población o de una variable aleatoria que la representa. Tiene una gran importancia en la inferencia clásica, sobre todo en relación con el estudio de la distribución normal como uno de los parámetros que determinan la distribución además de la media poblacional, pero su interés es más reducido en la inferencia tradicional en poblaciones finitas (Ruiz, 2014).

Por el contrario, para cada dimensión se realizó el análisis basado en los niveles de habilidades sociales, categorizados como Alto, Medio y Bajo. Este análisis particular es un método de investigación empleado para examinar datos cualitativos. Implica dividir los datos en distintas categorías y examinarlos para

identificar patrones y conexiones. Estos diversos análisis sirven como base para la intervención propuesta (Shiro, 2013).

Caracterización de la empresa ASERTIA

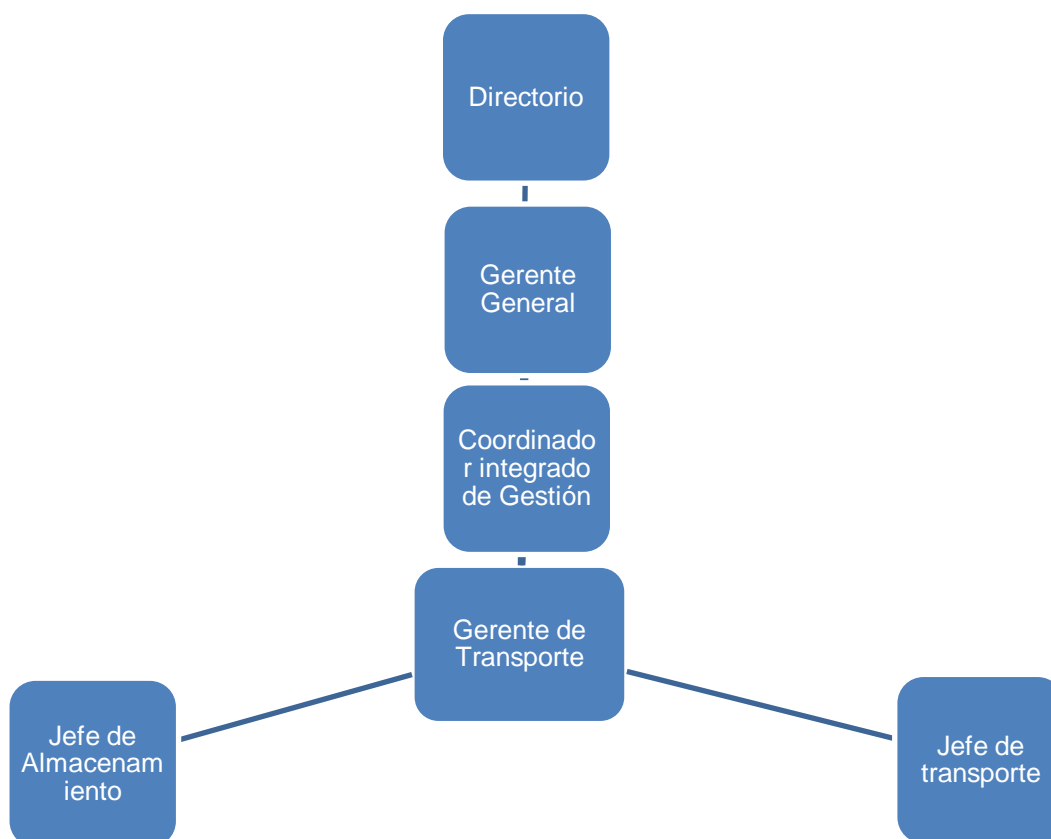
La empresa ASERTIA inicia sus operaciones en el año en el barrio de San Juan centro de Quito, creada por Juan de la Cruz SCC. Para 1988 empieza su expansión hacia las provincias más cercanas, en 1992 abrió una Agencia en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, entre 1995 y 2005 se expanden a las ciudades de Ambato, Ibarra y con el grupo corporativo Ecuessence Cía. Ltda. A partir del 2006 sigue en crecimiento y expansión al llegar a Lago Agrio y Guayaquil. Logra consolidar relaciones comerciales con Ferrero y recibe galardones internacionales en reconocimiento a la excelencia empresarial y a sus buenas prácticas comerciales. Sobrevivió a la pandemia y actualmente consolida sus estrategias en el mercadeo.

ASERTIA, una empresa que opera en Ecuador, se ha ganado una sólida reputación por su capacidad para brindar servicios de logística y operaciones eficientes y eficaces. Una gran ventaja de ASERTIA es su red logística bien establecida dentro del país. Al ubicar almacenes estratégicamente en todas las regiones, la empresa garantiza un transporte fluido y la entrega oportuna de las mercancías. Además, ASERTIA aprovecha tecnología avanzada para la gestión y seguimiento de inventarios, al mejorar sus capacidades logísticas. Esta tecnología permite el seguimiento de envíos en tiempo real y agiliza el proceso de traslado, lo que resulta en una mayor eficiencia.

ASERTIA sirve como su unidad operativa excepcionalmente eficaz. Dentro de la empresa, un grupo de expertos en logística con experiencia están equipados con las habilidades necesarias para dirigir cadenas de suministro complejas y mejorar la eficiencia operativa. Además, ASERTIA aprovecha el análisis de datos para identificar oportunidades de mejora y agilizar sus operaciones, al garantizar la prestación de servicios de primer nivel a los clientes. El compromiso inquebrantable

de la empresa con la excelencia en el servicio y la satisfacción del cliente la distingue dentro de la industria.

Figura 3. Organigrama de ASERTIA



Fuente: Reglamento interno de ASERTIA

Logística de ASERTIA

Ha establecido una sólida red logística y de operaciones en Ecuador, con múltiples almacenes, una flota de vehículos y tecnología avanzada para la gestión y seguimiento de inventarios. El equipo de operaciones altamente eficiente de la empresa y su enfoque en el servicio al cliente también la distinguen en esta industria. Con su compromiso con la excelencia y la mejora continua, ASERTIA está bien posicionada para tener éxito en la industria de logística y operaciones en Ecuador. Al acentuar en el ejercicio de su gestión los valores de ASERTIA: transparencia, sentido de urgencia, simplicidad, y trabajo en equipo.

Propósito de ASERTIA

Vamos más allá, conectando a nuestros clientes a las mejores marcas, con el compromiso constante de mejorar la calidad de vida para todos.

Promesa de marca

Ser el vínculo indispensable, conocedor y exitoso que genera crecimiento tanto de nuestros clientes como de nuestros proveedores, distribuyendo de manera eficiente, planificada y monitoreada sus productos y marcas alrededor del país.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de haber aplicado el instrumento de recolección de información en la empresa ASERTIA, se analizan los resultados, con el fin de examinar los aspectos que servirán como guía para realizar el plan de fortalecimiento de la comunicación asertiva en una empresa comercial en Quito. A continuación, se presentan los resultados detallados del instrumento de Escala de habilidades sociales en la tabla 5 donde se pueden observar que todas las medias dimensionales corresponden al rango medio de puntaje.

3.1. Análisis descriptivo

Tabla 5. Resultados descriptivos de las habilidades sociales

Factor	Dimensión	Media	Percentil	Mín	Máx	DE
I	Autoexpresión en situaciones sociales	15	10	8	29	14
II	Defensa de los propios derechos como consumidor	11	20	5	18	7
III	Expresión de enfado o disconformidad	9	35	4	15	6
IV	Decir no y cortar interacciones	14	45	6	24	10
V	Hacer peticiones	13	40	5	20	7
VI	Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto	10	15	5	17	7
Puntaje Global		72	15	33	132	51

Fuente: elaboración propia

En la tabla 5 se pueden observar las medias de cada una de las seis dimensiones y el puntaje global que es de 72 colocándolo en un rango medio. Por dimensiones los resultados evidencian que tres factores se encuentran en el rango medio y tres en el rango bajo. Las dimensiones del rango medio son:

Expresión de enfado o disconformidad ($x=9$), Decir no y cortar interacciones ($x=14$) y Hacer peticiones ($x=13$). Por otra parte, hubo tres dimensiones en el rango de bajo: Autoexpresión en situaciones sociales ($x=15$), Defensa de los propios

derechos como consumidor ($x=11$) e Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto ($x=10$).

En el caso del nivel bajo en Autoexpresión en situaciones sociales indica que la media de la población tiene dificultades para expresarse de forma espontánea y sin ansiedad, en distintos tipos de situaciones sociales: entrevistas laborales, tiendas y lugares oficiales, en grupos y reuniones sociales, etc. Por otra parte el nivel bajo en la dimensión de Defensa de los propios derechos como consumidor evidencia dificultades para la expresión de conductas asertivas frente a desconocidos en defensa de los propios derechos en situaciones de consumo (no dejar que se le “cuelen” en una cola, pedir a alguien que habla en el cine que se calle, pedir descuentos, devolver objetos defectuosos, etc.).

Por último, el nivel bajo en Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto indica dificultades para iniciar interacciones como una conversación, pedir una cita, etc. y de poder hacer espontáneamente un cumplido, un halago o hablar con alguien que resulta atractivo.

3.2. Análisis categórico

Tabla 6. Categorías de las habilidades sociales

Factor	Dimensión	Categorías					
		Bajo		Medio		Alto	
		f	%	f	%	f	%
I	Autoexpresión en situaciones sociales	22	25	58	66	8	9
II	Defensa de los propios derechos como consumidor	8	9	60	68	20	23
III	Expresión de enfado o disconformidad	14	16	51	58	23	26
IV	Decir no y cortar interacciones	8	9	51	58	29	33
V	Hacer peticiones	8	9	39	44	41	47
VI	Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto	14	16	60	68	14	16
Global		74	14	319	60	135	26

Fuente: elaboración propia

En la tabla 6 se puede observar la frecuencia y porcentaje de participantes situados en cada una de las categorías por factores o dimensiones. En cinco dimensiones y en el puntaje global, los mayores porcentajes se encuentran en el rango medio:

Autoexpresión en situaciones sociales (66%), Defensa de los propios derechos como consumidor (68%), Expresión de enfado o disconformidad (58%), Decir no y cortar interacciones (58%), Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto (68%) y puntaje global (60%). Solo en la dimensión de Hacer peticiones el mayor porcentaje se encuentra en el rango de Alto (47%).

No obstante, en todas las dimensiones existen porcentajes de participantes que se sitúan en el rango de Bajo al ser los más elevados en Autoexpresión en situaciones sociales (25%), Expresión de enfado o disconformidad (16%) e Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto (16%). En el puntaje global bajo se sitúa el 14% de la muestra. En general se aprecia que se debe trabajar con todas las dimensiones.

3.3. Análisis por preguntas de las habilidades sociales

Tabla 7. Preguntas de la dimensión autoexpresión en situaciones sociales

No.	Pregunta	Media por pregunta	Media total
1.	A veces evito hacer preguntas por miedo a ser estúpido	1,68	
2.	Me cuesta telefonar a tiendas, oficinas, etc. para preguntar algo	1,65	
10.	Tiendo a guardar mis opiniones a mí mismo	2,02	
11.	A veces evito ciertas reuniones sociales por miedo a hacer o decir alguna tontería	1,72	1.82
19.	Me cuesta expresar mis sentimientos a los demás	2,07	
20.	Si tuviera que buscar trabajo, preferiría escribir cartas de presentación a tener que pasar por entrevistas personales	1,67	
28.	Me siento aturdido o con timidez cuando alguien del sexo opuesto me expresa que le gusta algo de mi físico	1,78	
29.	Me cuesta decir mi opinión cuando me encuentro en grupo	2,02	

Fuente: elaboración propia

Las mayores dificultades para la autoexpresión en situaciones sociales se reflejan en las medias más altas de las preguntas siguientes: 10. Tiendo a guardar mis opiniones a mí mismo (2.02), 19. Me cuesta expresar mis sentimientos a los demás (2.07) y 29. Me cuesta expresar mi opinión cuando estoy en grupo (2.02). Estos son aspectos que implican dificultades para expresar opiniones y emociones a los demás al momento de la comunicación interpersonal.

En la pregunta 10 de acuerdo al manual de aplicación, mientras este factor sea alto significa que es un criterio donde se carece de conductas asertivas, a su vez la pregunta 28 se define en solitario al ser un factor donde alguien señala alguna cualidad que distinga el físico de una persona.

Tabla 8: Preguntas de la dimensión defensa de los propios derechos como consumidor

No.	Pregunta	Media por pregunta	Media total
3.	Si al llegar a mi casa encuentro un defecto en algo que he comprado, voy a la tienda a devolverlo.	2,75	
4.	Cuando en una tienda atienden antes a alguien que entró después que yo, me quedo callado.	2,25	2.22
12.	Si estoy en el cine y alguna persona me molesta con su plática me incomoda pedirle que se calle.	2,13	
21.	Soy incapaz de regatear o pedir descuento al comprar algo.	2,14	
30.	Cuando alguien se me cuele en una fila hago como si no me diera cuenta.	1,85	

Fuente: elaboración propia

Para el factor dos defensa de los propios derechos como consumidor las medias más altas de las preguntas son las siguientes: 3 Si al llegar a mi casa encuentro un defecto en algo que he comprado, voy a la tienda a devolverlo (2.75), 4 Cuando en una tienda atienden antes a alguien que entró después que yo, me quedo callado (2.25), 21 Soy incapaz de regatear o pedir descuento al comprar algo (2.14), 12 Si estoy en el cine y alguien me molesta con su conversación, me da mucho apuro pedirle que se calle (2.13). Estos aspectos demuestran que al momento de defender el derecho propio carecen de fuerza y criterio para poder expresar un comentario que mantenga su postura y ofrezca una justicia imparcial para todos los involucrados. Con una media total de 2.22 es uno de los factores que requieren de mayor intervención para la organización.

Tabla 9: Preguntas de la dimensión expresión de enfado o disconformidad

No.	Pregunta	Media por pregunta	Media total
13.	Cuando algún amigo expresa una opinión con la que estoy muy en desacuerdo prefiero callarme a manifestar abiertamente lo que yo pienso.	1,90	
22.	Cuando un familiar cercano me molesta, prefiero ocultar mis sentimientos antes que expresar mi enfado.	2,14	2.16
31.	Me cuesta expresar mi enojo, cólera, o ira hacia la persona del sexo opuesto, aunque tenga motivos.	2,07	
32.	Muchas veces prefiero callarme o “quitarme de en medio para evitar problemas con otras personas”	2,53	

Fuente: elaboración propia

Para decir no y cortar interacciones las medias más altas de las preguntas son las siguientes: 33 Hay veces que no se negarme con alguien que no me apetece pero que me llama varias veces (2.35), 23 Nunca se cómo cortar a un amigo que habla mucho (2.30), 15 Hay determinadas cosas que me disgusta prestar, pero si me las piden, no sé cómo negarme (2.19), 24 Cuando decido que no me apetece volver a salir con una persona, me cuesta mucho comunicarle mi decisión (2.12). Estos son los aspectos que presentan dificultad para imponer sus necesidades y derechos antes que a los demás, sobre todo en la pregunta 15 que refleja el aspecto de conocer gente nueva y a su vez dar pautas de confianza con los compañeros.

En cuanto a la pregunta 5 se presenta el factor de menor apremio debido a que consta como un factor externo a la organización, los clientes. Para las preguntas 24, 33, hace referencia al factor de expreso cariño a las personas que quiero y son aquellas que tienen mayor énfasis de intervención y atención para obtener buenas relaciones interpersonales.

Tabla 10: Preguntas de la dimensión decir no y cortar interacciones

No.	Pregunta	Media por pregunta	Media total
5.	Si un vendedor insiste en enseñarme un producto que no deseo en absoluto, pasó un mal rato para decirle que "NO"	1,86	
14.	Cuando tengo mucha prisa y me llama una amiga por teléfono, me cuesta mucho cortarla	1,95	
15.	Hay determinadas cosas que me disgusta prestar, pero si me las piden, no sé cómo negarme	2,19	2.12
23.	Nunca se cómo "cortar" a un amigo que habla mucho	2,30	
24.	Expresar mi decisión de no tener otra cita con alguien resulta ser todo un desafío para mí.	2,12	
33.	Hay veces que no se negarme con alguien que no me apetece pero que me llama varias veces	2,35	

Fuente: elaboración propia

Para decir no y cortar interacciones las medias más altas de las preguntas son las siguientes: 33 Hay veces que no se negarme con alguien que no me apetece pero que me llama varias veces (2.35), 23 Nunca se cómo cortar a un amigo que habla mucho (2.30), 15 Hay determinadas cosas que me disgusta prestar, pero si me las piden, no sé cómo negarme (2.19), 24 Cuando decido que no me apetece volver a salir con una persona, me cuesta mucho comunicarle mi decisión (2.12). Estos son los aspectos que presentan dificultad para imponer sus necesidades y derechos antes que a los demás, sobre todo en la pregunta 15 que refleja el aspecto de conocer gente nueva y a su vez dar pautas de confianza con los compañeros.

En cuanto a la pregunta 5 se presenta el factor de menor apremio debido a que consta como un factor externo a la organización, los clientes. Para las preguntas 24, 33, hace referencia al factor de expreso cariño a las personas que quiero y son aquellas que tienen mayor énfasis de intervención y atención para obtener buenas relaciones interpersonales.

Tabla 11: Preguntas de la dimensión hacer peticiones

No.	Pregunta	Media por pregunta	Media total
6.	A veces me resulta difícil pedir que me devuelvan algo que dejé prestado.	2,18	
7.	Si en un restaurante no me traen la comida como le había pedido, llamé al camarero y pido que me hagan de nuevo.	2,39	
16.	Si salgo de una tienda y me doy cuenta de que me han dado mal vuelto, regreso allí a pedir el cambio correcto.	3,07	2.51
25.	Si un amigo al que he prestado cierta cantidad de dinero parece haberlo olvidado, se lo recuerdo.	2,69	
26.	Me suele costar mucho pedir a un amigo que me haga un favor.	2,22	

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la dimensión hacer peticiones es la que requiere mayor acción e intervención puesto que es la dimensión que presenta las mayores dificultades dentro del estudio, en todas las preguntas el criterio es alto: 16 Si salgo de una tienda y me doy cuenta de que me han dado mal vuelto, regreso allí a pedir el cambio correcto (3.07), 25 Si un amigo al que he prestado cierta cantidad de dinero parece haberlo olvidado, se lo recuerdo (2.69), 7 Si en un restaurante no me traen la comida como le había pedido, llamé al camarero y pido que me hagan de nuevo (2.39), 26 Me suele costar mucho pedir a un amigo que me haga un favor (2.22), 6 A veces me resulta difícil pedir que me devuelvan algo que dejé prestado (2.18).

Estos aspectos implican mayor dificultad para reclamar lo justo y cuando un amigo o compañero pide un favor irrazonable que tiene relación con los demás. Al obtener una media general de 2.51 requiere de intervención inmediata y como primer eje a trabajar con los colaboradores.

Tabla 12: Preguntas de la dimensión iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto

No.	Pregunta	Media por preguntas	Media total
8.	A veces no sé qué decir a personas atractivas al sexo opuesto	1,89	
9.	Muchas veces cuando tengo que hacer un halago no sé qué decir.	2,10	
17.	Expresar mi admiración hacia alguien a quien tengo cariño es una tarea que encuentro bastante desafiante.	2,02	2.04
18.	Si veo en una fiesta a una persona atractiva del sexo opuesto, tomo la iniciativa y me acerco a entablar conversación con ella.	2,29	
27.	Soy incapaz de pedir a alguien una cita	1,89	

Fuente: elaboración propia

En lo correspondiente a la dimensión Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto las medias más altas son las siguientes: 18 Si veo en una fiesta a una persona atractiva del sexo opuesto, tomo la iniciativa y me acerco a entablar conversación con ella (2.29), 9 Muchas veces cuando tengo que hacer un halago no sé qué decir (2.10), 17 No me resulta fácil hacer un cumplido a alguien que me gusta (2.02). Estos aspectos implican el cómo responde una persona con su opuesto y la manera de saber llegar con alguien que se tenga afinidad. Con una media general de 2.04 es otro de los factores que requieren de intervención, sin embargo, en diferente orden de atención debido a que otros factores se establecen como prioridad del estudio.

3.4. Plan de intervención para la comunicación asertiva

El siguiente plan de intervención se elabora a partir de los resultados obtenidos del cuestionario Escala de habilidades sociales, se crean un grupo de procedimientos a realizar en la organización que permita mejorar los distintos factores analizados previamente.

Cuadro 2. Plan de intervención para la comunicación asertiva

Sesiones	Dimensiones	Objetivos	Técnicas	Actividades	Recursos	Tiempo
1	Diagnóstico	Diagnosticar las habilidades sociales de los colaboradores de ASERTIA.	Escala de Habilidades Sociales	Aplicar la Escala de Habilidades Sociales por Google Forms	Computadora Acceso a Internet	20 min
2	Autoexpresión en situaciones sociales	Mejorar la confianza en los participantes para la expresión efectiva y segura.	Presentación audiovisual autoconfianza Pareja a ciegas Abanico de estimas	https://www.youtube.com/watch?v=kj2l2v5xvcM Se seleccionan parejas, se guían a ciegas de manera alternada. Formar círculo, escribir palabra positiva de su compañero de la izquierda y así sucesivamente.	Proyector digital Venda de ojos Espacio abierto	1 hora y 30 minutos
3	Autoexpresión en situaciones sociales	Desarrollar estrategias de comunicación para la ansiedad social.	Presentación de material audiovisual sobre la ansiedad. Pedazos de cartas Agrúpate	https://youtu.be/iEdv9X8JbsA?feature=shared Formar subgrupos y entrega piezas, cada grupo arma las cartas y comparten. Los participantes forman equipos basándose en características en común.	Proyector digital Espacio abierto Espacio abierto	1 hora y 30 minutos
4	Defensa de los propios derechos como consumidor	Desarrollar estrategias para una comunicación efectiva.	Presentación en PowerPoint Role play Escuchar y dibujar	Presentación sobre leyes Simula situación en un restaurante. Una persona hace el papel de orador. El ganador será aquel que adivine más rápido qué representan esas figuras geométricas.	Proyector digital Espacio abierto papelógrafo	1 hora y 30 minutos
5	Defensa de los propios derechos como consumidor	Capacitar a los participantes en el manejo de quejas y reclamos.	Presentación en PowerPoint Role Play	Presentación sobre reglas para quejas o reclamos de los consumidores. Simula una situación de manejo de quejas y reclamos en Transporte público.	Proyector digital Espacio abierto	1 hora y 30 minutos

			Secuencia incomplete	El líder propone un desafío, el grupo lo resuelve según un tiempo estimado.	papelógrafo	
6	Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto	Desarrollar interacciones positivas y respetuosas con el sexo opuesto.	Presentación audiovisual sobre interacción con sexo opuesto El teléfono estropeado	https://www.youtube.com/watch?v=rJbgdr8NKfQ Se entrega un mensaje principal al grupo y este lo comparte sin modificación hasta que llegue a la última persona. Poner virtudes y los defectos de los demás al simular la situación de estar en una isla desierta.	Proyector digital Sala de reuniones	1 hora y 30 minutos
			La isla desierta		papelógrafo	
7	Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto	Desarrollar habilidades para el manejo de conflictos con el sexo opuesto.	Presentación de material audiovisual sobre manejo de conflictos con sexo opuesto Juego de roles Lluvia de ideas sobre derechos asertivos	https://www.youtube.com/watch?v=ww0cdxoXLBQ Simula una situación de manejo de conflictos en el cine Se arman grupos y escriben sobre los derechos que consideran deben tener los seres humanos	Proyector digital. Sala de reuniones papelógrafo	1 hora y 30 minutos
8	Expresión de enfado o disconformidad	Gestionar la emoción de la ira.	Presentación de material audiovisual sobre manejo de la ira	https://youtu.be/CSmCKGPwntk?si=Dzp0YUsBNunW7P7w	Proyector digital	2 horas
9	Decir no y cortar interacciones	Desarrollar habilidades para decir no de manera efectiva.	Presentación en PowerPoint Rol Playing Presentación de material audiovisual sobre decir que no	Presentación sobre reglas de queja o reclamos. Simular situación para decir No de Horas extras excesivas en el trabajo https://www.youtube.com/watch?v=57vsC8WnQpM	Proyector digital Espacio abierto Proyector digital	1 hora y 30 minutos

10	Hacer peticiones	Desarrollar habilidades para realizar peticiones de manera asertiva al respetar los derechos y sentimientos de los demás.	Presentación de material audiovisual sobre hacer peticiones ¿Qué es lo que pasa?	https://www.youtube.com/watch?v=YM0TKCbC7Oo Formar equipos con la misma cantidad de participantes se entrega fichas, y se describe situación a dramatizar	Proyector digital Espacio abierto	1 hora y 30 minutos
11	Evaluación	Evaluar las habilidades sociales de los colaboradores de ASERTIA.	Escala de Habilidades Sociales	Aplicar la Escala de Habilidades Sociales por Google Forms	Computadora Acceso a Internet	20 min

Fuente: elaboración propia

Cuadro 3. Matriz operativa para sesión 2

Sesión: 2						
Tema: Perder el miedo a comunicarse						
Objetivo: Mejorar la confianza en los participantes para la expresión efectiva y segura.						
Área de intervención: Autoexpresión en situaciones sociales						
Etapas	Objetivos específicos	Actividad	Procedimiento/Técnicas	Recurso	Tiempo	Logro
Introducción	Dinámica	El tren	Los participantes forman trenes de mínimo 3 integrantes y se realizan movimientos alternos.	Espacio abierto	15 minutos	integración
Desarrollo	Aplicar técnicas de comunicación efectiva	Presentación de material audiovisual	https://www.youtube.com/watch?v=kj2l2v5xvcM toconfianza Se seleccionan parejas, se guían a ciegas de manera alternada.	Proyector digital	15 minutos	Autoconfianza
		Pareja a ciegas	Formar círculo, escribir palabra positiva de su compañero de la izquierda y así sucesivamente.	Venda de ojos	30 minutos	Confianza
		Abanico de estimas		Espacio abierto	30 minutos	Comunicación efectiva
Cierre	Retroalimentación	Reflexión de la dinámica.				
Evaluación de la sesión: Encuesta de retroalimentación (Ver Anexo 3)						

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4: Matriz operativa de la sesión 3

Sesión: 3						
Tema: Identificación de barreras para la autoexpresión						
Objetivo: Identificar las barreras de la autoexpresión y estrategias para manejar la ansiedad.						
Área de intervención: Autoexpresión en situaciones sociales						
Etapas	Objetivos específicos	Actividad	Procedimiento/Técnicas	Recurso	Tiempo	Logro
Introducción	Dinamica	Baile de la cebolla	Grupal	Espacio abierto	15 minutos	Integracion
Desarrollo	Manejo de ansiedad	Presentación de material audiovisual sobre la ansiedad.	https://youtu.be/iEdv9X8JbsA?feature=shared	Proyector digital	15 minutos	Estrategias para la ansiedad
		Pedazos de cartas	Formar subgrupos y entrega piezas, cada grupo arma las cartas y comparten.	Espacio abierto	15 minutos	Relaciones interpersonales positivas
			Los participantes forman equipos basándose en características en común.	Espacio abierto	15 minutos	Comunicación asertiva
Cierre	Retroalimentacion	Agrúpate Reflexión del caso.	Grupal			
Evaluación de la sesión: Encuesta de retroalimentación (Ver Anexo 3)						

Fuente: elaboración propia

Cuadro 5. Matriz operativa para sesión 4

Sesión: 4						
Tema: La importancia de conocer los derechos del consumidor.						
Objetivo: Capacitar a los participantes en el conocimiento y defensa de sus derechos como consumidores						
Área de intervención: Defensa de los propios derechos como consumidor						
Etapas	Objetivos específicos	Actividad	Procedimiento/Técnicas	Recurso	Tiempo	Logro
Introducción	Dinámica	El gusanito	Grupal	Espacio abierto	15 minutos	Integración
Desarrollo	Importancia de los derechos básicos del consumidor	Presentación en PowerPoint	Presentación sobre leyes	Proyector digital	15 minutos	Conciencia de comunicación efectiva Estrategias para comunicarse asertivamente Escucha activa
		Role play	Simula situación en un restaurante.	Espacio abierto	30 minutos	
		Escuchar y dibujar	Una persona hace el papel de orador. El ganador será aquel que adivine cual es la figura geométrica.	papelógrafo	30 minutos	
Cierre	Retroalimentación	Reflexión del caso..	Grupal			
Evaluación de la sesión: Encuesta de retroalimentación (Ver Anexo 3)						

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6. Matriz operativa para sesión 5

Sesión: 5						
Tema: Proceso para presentar quejas y reclamaciones						
Objetivo: Capacitar a los participantes en el manejo de quejas y reclamos.						
Área de intervención: Defensa de los propios derechos como consumidor						
Etapas	Objetivos específicos	Actividad	Procedimiento/Técnicas	Recurso	Tiempo	Logro
Introducción	Dinámica	Simon dice	Grupal	Espacio abierto	15 minutos	Integración
Desarrollo	Como seguir el proceso para hacer reclamaciones	Presentación en PowerPoint	Presentación sobre reglas para quejas o reclamos.	Proyector digital	15 minutos	Forma asertiva de comunicar una queja.
		Role Play	Simula una situación de manejo de quejas y reclamos en Transporte público. El líder propone un desafío, el grupo lo resuelve según un tiempo estimado.	Espacio abierto	30 minutos	Estrategias para comunicar reclamos.
		Secuencia incompleta		papelógrafo	30 minutos	Desarrollo de habilidades de liderazgo.
Cierre	Retroalimentación	Reflexión de la dinámica.	Grupal			
Evaluación de la sesión: Encuesta de retroalimentación (Ver Anexo 3)						

Fuente: elaboración propia

Cuadro 7. Matriz operativa para sesión 6

Sesión: 6						
Tema: Construir puentes						
Objetivo: Facilitar a los participantes herramientas que le sirvan para mantener interacciones positivas y respetuosas con el sexo opuesto.						
Área de intervención: Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto						
Etapas	Objetivos específicos	Actividad	Procedimiento/Técnicas	Recurso	Tiempo	Logro
Introducción	Dinamica	Crear historia en comunidad	Grupal	Espacio abierto.	15 minutos	Integración
Desarrollo	Practica de la comunicación efectiva.	Presentación audiovisual sobre interacción con sexo opuesto	https://www.youtube.com/watch?v=rJbgdr8NKfQ Se entrega un mensaje principal al grupo y este lo comparte sin modificación hasta que llegue a la última persona. Poner virtudes y los defectos de los demás al simular la situación de estar en una isla desierta.	Proyector digital	15 minutos	Comunicación efectiva
		El teléfono estropeado		Sala de reuniones	30 minutos	Empatía
		La isla desierta		papelógrafo	30 minutos	Comunicación asertiva
Cierre	Retroalimentacion	Reflexión de la dinámica.	Grupal			
Evaluación de la sesión: Encuesta de retroalimentación (Ver Anexo 3)						

Fuente: elaboración propia

Cuadro 8. Matriz operativa para sesión 7

Sesión: 7						
Tema: Importancia de la empatía en las interacciones sociales.						
Objetivo: Desarrollo de habilidades para manejo de conflictos para evitar malos entendidos y que exista empatía con el sexo opuesto.						
Área de intervención: Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto						
Etapas	Objetivos específicos	Actividad	Procedimiento/Técnicas	Recurso	Tiempo	Logro
Introducción	Dinamica	Ponerse en el zapato del otro	Grupal	Espacio abierto.	15 minutos	Integración
Desarrollo	Estrategias para manejo de conflictos.	Presentación de material audiovisual sobre manejo de conflictos con sexo opuesto	https://www.youtube.com/watch?v=ww0cdxoXLBQ Simula una situación de manejo de conflictos en el cine Se arman grupos y escriben sobre los derechos que consideran deben tener los seres humanos	Proyector digital.	15 minutos	Reflexión
		Juego de roles		Sala de reuniones	30 minutos	Estrategias de manejos de conflictos
		Lluvia de ideas sobre derechos asertivos		papelógrafo	30 minutos	Comprensión de los derechos de los seres humanos
Cierre	Retroalimentacion	Reflexión de la dinámica.	Grupal			
Evaluación de la sesión: Encuesta de retroalimentación (Ver Anexo 3)						

Fuente: elaboración propia

Cuadro 9. Matriz operativa para sesión 8

Sesión: 8						
Tema: Gestión emocional en el ámbito laboral.						
Objetivo: Enseñar a los participantes herramientas para gestionar la emoción de la ira.						
Área de intervención: Expresión de enfado o disconformidad						
Etapas	Objetivos específicos	Actividad	Procedimiento/Técnicas	Recurso	Tiempo	Logro
Introducción	Dinámica	Las vocales como recurso para liberar el enojo	Grupal	Espacio abierto.	15 minutos	Integración
Desarrollo	Como fomentar el cuidado de la salud emocional	Presentación de material audiovisual sobre manejo de la ira	https://youtu.be/CSmCKGPwntk?si=Dzp0YUsBNunW7P7w	Proyector digital	2 horas	Reflexión sobre la ira
Cierre	Retroalimentación	Reflexión de la dinámica.	Grupal			
Evaluación de la sesión: Encuesta de retroalimentación (Ver Anexo 3)						

Fuente: elaboración propia

Cuadro 10. Matriz operativa para sesión 9

Sesión: 9						
Tema: El arte de decir no de manera efectiva						
Objetivo: Enseñar a los participantes como decir no de manera efectiva.						
Área de intervención: Decir no y cortar interacciones						
Etapas	Objetivos específicos	Actividad	Procedimiento/Técnicas	Recurso	Tiempo	Logro
Introducción	Dinamica	La pelota preguntona	Se pasa la pelota y se hace preguntas para conocerse.	Espacio abierto	15 minutos	Integración
Desarrollo	Aprender a terminar conversaciones de manera respetuosa y asertiva	Presentación en PowerPoint	Presentación sobre reglas de queja o reclamos. Simular situación para decir No de Horas extras excesivas en el trabajo https://www.youtube.com/watch?v=57vsC8WnQpM	Proyector digital	15 minutos	Reflexión
		Role Play		Espacio abierto	30 minutos	Aprender estrategias para comunicación asertiva.
		Presentación de material audiovisual sobre decir que no		Proyector digital	30 minutos	Aprender a decir No sin sentirse culpable.
Cierre	Retroalimentación	Reflexión de la dinámica.	Grupal			
Evaluación de la sesión: Encuesta de retroalimentación (Ver Anexo 3)						

Fuente: elaboración propia

Cuadro 11. Matriz operativa para sesión 10

Sesión: 10						
Tema: Dominar el arte de hacer peticiones						
Objetivo: Enseñar a los participantes mecanismos para realizar peticiones de manera asertiva con el fin de respetar los derechos y sentimientos de las otras personas con quien interactúan.						
Área de intervención: Hacer peticiones						
Etapas	Objetivos específicos	Actividad	Procedimiento/Técnicas	Recurso	Tiempo	Logro
Introducción	Dinamica	Dos mentiras una verdad	Cada participante dice dos mentiras una verdad hasta que adivinen cual es la certera	Espacio abierto	15 minutos	Integración
Desarrollo	Aprender a manejar respuesta a las peticiones sean estas positivas o negativas.	Presentación de material audiovisual sobre hacer peticiones ¿Qué es lo que pasa?	https://www.youtube.com/watch?v=YM0TKCbC7Oo Formar equipos con la misma cantidad de participantes se entrega fichas, y se describe situación a dramatizar	Proyector digital Espacio abierto	15 minutos	Reflexión
					30 minutos	Comunicación asertiva con el sexo opuesto.
Cierre	Retroalimentación	Reflexión de la dinámica.	Grupal			
Evaluación de la sesión: Encuesta de retroalimentación (Ver Anexo 3)						

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- Las habilidades sociales desempeñan un papel crucial en el cultivo y mantenimiento de relaciones interpersonales. Permiten a las personas comprender y abordar adecuadamente las emociones y necesidades de los demás. Las personas con habilidades sociales desarrolladas experimentan un mayor éxito, tanto en sus esfuerzos profesionales como personales; las interacciones personales ejercen un impacto positivo en el bienestar psicológico, y promueven un sentimiento de conexión que ayuda a mantener estados de ánimo elevados y con ello mantener una buena salud mental.
- En los trabajadores de ASERTIA la media del puntaje global de habilidades sociales (72) indica que estas están en un rango medio. Tres factores estuvieron en rango medio: Expresión de enfado o disconformidad ($x=9$), Decir no y cortar interacciones ($x=14$) y Hacer peticiones ($x=13$), mientras que tres factores estuvieron en rango bajo: Autoexpresión en situaciones sociales ($x=15$), Defensa de los propios derechos como consumidor ($x=11$) e Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto ($x=10$).
- El análisis categórico indicó que en cinco dimensiones y en el puntaje global, los mayores porcentajes se encuentran en el rango medio: Autoexpresión en situaciones sociales (66%), Defensa de los propios derechos como consumidor (68%), Expresión de enfado o disconformidad (58%), Decir no y cortar interacciones (58%), Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto (68%) y puntaje global (60%). Solo en la dimensión de Hacer peticiones el mayor porcentaje se encuentra en el rango de Alto (47%).
- La propuesta de intervención a partir del diagnóstico incluye 11 sesiones: 1 en fase de diagnóstico, 9 en la fase de intervención y 1 en la fase de evaluación. En la fase de intervención se proponen dos sesiones en las

dimensiones o factores con medias de nivel bajo: Autoexpresión en situaciones sociales, Defensa de los derechos como consumidor e Interacción con el sexo opuesto. En el resto de factores con medias de nivel medio se propone una sola sesión.

RECOMENDACIONES

- Validar la propuesta de intervención por criterios de expertos previo a su implementación.
- De acuerdo a la investigación realizada sobre comunicación asertiva de la empresa ASERTIA, se propone profundizar en los temas de escucha activa, empatía y trabajo en equipo, para la mejoría de la habilidad comunicacional dentro de la organización.
- También se requiere que exista un modelo de conexión en relaciones interpersonales con los colaboradores para tener un mejor trabajo en equipo, un liderazgo oportuno y a su vez pueda generar un valor agregado a las diferentes áreas de ASERTIA.
- Hacer reuniones semanales en grupo donde los colaboradores puedan expresar su punto de vista y dar criterios aplicativos a futuro dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Aladro, E. (2004). Comunicación como proceso simpático. CIC Cuadernos de Información y Comunicación. (9)117-128. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/935/93500907.pdf>

Andrade, A. (2020). Comunicación asertiva y su influencia en las relaciones laborales de las secretarias en el Gobierno Autónomo Descentralizado provincial de los ríos en el departamento de Fiscalización. (Tesis pregrado). Recuperado de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/7857/E-UTB-FCJSE-SEBGUE-000076.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arias, J., Villacis, M. A., & Miranda, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>

Armijos, N., Balladares, C., Pulla, E., & Sánchez, L. (2022). La asertividad como factor influyente en los emprendimientos de la ciudad de Machala. *Digital Publisher*, 7(4), 206-217. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1232>

Aguilar Vargas, E., Rodríguez Castellanos, A., Baeza, L., & Méndez, N. (2016). La retroalimentación constructiva en el desarrollo de habilidades comunicativas escritas e investigativas en dos generaciones de alumnos de medicina en Yucatán, México. *Anales de La Facultad de Medicina*, 77(2), 137 - 142. <https://doi.org/10.15381/anales.v77i2.11818>

Agencia de marketing digital en Madrid. (2019). Ejemplos de código y canal en la comunicación. *Comunicare - Agencia de Marketing Online*. Recuperado de <http://www.comunicare.es>

- Ayón Ponce, G. I., Baque Cantos, M. A., & Chimbo, C. S. (2022). La comunicación organizacional y su incidencia en la gestión empresarial: Caso Asociación Asoproakuri, ciudad de Archidona. *RECIMUNDO*, 6(1), 266-276. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(1\).ene.2022.266-276](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(1).ene.2022.266-276)
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(10), 58–76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39.recuperado>
de<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39>
- Barroso Camiade, C. y Pérez Castrejón, E. M. (2023) La importancia de la comunicación productiva en las organizaciones. *Correspondencias & Análisis*, 17(3), 71-90. <https://doi.org/10.24265/cian.2023.n17.03>
- Baquero Galvis, D. I., & Cárdenas García, S. F. (2019). Comunicación no verbal en la gestión organizacional, ¿cómo optimizar el tiempo en las relaciones empresariales? *Conrado*, 15(68), 160–167. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442019000300160&script=sci_arttext
- Bescós, J. M. R. (2000). *Creatividad y comunicación persuasiva*. Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de https://books.google.com.ec/books/about/Creatividad_y_comunicaci%C3%B3n_persuasiva.html?id=kenvqsiK6SEC&redir_esc=y
- Clavijo, F.J y Bustamante, U. (2019) Comunicación asertiva y productiva: Casos de estudio en Manizales. *NOVUM Revista de ciencias sociales aplicadas*, 1(9), 261-285. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5713/571360739013/571360739013.pdf>

Cebrián, C. (2019). Las claves de la comunicación interpersonal. UNIR. Recuperado de <https://www.unir.net/salud/revista/las-claves-de-la-comunicacion-interpersonal/>

Cedec, (2021). Habilidades de comunicación necesarias para impulsar las ventas. Cedec-group.com. Recuperado de <https://cedec-group.com/es/blog/habilidades-de-comunicacion-necesarias-para-impulsar-las-ventas->

Contreras Delgado, O. y Garibay Rendón, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>

Espinosa Escudero, V. (2023). Efectos generados por los cambios organizacionales producto del Covid-19 en los colaboradores de función administrativa y académica del Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM). (Tesis de Maestría). Recuperado de http://repositorio.itm.edu.co/bitstream/handle/20.500.12622/5950/Vanessa_EspinosaEscudero_2022.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Farias, L., Espinoza, C., & Mora, N. (2020). Habilidades cognitivas y comunicación asertiva en los profesionales de secretariado ejecutivo. *Digital Publisher CEIT*, 5(Extra 6-1), 486-495. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897685>

Fernández C. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>

Flores Mamani, E., Garcia Tejada, M. L., Calsina Ponce, W. C., & Yapuchura Sayco, A. (2016). Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno. *Comuni@cción*, 7(2), 05–14. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682016000200001

Febrianita, R., y Hardjati, S. (2019). The power of interpersonal communication skill in enhancing service provision. *Journal of Social Science Research*, 14, 3192–3199. <https://doi.org/10.24297/jssr.v14i0.8150>

Frías-Navarro, D. (2022). Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida. Universidad de Valencia. España. Recuperado de <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>

García, F.R. (2023). Comunicación asertiva para la resolución de conflictos laborales en el Área de Recursos Humanos de la circunscripción Judicial de Ñeembucú. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 7(1), 9045 - 9064. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5104

Gavilánez, W. E. P., Higuera, M. G. P., Oviedo, L. I. M., & Jacome, V. A. M. (2020). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Recimundo* 3 (3), 682–705. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(3.esp\).noviembre.2019.682-705](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(3.esp).noviembre.2019.682-705)

Gil-Díaz, L, Martínez-Prats, G, y Rodríguez-Garza, C. (2022). Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 85-96. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85>

- Goilean, C., Gracia. F., Tomás, I y Subirats M. (2020). Mindfulness en el ámbito del trabajo y las organizaciones. Papeles del Psicólogo. 4(2) 139-146
Recuperado de <https://scielo.isciii.es/pdf/pappsicol/v41n2/0214-7823-pappsicol-41-2-139.pdf>
- Gómez, F. S. J. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5–6. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-1382016000300002
- Gómez, K., y Watts, W. (2023). Influencia de la Educación Física desde la comunicación asertiva ante conductas desadaptativas. *Revista Digital: ARCOFADER*, 2(1), 45–61. Recuperado a partir de <http://revista.arcofader.org/index.php/inicio/article/view/23>
- González, A.E y Burgos, S.E (2022) Comunicación asertiva y bienestar laboral en la empresa Urbano Express Perú S.A. Trujillo, 2022. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/10440>
- González, K. H. (2021). *La Comunicación Efectiva* . Perú: ETECE. Recuperado de https://books.google.com.ec/books/about/La_Comunicación_Efectiva.html?hl=es&id=zsRmkxpj0wsC&redir_esc=y
- González, M., y Olivares, S. (2006). *Comunicación Organizacional Un enfoque latinoamericano*. Tlhuaca, México: Grupo Patria Cultural ,S.A, de C.V.
- Guzmán, V.(2012) *Comunicación Organizacional*. Estado de México, Red Tercer Milenio. Recuperado de <https://es.slideshare.net/EdwinZaldivarCuya/comunicacion-organizacional-2012-vanessa-guzman>
- Hernández Mendoza, S. L., & Samperio Monroy, T. I. (2018). Enfoques de la Investigación. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 7(13), 67-68. <https://doi.org/10.29057/icea.v7i13.3519>

- Hernández, K. y Lesmes, K (2018). La escucha activa como elemento necesario para el dialogo. *Convicciones*, 9(1) 83-87. Recuperado de [file:///C:/Users/HP/Downloads/272-Texto%20del%20art%C3%ADculo-564-1-10-20181028%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/272-Texto%20del%20art%C3%ADculo-564-1-10-20181028%20(1).pdf)
- Hernández - Sampieri, R. y Mendoza, C.P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial: Mc Graw Hill educación. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Irusta, P. (2019). 30 tipos de comunicación y principales características. Recuperado de Pedro Irusta Mendieta. <http://pedroirustamendieta.com>
- José, F.S. (2016). La comunicación. *Salus*, 20(3), 5 - 6. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-71382016000300002&script=sci_arttext
- Lachira, D., Luján, P.E., Mogollón, M.M. y 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>
- León Pérez, F., Escudero Nahón, A. y Bas Cerdá, M.C. (2019). Instrumentos para medir la habilidad de comunicación: una revisión sistemática. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 102-128. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.414>
- Lesmes Silva, A. K., Barrientos-Monsalve, E. J. y Cordero Díaz, M. C. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 8(1), 147–153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>
- Llorens, A, (2020). La necesidad de comunicación de las empresas. (Tesis de Master) Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.

- Marquina-Luján, R. J., Gomez-Vargas, L., Salas-Herrera, C., Santibañez-Gihua, S., & Rumiche-Prieto, R. (2016). Procrastinación en alumnos universitarios de Lima Metropolitana. *Revista Peruana de Obstetricia y Enfermería*, 12(1). <http://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/rpoe/article/view/747>
- Martín Serrano, M. (2019). La comunicación y la información en un mundo que se virtualiza. *Desarrollos y funciones previsibles. Comunicación Y Sociedad*, 1-29. <https://doi.org/10.32870/cys.v2019i0.7478>
- Mayer-Spiess, O. C., y Ortega, E. (2013). *Asertividad en el trabajo: Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso*. Madrid, España: Conecta
- Mellado, Claudia. (2009). Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 24-33. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000100003&lng=es&tlng=es.
- Miranda, E., Riquelme, E., Cifuentes, H. y Riquelme, P. (2014). Análisis factorial confirmatorio de la Escala de habilidades sociales en universitarios chilenos. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 46(2), 73 – 82. [https://doi.org/10.1016/S0120-0534\(14\)70010-X](https://doi.org/10.1016/S0120-0534(14)70010-X)
- Naranjo, M. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. *Revista electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”*, 8(1), 1-27. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9315/17783>
- Nitin Bhatnagar, M. (2011). *Effective Communication and Soft Skills*. India: Pearson Education.

- Novaes, D. (2011). *Concepções de professores da Educação Básica sobre variabilidade estadística*. (Tesis doctoral). Recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6750/SALAZAR_TORRES_WILLY_IDONEIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Olivar, N. R. (2023). Propuesta de un modelo de comunicación verbal desde la perspectiva de la neurocomunicación. *Revista académica de negocios RAN*, 9(2), 211–232. <https://doi.org/10.29393/ran9-16pmno10016>
- Pazmiño, D. y Ponce, A. (2022). Validación de la escala de habilidades sociales EHS en estudiantes universitarios. (Tesis de grado). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/34786/1/PAZMI%c3%91O%20LASCANO%20DAYSI%20FERNANDA%20%20-Repositorio.pdf>
- Peiró, José M.; Bresó, Irene. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional. *Revista Persona*, (15), 41-70 Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147125259003.pdf>
- Pérez, R. L., Calvo, J. L., y De la Torre, I. (2023). Relación entre personalidad y toma de decisiones en los juegos económicos. *Revista venezolana de gerencia*, 28(101), 11–28. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890835>
- Qadir, J. (2015). What every student should know: Seven learning impediments and their remedies. *IEEE Potentials*, 34(3), 30–35. <https://doi.org/10.1109/mpot.2014.2368793>
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques*, 31(1), 21 – 46. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/259/25961484008/html/>

- Ramos C. (2020), "Los Alcances de una investigación", *CienciAmérica*, 9(3) 1–6, Recuperado de <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/336>
- Rodríguez, J., Kurtz, C., y Álvarez, F. (2011) Aspectos claves de la comunicación no verbal en la consulta, *Actualizaciones*, 18(7), 401-409. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?coigo=3750741>
- Rodríguez, H.A (2016) *La comunicación en las organizaciones*. (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definición%20y%20alcance%20de%20la%20comunicación%20organizacional.PDF>.
- Robledo, S. S. (2021, December 28). *La comunicación interpersonal*. Comunicare - Agencia de Marketing Online. <https://www.comunicare.es/ejemplos-de-comunicacion-interpersonal/>
- Romero, L., & Castillo, B. (2019). *Comunicación para la Motivación. Claves de la Asertividad y del trabajo en Equipo en las Organizaciones*. España: Comares.
- Rubio, J. y Mateo, M. (2020). *La comunicación no verbal en la era COVID. Una revisión de la bibliografía actual*. *Sabir International Bulletin of Applied Linguistics*, 1(2), 199-217. Recuperado de <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/IBAL/article/view/4180/3999>.
- Ruiz, M. (2014). *Fundamentos de la Inferencia Estadística Objetiva* (3ª edición). Raleigh, NC: Lulu Press. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/319332721_Estimacion_de_la_desviacion_estandar

- Sarmiento, Y.V. (2019) La comunicación asertiva como generadora de desempeño laboral en empleados de empresas formales. (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/70d65a5d-de80-443a-83bb-29f542cb6182/content>
- Shiro, M. (2013) Las categorías de análisis: el paso crucial en la investigación empírica. Editorial ALED. 14(1), 3-6 Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7635020>
- Suárez, I.L, Bermejo, M. y Cháron L.(2022). El Sistema de comunicación integrado a los sistemas de gestión en el contexto organizacional. Revista Científica Retos de la Ciencia, 6(12), 51-61. Recuperado de <https://www.retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/386>
- Valencia-Naranjo, N., y Robles-Bello, M. A. (2021). Habilidades comunicativas y de relación en la educación superior de disciplinas dirigidas al asesoramiento. RIED Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 25(1), 323 – 341. <https://doi.org/10.5944/ried.25.1.31327>
- Valderrama, B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. ARANDU UTIC, 6(1), 15–50. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7274241>
- Villagrán, D. (2022) Comunicación asertiva en el clima laboral de los trabajadores del GAD parroquial PASA. (tesis pregrado) Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/37036>

ANEXOS

Anexo 1: validación del instrumento de EHS



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento Escala de habilidades Sociales EHS, que es parte del proyecto de investigación “PLAN DE INTERVENCIÓN PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN ASERTIVA DE COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIAL”, desarrollado por Sylvia Elizabeth Cazar Navas, estudiante de la cuarta corte de la Maestría en Psicología mención Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por 88 colaboradores de los puestos operativos y logística de la empresa ASERTIA.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del test de Escala de habilidades sociales EHS.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Empresa: PUCESA

Cargo que ocupa: Docente a tiempo completo

Tiempo dentro del cargo: 9 años y medio

Ultimo grado académico alcanzado: Master of Arts (Psicología Industrial)

Gonzalo Pazmay

Firma y sello de la institución.

Anexo 2: validación del instrumento de EHS



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
CLÍNICA MENCIÓN PSICOTERAPIA
INFANTIL Y ADOLESCENTE**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento Escala de Habilidades Sociales EHS, que es parte del proyecto de investigación "PLAN DE INTERVENCIÓN PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIAL", desarrollado por Sylvia Elizabeth Cazar Navas estudiante de la Maestría de Psicología mención Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por 88 colaboradores de los puestos operativos y logística de la empresa ASERTIA.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Plantilla Juicio de Expertos

Objetivo: Validar el instrumento por juicio de expertos en el área.

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL TEST [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la prueba				X		
Pasos esenciales de la construcción				X		
Formato de los reactivos				X		
Análisis de reactivos				X		
Procedimientos y normas de aplicación				X		
Criterios de corrección de las pruebas				X		
Construcción de escalas, baremos y formas de interpretación				X		
Validez, confiabilidad y sesgo				X		

Comentario: _____ Algunos de los criterios no se pueden calificar simplemente con la revisión de cuestionario _____



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
CLÍNICA MENCIÓN PSICOTERAPIA
INFANTIL Y ADOLESCENTE**

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario Escala de Habilidades Sociales EHS, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems		X		X	



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
CLÍNICA MENCIÓN PSICOTERAPIA
INFANTIL Y ADOLESCENTE**

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: BYRON
ACOSTA

Institución:
PUCE

Cargo que ocupa:
DOCNETE

Tiempo dentro del cargo: 2
AÑOS

Último grado académico alcanzado:
PHD



Firma y sello de la institución.

Anexo 3: Encuesta de retroalimentación

15/12/23, 6:29

Encuesta de taller de intervención psicologica organizacional

Encuesta de taller de intervención psicologica organizacional

Gracias por participar en el evento. Esperamos que te hayas divertido tanto como nosotros cuando lo organizamos.

Nos gustaría conocer tu opinión para seguir mejorando la organización y el contenido. Rellena esta breve encuesta y dinos qué piensas (las respuestas son anónimas).

evaluacion de matrices
, le parece q fue util
q le apporto
reflexion de una lectura

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Califique el taller? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
Muy Muy alto

2. ¿Te ha resultado útil para tu trabajo? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
No r Mucho

3. ¿Qué es lo más importante que has aprendido en este evento?

4. Recomendarías este taller *

15/12/23, 6:29

Encuesta de taller de intervención psicológica organizacional

5. ¿Qué te ha parecido el contenido de las ponencias?

Valora tanto la exposición como el material entregado

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Mal Excelente

6. ¿Tienes algún otro comentario sobre las ponencias o el programa en general?

7. ¿Tienes alguna sugerencia sobre el evento?

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios