

Universidad Cooperativa de Colombia

Sede Cali

Facultad de Psicología



Modalidad de grado: Practica social, empresarial y solidaria

*“Orientando en estrategias de comunicación asertiva a un grupo de 6 trabajadoras del área de servicios generales de la Universidad Cooperativa de Colombia”*

Practicantes

Andrés Felipe Endo Duran

Cesar David Hincapié

Ana María Olarte Angulo

Asesora Académica e Institucional

Lorena Agudelo

Informe Final

Junio 22 de 2016

## **Tabla de Contenidos**

<b>1.Resultados Cualitativos</b> .....	P. 3
1.1. Resultados eje temático de Regulación Emocional.....	P. 3
1.2. Resultados eje temático de Escucha Activa.....	P.14
1.3. Resultados eje temático de Estrategias en Resolución de Conflictos.....	P.19
<b>2. Resultados Cuantitativos</b> .....	P. 25
2.1. Graficas cumplimiento indicadores por ejes.....	P. 25
2.2. Graficas cumplimiento indicadores por participantes.....	P. 26
2.3. Graficas cumplimiento indicadores generales.....	P. 29
<b>3. Discusión</b> .....	P. 30
3.1. Discusión eje de Regulación Emocional.....	P. 33
3.2. Discusión eje de Escucha Activa.....	P. 38
3.3. Discusión eje de Estrategias en Resolución de Conflictos.....	P.41
<b>4. Conclusiones</b> .....	P.43
<b>5. Recomendaciones</b> .....	P. 46
<b>6. Referencias Bibliográficas</b> .....	P. 47

## **1. Resultados cualitativos**

En el siguiente apartado se realizará la descripción de los eventos más relevantes ocurridos en las intervenciones realizadas en cada uno de los ejes propuestos por el proyecto.

### **1.1. Resultados eje temático de regulación emocional**

#### **Actividad 1: “Identificando mis emociones”.**

De acuerdo a lo propuesto en el apartado de presentación de las actividades de intervención, la actividad realizada el día 14 de Abril abordó la identificación de emociones en cada una de las participantes.

La intervención tenía como hora de inicio las 2:00 pm, sin embargo las participantes estuvieron en el espacio acordado cerca de las 2:10 pm, es en este momento que se da inicio al desarrollo de la actividad planeada. Una vez se realiza la ubicación y bienvenida de las asistentes se procede a introducir a la propuesta de trabajo del día, dando así la primera consigna a desarrollar, realizar un autorretrato, el cual debía ser de cuerpo completo y si gustaban añadirle color con los materiales que se encontraban a su disposición. Durante este periodo de tiempo el grupo presentó dos tendencias al momento de cumplir con la consigna, 2 de las 6 participantes se mostraron algo incómodas por el hecho de dibujarse a sí mismas, al preguntárseles por el motivo de su incomodidad, ambas referían que sus habilidades de dibujo no eran buenas; ante esta respuesta el grupo de practicantes les comenta que la finalidad de la actividad no es la calidad del dibujo sino, la facilidad que este brinda para el desarrollo de la actividad con la consigna que se les dará más adelante; ante este comentario el resto de participantes incentivan a sus compañeras a continuar con la actividad, siendo así que las mencionadas en un inicio deciden realizar el dibujo.

Cumplido el tiempo estipulado para la realización del dibujo, donde la totalidad de las participantes cumplió con la primera consigna, se procedió a presentar la siguiente instrucción, en esta debían recordar al menos 2 situaciones laborales en las cuales ellas creyesen que la manera en como las afrontaron no fue la más acertada y ubicar en su dibujo; los pensamientos (en la cabeza), sensaciones físicas (en la zona del cuerpo donde las sintieron) y la emociones que en este momento presentaron. Durante el desarrollo de esta consigna las asistentes en general mostraron concentración en la tarea a realizar, si bien en la consigna anterior se mostraron más conversadoras, durante esta labor fueron más silenciosas. Una vez finalizado el tiempo propuesto para el desarrollo de la instrucción, en donde de nuevo las participantes cumplieron con el tiempo establecido, se procedió a mencionar el último paso de la actividad.

Para la consigna final de actividad se plantea la socialización y discusión de lo desarrollado hasta el momento, para esto cada una de las participantes, y de forma voluntaria, tomo vocería para compartir su experiencia. A continuación se presentan los relatos compartidos por las participantes:

**Participante 1:** *“Bueno, lo que yo recordé de algún mal manejo de situación en el trabajo, fue en el anterior que tuve, ahí lo que paso fue que un día me encargaron de hacer muchas cosas, pero no fue porque yo no me organizara, sino porque nadie cuadro bien lo de ellos y a mí me llegó todo el desorden, en ese momento me dio mucha rabia e impotencia, me enoje porque yo estaba en esa situación por los otros, sentía mi cuerpo tenso, la cabeza me empezó a doler y lo único que pensaba era salir corriendo de ahí y dejar botado todo. Luego de un rato me calme y me di cuenta que igual me tocaba responder por mi trabajo como fuera y ya empecé a acomodar todo, pero antes de eso, como de pensar la solución, solo me asare y perdí el tiempo quejándome y si, azarándome, pero es que solo quería renunciar y dejar todo ahí botado”*

**Participante 2:** *“A mí me paso algo parecido y fue lo que utilice para el dibujo, no es mentira que las cosas aquí en la universidad son muy desorganizadas y que por mala organización de superiores a nosotras nos ponen a correr, una de esas me hizo sentir tan impotente y enojada porque yo tenía mi trabajo ya listo, cuando nos ponen a correr a organizar un espacio para una visita, que ya sabían y solo nos habían avisado a último momento, me dio como taquicardia, empecé a sudar, sentí como si me encrespara toda, y lo que pensaba era que tiraba la toalla, que no aguantaba más ese tipo de cosas”*

**Participante 3:** *“Lo que yo puse fue que, una vez estábamos molestando con los compañeros y la recocha era ahí cortico entre nosotros, en eso él dice que yo era una guitarra y yo de una lo pare, porque ese comentario me dolió, me hizo sentir triste y con mucha vergüenza, me dio pena lo que la demás gente pudiera pensar de mi con eso que él dijo, me dieron ganas de llorar por que él era un compañero muy querido y desde que paso eso no hemos vuelto a hablar”*

**Participante 4:** *“ Lo que me paso a mí fue parecido, fue un problema con una compañera, yo ese día me porte grosera con ella, pero fue por que traía problemas de otro lado y ella me dijo algo que solo hizo que ya explotara, sin ella tener la culpa, recuerdo que tenía mucha rabia y sentía calor, y el corazón me latía bien rápido, lo único que pensaba era porque a mí me pasaban esas cosas y que solo quería que la tierra me comiera para que nada ni nadie me molestara”*

**Participante 5:** *“Lo mío tuvo que ver también con lo que decían las otras compañeras antes, me pusieron a hacer una cosa de última hora y yo eso lo hice de mala gana, los pupitres la pagan cuando estoy enojada, eso azoto las cosas, me dan ganas de llorar de gritar , solo pienso en renunciar, y dejar todo botado”*

**Participante 6:** *“Algo así me paso a mí, yo tuve un problema con una compañera por el mismo estrés en el que uno trabaja, y estaba tan cargada de cosas que medio me hablo y yo ya le respondí mal, en ese momento me sentí enojada y triste, el cuerpo lo sentía pesado y solo quería estar en otro lado haciendo algo que me hiciera sentir tranquila”*

Una vez expuesto lo anterior, se logró identificar que todas recordaron situaciones muy similares, en las cuales ante una situación displacentera para ellas, las principales emociones que se presentaban era el enojo o la tristeza. Una de las participantes menciona además, que en todos los casos hay un común denominador en cuanto a la manera en cómo se afronta dicha situación y es la huida; ante esto el resto de compañeras menciona que son situaciones con las cuales se prefiere no lidiar, porque hacerlo implica una planificación y reflexión que en su momento por la emoción y el estrés que hay no es fácil, así que evitar resulta siendo la salida más factible.

Como conclusión de la actividad las participantes mencionan que el hecho de retratar y recordar este tipo de situaciones, ayudan a reconocer la forma en cómo se enfrentan a situaciones poco agradables a las cuales no les dieron buen manejo, y que ahora a partir de esa toma de conciencia de lo sucedido en el pasado se puede reconocer una mejor forma de afrontamiento.

### **Actividad 2: “Identificando las emociones en mis compañeros”.**

Continuando con la intervención desde el eje temático de regulación emocional, se procedió a abordar el aspecto interpersonal como paso a seguir después del abordaje intrapersonal que se le dio a la actividad 1, *“Identificando mis emociones”*.

La actividad 2 tomo lugar el día 21 de Abril, tal como se planteó en el cronograma de intervención, las asistentes al evento llegan al espacio asignado para la ejecución de la actividad

de manera puntual, una vez se encuentra la totalidad de las participantes se da inicio a la actividad. Para el desarrollo de “*identificando las emociones en mis compañeros*” se toma como principal propuesta de trabajo la ejecución de un role play con las participantes al encuentro, siendo así se menciona la primera consigna, la cual consistía en que se iban a presentar dos situaciones, cada una de estas debía ser resuelta en dos vías, una asertiva y una no asertiva, cuyas definiciones y caracterizaciones fueron presentadas en un momento anterior; para la asignación de dichas situaciones se requería de la división del grupo en dos, lo cual se realizó al instante de dar la consigna, posteriormente y de manera aleatoria se realiza la asignación de cada situación a los grupos. El grupo A estuvo conformado por dos de las participantes cuya situación asignada fue la uno y el grupo B estuvo conformado por tres de las participantes y la situación que les fue asignada fue la dos.

A continuación las situaciones presentadas al grupo de participantes.

<b>Situación 1</b>	<b>Situación 2</b>
<p>Una compañera de trabajo a la cual usted aprecia y ha generado buena empatía se encuentra callada y silenciosa en un día cotidiano de sus labores y no decide dirigirle la palabra ni a usted ni a sus compañeros. Usted decide averiguar acerca de que sucede, Pero encuentra como respuesta “a usted no le interesa, lo que suceda conmigo”. Posteriormente pasan los días y ve que los días transcurren igual. Teniendo en cuenta que a usted le interesa saber que sucede con esta</p>	<p>En un día cotidiano de trabajo usted se encuentra realizando sus labores correspondientes del día a día. Una compañera de trabajo habla de forma muy cómplice con sus otras compañeras de labor. A lo que usted prefiere no hablar con esta persona y decide creer que ella está hablando negativamente de usted, lo cual por consecuencia conlleva a que usted se dirija hacia su jefe inmediato y este mande a llamar su compañera de trabajo la cual usted</p>

<p>persona ya que es importante. Demuestre como llegara a comunicarse con su compañera sin que esta sienta su interés como un acto de agresividad.</p>	<p>considera habla mal de usted. Por consiguiente en la reunión con el jefe ella refiere que le organizarían una celebración ya que usted realizo un curso y en los próximos días usted culminara y se graduara. Por ultimo usted insiste en que esas no eran las intenciones verdaderas de su compañero y pide que le cambien de sede de universidad ya que no esté dispuesta a que hablen a sus espaldas aun cuando usted no tenga la certeza de lo que realmente sucede.</p>
--	---

Una vez cada grupo de trabajo tenía asignada su situación, tuvieron un tiempo estimado de 10 minutos para realizar la planeación y distribución de roles pertinentes a cada una de las historias planteadas en la situación que les correspondía; finalizado este tiempo se presenta la segunda consigna, la cual consiste en la utilización de una matriz DOFA en donde el grupo espectador identifique las dificultades, oportunidades, fortalezas y amenazas que plantea la situación que sus compañeras se encuentran interpretando. A términos generales durante el desarrollo del role play cada uno de los grupos mostró atención y compromiso con la actividad, quienes eran el grupo que actuaba lo hacían apropiándose de la situación y quienes eran espectadores, miraban con atención la representación de la situación realizada por sus compañeras.

Finalizada la segunda consigna se procede a socializar y debatir lo que cada uno de los grupos logro identificar en la matriz DOFA, además de realizar algunas preguntas que

permitieran dar cuenta de la identificación emocional en el otro. Durante la socialización de cada una de las matrices, se logró evidenciar que en ambos grupos se resaltó como aspecto positivo la importancia de una buena comunicación, lo cual fue evidenciado en fortalezas como el compañerismo, la unión y la preocupación por sus pares de trabajo. En las oportunidades, en ambos grupos, se resaltó la posibilidad del dialogo y la escucha como camino para la resolución del conflicto. En los aspectos negativos, ambos grupos mencionan los malentendidos como fuente de conflictos, destacando como principal amenaza la presuposición de situaciones y comentarios negativos por parte de compañeros sin tener fundamento alguno; a partir de esto y en referencia a las amenazas, mencionan que la principal y más incómoda, es el decrecimiento del clima laboral, mencionándolo como *“mala vibra y desintegración del grupo”*.

Abordando el aspecto de la identificación emocional, se preguntó sobre que emociones lograron evidenciar en cada uno de los personajes de las historias durante la puesta en escena, en el caso de la primera situación, el grupo B menciona que la persona que mal entendió la buena voluntad de sus compañeras, lucía enojada y reacia a aceptar la realidad de la situación, por otro lado, las compañeras lucían tristes debido a que lo que se suponía iba a ser para festejo y buen ambiente, termino tensando las cosas y de alguna manera siendo rechazado por su compañera; ante esto el grupo A, quien fue el encargado de actuar esta situación, menciona que esas fueron las emociones que querían transmitir, además comentan que el personaje “enojado”, tiempo después se sentía avergonzado por toda la situación y por eso prefería negar que sus compañeras querían celebrar su logro. El grupo A, menciona que en la interpretación del grupo B lograron identificar emociones de tristeza y enojo principalmente. Enojo en la compañera que se negaba a hablar de la situación que la incomodaba; en su semblante, mencionan, se notaba enfado e incomodidad, además del tono de voz que empleaba para contestar a sus compañeras; por otro lado, las compañeras que se mostraban preocupadas por

la actitud de “Luz” lucían tristes y desorientadas ante tantas negativas de su compañera para dejarse ayudar. Ante las observaciones realizadas por el grupo A, el grupo B concuerda con que estas fueron las empleadas para la puesta en escena.

Como parte del cierre de la actividad, las participantes construyen de forma grupal la conclusión de la temática abordada y mencionan que cada persona tiene una manera de reaccionar frente a ciertas situaciones y por eso es importante identificar las emociones y el proceder que tiene cada uno ante estas , pero que a su vez, es necesario realizar la identificación emocional y darse el tiempo de conocer como el otro reacciona y se expresa, en la medida que se conozca e identifiquen los patrones comportamentales y emocionales del otro, esto ayudara a evitar problemas, además mencionan la importancia del dialogo y de no “*crearse películas en la cabeza*” si algo no es claro o “*pinta raro*” lo mejor es ir a hablar con los implicados de forma amable pero directa y así evitar problemas innecesarios.

### **Actividad 3: “Vamos a regular nuestras emociones”.**

La actividad fue realizada el día 28 de Abril de 2016, tal y como se estipulo en el cronograma de la intervención; el inicio de la sesión dio lugar a las 2 de la tarde una vez todas las participantes se encontraban en el espacio destinado para la actividad. El componente a abordar durante esta sesión fue la presentación de una estrategia que permitiera la regulación emocional, tomando como referentes los aspectos trabajados en las sesiones pasadas relacionadas con la identificación emocional intrapersonal e interpersonal.

La actividad planteo en un primer momento la presentación de la estrategia nombrada “El semáforo”, esta consiste en la utilización de una analogía con un semáforo para lograr controlar la respuesta emocional ante una situación que sea de difícil manejo para el sujeto, lo anterior se implementa mediante tres pasos relacionados con los colores del semáforo. La

primera consigna dada a las participantes fue que con los materiales asignados dibujaran un semáforo y sus correspondientes colores, el rojo iba a estar en primer lugar, seguido del amarillo y finalmente el verde. Una vez esta consigna fue cumplida en el tiempo estipulado se procede a presentar la segunda instrucción, esta consistía en recordar una situación que cada una de las participantes considerara como su límite de control emocional y que a partir de este identificaran cada uno de los momentos del semáforo. El semáforo debía completarse de la siguiente manera.

- **Rojo:** En esta etapa se debía identificar la situación en la que están y detenerse ante cualquier impulso que suceda en ese momento, se sugiere pensar en una situación, olor, o cualquier estímulo que las participantes identifiquen como su mayor tranquilizante.
- **Amarillo:** En esta etapa cada una de las participantes debía retomar lo trabajado en las sesiones anteriores y hacer un escaneo de su estado a nivel emocional, fisiológico y cognitivo, reconociendo cada uno de los cambios que estos niveles sufren frente a la situación planteada en un inicio.
- **Verde:** La última etapa consistió en que cada una de las participantes, y teniendo en cuenta la situación planteada en la etapa “rojo”, debía idear una estrategia para afrontar esta situación de forma apropiada y empleando los apuntes que durante las sesiones se han presentado sobre comunicación asertiva. Tal y como el verde lo indica en un semáforo, una vez planeada esta estrategia se debía proceder a actuar.

Para la realización de la segunda consigna las participantes contaban con un tiempo aproximado de 20 minutos, durante el desarrollo de esta fase de la actividad las participantes se mostraron concentradas en la identificación y realización de cada uno de los puntos propuestos por el semáforo, algunas expresaron dudas referentes a que ubicar en la etapa verde, puesto que, encontraban muchas opciones factibles para el afrontamiento de su situación; ante

esto se mencionó que empleara un filtro comparando los pros y contras de cada una y así realizar la elección final.

Cumplido el tiempo asignado para la realización de la consigna dos, se procedió a socializar y discutir con el grupo sobre la estrategia del semáforo, para ello cada una de las participantes enseña y comenta su semáforo.

**Participante 1:** *“Yo pensé en una cosa que me paso ahora último, y me puso en mi límite, yo estaba incapacitada y no podía moverme, y necesitaba ir a la EPS por una orden, como yo no podía ir le pedí el favor a mi sobrina, yo a ella le mantengo haciendo favores por eso pensé que me lo iba a hacer, pero cuando le pido el favor me dice que no, que no puede, eso me dio tanta rabia yo siempre estoy ahí sirviéndole y ella no era capaz de hacerme ese favor, viendo mi condición , para colmo luego me dice que si me hace el favor, pero que le tengo que dar para comer porque allá se demora, yo me sentí con tanta rabia, de por sí ya me dolía el cuerpo, me estaba doliendo más, pensaba en porque no tenía a quien más acudir. En su momento no lo pensé, pero una solución pudo haberle pedido el favor a una de mis compañeras y ya, pero me enfrasque en que la otra no me ayudo”*

**Participante 2:** *“A mí lo que me indispone es que mis hijos no me hagan caso, cada vez que pasa yo me pongo a escuchar música, salsa, eso me calma bastante y ya cuando estoy tranquila me les arrimo, pero mientras eso me da todo, sudo, me da como taquicardia, me duele la cabeza, es como rabia y tristeza. En verde puse que podría hablar con ellos para llegar como a acuerdos y así cambiar ambas partes y no pelear tanto”*

**Participante 3:** *“Lo que puse en rojo fue también con relación a mis hijos, ellos son muy desordenados y eso a mí me aburre, me da tristeza, así que lo primero que hago es irme a otro lado, ver el desorden me estresa, pienso que no consideran que uno llega cansado de trabajar y ellos no hacen nada en todo el día, pero pues ahí lo que pienso que es mejor es*

*hablarles y decirle como me siento y eso, y pues hacer las cosas como me gustan en cuanto al orden”*

**Participante 4:** *“Bueno mi situación fue un accidente, en ese momento trate de analizar la situación para tranquilizarme, mi cuerpo lo sentía caliente, estaba inquieta, con miedo y tenía mis pensamientos confusos; en verde puse que debía ser más precavida y que ante ese tipo de situaciones lo mejor es no alterarse porque puede empeorar todo”*

**Participante 5:** *“En rojo yo coloque que me pone en mi limite un domingo que mi esposo este en la casa y para todo me busque, eso me enloquece, así que lo que hago es respirar y tratar de ignorarlo, en ese momento tengo rabia, me provoca llorar, sudo, le hago mala cara y pienso que quiero que me dejen tranquila y poder descansar. En verde puse que debemos buscar la manera de que él entienda que debe hacer sus cosas y respetar mis espacios de descanso, porque es una situación que es maluca, que incomoda”*

Una vez socializada la actividad por parte de las participantes se les pregunta si encuentran útil y fácil de aplicar la estrategia abordada durante la intervención, a lo cual las asistentes mencionan que sí, que ayuda la analogía entre el semáforo y el paso a paso que se debe tener para controlarse y tomar una decisión más indicada en un momento difícil. Como tarea a realizar durante la semana se les dice a las participantes que empleen esta estrategia en alguna situación que se presente en ese periodo de tiempo y que en el próximo encuentro se comentaran los resultados prácticos de la aplicación de dicha estrategia.

## 1.2. Resultados eje temático de escucha activa

### Actividad 4: Destrezas de escucha activa.

Continuando con la intervención desde el eje temático de Escucha Activa se procedió a llevar a cabo la actividad de “*Destrezas de escucha activa*”. La actividad se desarrolló el día 5 de Mayo, tal como se planteó en el cronograma de intervención; tres de las asistentes llegan al espacio asignado para la ejecución de la intervención de manera puntual, posteriormente llegan otras dos asistentes para dar inicio a la actividad con cinco de ellas. Para el desarrollo de “*Destrezas de escucha activa*” se realiza la actividad a partir de la explicación de seis hábitos negativos los cuales impiden que las personas puedan escuchar atentamente a las demás. Lo anterior se realizó en correspondencia al tema de Asertividad el cual implica no solo la capacidad de comunicar ideas, pensamientos o deseos, si no la capacidad de poder escuchar esto mismo en las demás personas. Como estrategia para el cumplimiento de la actividad se expuso cada hábito de escucha y se animó a que cada una de las participantes indicara si identificaban cada hábito de escucha negativo en su propia cotidianidad. El primer hábito de escucha negativo que se explicó se conoce como el simulador, el cual hace referencia a las personas que asienten y fijen estar escuchando a otras utilizando palabras como *aja, si, entiendo*.

Este hábito fue reconocido por cada una de ellas, donde se pudieron recordar anécdotas, como por ejemplo, en casa cuando se daban instrucciones a los hijos y ellos pretendían haber escuchado y en realidad no fue así. El segundo hábito explicado fue la interrupción, en el cual dos de las participantes lograron identificar este hábito de escucha cuando otra persona se encuentra hablando, mencionan además que este hábito de escucha negativo era muy común entre ellas, resaltando el hecho de que ellas mismas ante esta situación podrían sentir ira, frustración, o ansiedad cuando no se les llegase a escuchar de una manera atenta.

El tercer hábito de escucha negativo fue el de intelectualidad o lógico, que hace referencia a la persona que utiliza las palabras de un otro para interpretarlas a su lógica. En este hábito de escucha ninguna de las participantes se sintió identificada. El cuarto hábito de escucha negativo fue el aprovechado, el cual utiliza el mensaje de la otra persona para comunicar que lo que esta sintió, pensó o actuó, es poco importante a comparación de la experiencia propia, como por ejemplo *“esto que te sucedió no fue nada, a mí ya me paso...”*

En relación a este hábito de escucha negativa, solo una de las participantes dio cuenta en su experiencia de este, sin embargo, no la ejemplifico. En relación al quinto hábito de escucha negativo, el discutidor, el cual consiste en utilizar el mensaje de la otra persona para utilizar su mensaje en su contra, fue evidenciado cuando mencionan que no falta el vecino con el cual no sienten empatía y que en algún momento de sus vidas han convivido con personas así. Por otro lado ninguna de ellas referencia utilizar ese hábito de escucha negativo.

El último hábito de escucha negativo fue el Distribuidor de consejos o recetas, en el cual ninguna de las participantes se vio identificada ni vio a otras personas que lo utilizara. Los hábitos de escucha negativo más presentados entre el grupo del personal de servicios generales fueron el de simulador, interruptor, y discutidor, donde cada una de ellas pudo dar cuenta de situaciones en los diferentes contextos donde ellas se desenvuelven como lo son el laboral y el familiar.

La actividad cumplió con el objetivo de que las participantes pudiesen identificar los hábitos de escucha negativos que se presentaban entre ellas y las personas con las cuales conviven.

Por último, al finalizar la actividad, se hizo entrega de una tabla diseñada en una hoja en la cual debía llevar un registro acerca de los hábitos de escucha negativos que presentaran durante el transcurso de la semana. Esto con el propósito de evidenciar los patrones

relacionados a los hábitos de escucha que se presentaran durante este periodo de tiempo. Al transcurrir la semana siguiente se indago en el encuentro de la actividad 5 sobre la realización de cada auto registro, para lo cual cada una de las participantes evidencio haberlo llenado y pudieron dar cuenta de estilos de escucha negativos identificados en ese periodo de tiempo como el interruptor, y el distribuidor de consejos.

### **Actividad 5: “Te escucho y me intereso por ti”.**

La siguiente actividad se llamó “*Te escucho y me intereso por ti*”, la intervención se realizó como continuación al eje temático de escucha activa. El día 12 de mayo se realizó la intervención tal como se programó en el cronograma y las asistentes llegan al salón asignado para la ejecución de la actividad de manera puntual. Para esta actividad, se pretendió comenzar retomando la tarea de analizar los hábitos de escucha negativos que cada una de las 6 participantes evidenciaban en los contextos donde interactúan. Posterior se dio comienzo a la actividad y el practicante que la dirigió dio un espacio de 10 minutos para explicar la importancia acerca de escuchar los pensamientos, sentimientos, ideas y emociones de las otras personas.

Para lo anterior, se explicó conceptualmente la temática y se preguntó a cada una de las participantes acerca de las ventajas que se da al escuchar a otros. Por otro lado, se utilizó como estrategia de escucha activa tres formas de poder dar a entender a las demás personas que las estamos escuchando, las cuales son el reflejo en eco, reformulación resumen y reformulación selectiva. El reflejo en eco se explicó como la habilidad de dar a conocer lo último que hemos escuchado de las otras personas. Otro de los tipos de reflejo que se presento fue la reformulación resumen, la cual se explicó como la capacidad de resumir toda la información recibida por la otra persona. Esta reformulación fue mejor comprendida cuando

se pidió al grupo dividirse en tres parejas y hacer ejercicios de roles donde utilizaran los reflejos y las formas de reformular con situaciones previamente elegidas para role play. El tercer reflejo que se explicó fue el de reformulación selectiva, el cual consiste en seleccionar partes importantes de la conversación que se han podido perder y a sí mismos retomar el hilo. Las participantes no pudieron entender este reflejo debido a que no se explicó de una manera significativa en cómo se podría aplicar en su familia, compañeros de trabajo, o personas de su vida cotidiana. En el desarrollo del ejercicio de roles se presentaron tres escenarios donde cada pareja debía representar las situaciones antes mencionadas. La actividad se explicó, sin embargo la explicación fue técnica y conceptual por lo cual solo pudieron ejemplificar bien las situaciones donde debían hacer la reformulación resumen. Para concluir solo se pudo dar cumplimiento a dos objetivos los cuales son: Se interesa por conocer los sentimientos y opiniones de la otra persona y manejar la reformulación resumen.

#### **Actividad 6: “Escucha Genuina”.**

La siguiente actividad se llamó “*Escucha Genuina*”, la intervención se realizó como continuación al eje temático de escucha activa. Se llevó a cabo el día 19 de mayo. Las asistentes llegan al salón asignado para la ejecución de la actividad de manera puntual. Para esta actividad se pretendió comenzar con la explicación sobre escuchar atentamente el mensaje de otra persona y ejercitar las habilidades ya aprendidas durante las sesiones pasadas, destacando la importancia de conservarlas, aun y cuando el mensaje del interlocutor sea poco agradable. Para desarrollar esta actividad se realizó un primer ejercicio donde una de las participantes debía contar alguna anécdota y las demás compañeras debían utilizar las habilidades de escucha activa aprendidas en sesiones anteriores, donde ellas tomaron conciencia de los hábitos de escucha negativos como interrumpir, simular y además utilizar el reflejo resumen.

En el desarrollo, una de las participantes menciona una anécdota de hurto y las demás compañeras comenzaron a utilizar las destrezas de escucha activa. Dos de las participantes fueron conscientes de la manera en que interrumpían cuando la compañera que hablaba estaba relatando su historia. Con base a lo anterior, se puede considerar como importante que las dos participantes identificaron como debilidad este hábito de escucha, proporcionándose la oportunidad de mejorar. Cada una de ellas pudo reflejar lo que su compañera dice, debido a que llegaron a interesarse por los pensamientos y sentimientos de esta.

En la siguiente actividad el grupo de servicios generales debía dividirse en grupos para escoger un tema de debate entre ellas. Se explicó que el objetivo de este debate era el de poder ejercitar la capacidad de escucha, aun cuando el mensaje de la otra persona era irritante. En el desarrollo de la actividad una de las parejas del grupo debía defender el consumo de cigarrillo y la otra debía estar en contra. La dinámica observada con dos de las participantes, las cuales debían estar en contra del consumo de cigarrillo prefirió no opinar en un momento determinado de la actividad, debido a que consideraban que no valía la pena. Cuando se indago acerca de la razón del por qué lo hacían, refirieron que no estaban de acuerdo con la opinión de sus compañeras.

Con base a lo anterior, es importante para esta intervención entender que la preferencia por no expresar las opiniones, derechos, ideas, pensamientos, sentimientos y deseos hace parte de la no asertividad, ya que puede ser clasificada como lo dice Castanyer (1996) *“la poca habilidad de una persona para respetar a los demás pero no a sí mismo”* (p.12). . Por otro lado se evidencio en esta actividad que cada una de los grupos pudo escuchar de manera adecuada al otro grupo y así mismo interesarse por lo que las demás compañeras decían. La actividad dio cumplimiento a los objetivos propuestos y se evidencio que cada participante demostraba empatía, interés, realizaban preguntas clasificatorias, y había conciencia de las formas de escuchar.

### **1.3. Resultados eje temático de estrategias en resolución de conflictos**

#### **Actividad 7: “Siempre hay una forma de decir bien las cosas”.**

La actividad 7 tomo lugar el día 26 de mayo, tal como se planteó en el cronograma de intervención, las asistentes a la actividad llegaron al espacio de manera puntual, una vez estaban presentes las participantes se dio inicio a la actividad. Para el desarrollo de “*siempre hay una forma de decir bien las cosas*” se toma como principal propuesta de trabajo la ejecución de una mesa redonda con las participantes al encuentro. Se le entrega a cada participante una hoja con diferentes preguntas y se presenta la consigna la cual consiste en que el grupo lea atentamente cada pregunta que contiene información sobre los diferentes tipos de comunicación; el grupo debía leer dicha información y luego responder las preguntas que se sugerían, dónde la idea era plantear si se han enfrentado a situaciones conflictivas y como solucionarían. Durante la discusión de las preguntas y respuestas, se presentó al grupo 3 videos donde se ejemplificaban los diferentes tipos de comunicación: agresiva, asertiva y asertivo indirecto, con el fin de que logaran identificar las diferencias de estos tres tipos de comunicación.

A continuación las preguntas presentadas al grupo de participantes.

**A)** Describe una situación conflictiva o una conversación difícil que hayas tenido con otra persona y en la que hayas reaccionado de forma pasiva:

**B)** Describe una situación conflictiva o una conversación difícil que hayas tenido con otra persona y en la que hayas reaccionado de forma agresiva:

**C)** ¿Cómo podrías haber reaccionado de forma asertiva en las dos situaciones anteriores?

**D)** Describe una situación conflictiva o una conversación difícil que hayas tenido con otra persona y en la que hayas reaccionado de forma asertiva:

**E)** ¿Cuál es la forma de reaccionar que cumple mejor las cuatro condiciones de una correcta comunicación?

**F)** ¿Cómo nos sentimos tras reaccionar de forma pasiva? ¿Y agresiva? ¿Y asertiva?

**G)** ¿Con qué forma de reaccionar se daña menos la relación interpersonal?

**H)** ¿Cómo te ven los demás al comportarte de forma asertiva? ¿Y agresiva? ¿Y pasiva?

**I)** ¿Qué conclusiones has sacado de todo esto?

En el transcurso de la discusión en donde las participantes contestaron las diferentes preguntas, se logró identificar como en el diario vivir y en los diferentes ámbitos en los cuales se desenvuelven, se llegan a utilizar los diferentes tipos de comunicación. Por medio de los videos las participantes llegaron a diferenciar y a conocer los diferentes tipos de comunicación, llegando a la conclusión de que la mejor manera para comunicarse es siendo asertivo.

Cada participante tomo experiencias propias para ejemplificar cada tipo de comunicación, logrando identificar cómo se sentía en ese momento. En el tipo de comunicación agresivo, una de las participantes menciona que llego a sobrepasar el límite debido a como se sentía y trato de agredir tanto verbal como físicamente a la persona con la cual tuvo el inconveniente, en el tipo de comunicación asertivo indirecto, una de las participantes menciona como acepto una crítica sin importarle sus sentimientos, aceptando lo que le dijeron y dejando a un lado su verdadera posición. En el tipo de comunicación asertivo, una de las participantes menciona como logro equilibrar una discusión, debido a que no se igualo al trato recibido por la otra persona, en su lugar intento calmar las cosas, sin dejar que

su punto de vista pasara por encima de la otra persona, evitando así hacerla sentir menos que ella y llevando a buen término la discusión mencionada.

Como parte del cierre de la actividad, las participantes construyen de forma grupal la conclusión de la temática abordada y mencionan que cada persona tiene diferentes maneras de reaccionar ante cada situación, destacan que “la mejor forma de decir las cosas” es siendo asertivo.

### **Actividad 8: “Aceptar y expresar”.**

La actividad 8 se desarrolló el día 2 de junio, tal como se planteó en el cronograma de intervención, las asistentes a la actividad llegaron al espacio de manera puntual, una vez estaban presentes las participantes se dio inicio a la actividad. Para el desarrollo de “*aceptar y expresar*” se toma como principal propuesta de trabajo el formar parejas para la ejecución de la actividad. Se entregó a cada participante una hoja con información sobre cómo realizar una petición, crítica o queja de manera asertiva y se presentó la consigna la cual consistía en que cada pareja debía leer la información contenida en la hoja y luego basándose en dicha información, debían representar una situación en la cual uno expresa una petición, una crítica o una queja y el otro la recibe. Se debía realizar el contraste y representar la situación de manera agresiva y de manera asertiva. Al finalizar la representación de todas las situaciones, se realizó una discusión con el fin de identificar la importancia de una comunicación asertiva.

A continuación las situaciones que debía representar cada pareja:

**Situación 1:** Se encontraban Apolonia y Celestina haciendo las labores en su trabajo, tenían que dejar el auditorio impecable ya que se iba a celebrar un evento importante, no les quedaba mucho tiempo, el estrés se apoderaba de las dos, de un momento a otro Apolonia se acerca a Celestina para decirle que no está realizando bien su trabajo, le expresa que lo mejor

es que renuncie ya que no sirve para nada y lo único que hace es estorbar echándole la culpa de no haber terminado a tiempo.

**Situación 2:** Una señora se encuentra haciendo fila para abordar el mío, lleva más de 20 minutos esperando y delante de ella hay mucha gente impidiendo que pueda pasar, la ruta que necesita llega pero no puede abordar, detrás de ella hay una persona que la empuja y le dice que se mueva y no sea tan dormida.

**Situación 3:** Una cajera de un supermercado se encuentra estresada debido a la cantidad de clientes que ha atendido durante el día, se siente agotada y sin energías por lo que su labor está un poco demorada, los clientes de la fila le gritan que se mueva que es más lenta que un desfile de cojos.

En el transcurso de la discusión, luego de que cada pareja representara su respectiva situación, se logró identificar el contraste entre una comunicación agresiva y una comunicación asertiva, las participantes expresaron que la diferencia era muy notoria y manifestaron que la comunicación asertiva es la mejor manera para expresarnos debido a que podemos evitar el *“llegar a una pelea, ofender al otro, volver los problemas más grandes de lo que son”*, además manifestaron que la comunicación agresiva *“solo ayuda a que no se solucionen las cosas por que la persona al sentirse ofendida y ofender también solo va a generar que el conflicto crezca y no se llegue a ninguna solución”*.

#### **Actividad 9: “Decir no con claridad y de manera asertiva”.**

La actividad 9 realizo el día 15 de junio, las asistentes a la actividad llegaron al espacio de manera puntual, una vez estaban presentes las participantes se dio inicio a la actividad. Para el desarrollo de la actividad se toma como principal propuesta de trabajo el formar parejas para la ejecución de la misma. Se entregó a cada participante una hoja con información y un método para decir no de manera asertiva y con claridad, se presentó la consigna la cual consistía en que

cada pareja debía leer la información contenida en la hoja y luego de leer la información, por parejas, sentados cara a cara, uno debía pedir algo a otro utilizando todas las estrategias que se le ocurrieran (amenazas, chantaje afectivo, manipulación, etc.). El otro debía decir no aplicando el método aprendido, luego, se cambiaban los papeles. Al finalizar la participación de todas las parejas, se realizó una discusión con el fin de identificar la importancia de decir no con claridad y de manera asertiva.

A continuación las situaciones que debían discutir cada pareja:

1. Dile a tu compañera que tienes la contraseña de la caja fuerte, invítala a tomar el dinero para tener una mejor calidad de vida.
2. Dile a tu compañera que dejo los baños sucios y piensas hablar con el jefe.
3. Dile a tu compañera que no te gusta su trabajo y piensas hablar con el jefe para que tome medidas.
4. Dile a tu compañera que la viste durmiendo en la jornada laboral y piensas hablar con el jefe.
5. Dile a tu compañera que estas disgustada por que llego tarde y se atrasaron las labores que tenían que realizar.
6. Dile a tu compañera que estas aburrida de que hable por celular en vez de trabajar.

En el transcurso de la discusión, luego de que cada pareja representara su respectiva situación, se logró identificar la importancia de la asertividad para decir no ante alguna crítica, queja o chantaje. Las participantes expresaron sentirse a gusto con la actividad y como estas estrategias servirían para su día a día laboral y personal. Durante el desarrollo de la discusión, las participantes manifestaron que *“en algunas ocasiones es difícil decir no, pero el no también es una respuesta”*. Reconocieron la importancia de la comunicación asertiva, tanto para expresar o aceptar una opinión, como para decir no cuando no se está de acuerdo con algo

## 2. Resultados cuantitativos

Eje de Intervención	Actividad	Numero de indicadores propuestos por actividad	Participantes					
			A la izq # indicadores logrados / A la der # indicadores no logrados					
			Partici. 1	Partici. 2	Partici. 3	Partici. 4	Partici. 5	Partici. 6
Regulación Emocional	Identificando mis emociones	7	7/0	7/0	7/0	7/0	7/0	7/0
	Identificando las emociones de mis compañeros	6	6/0	6/0	6/0	6/0	6/0	6/0
	Vamos a regular nuestras emociones	6	6/0	6/0	6/0	No asiste	6/0	6/0
Escucha activa	Destrezas de escucha activa	4	2/2	2/2	3/1	No asiste	2/2	3/1
	Te escucho, y me intereso por ti	4	2/2	3/1	3/1	2/2	2/2	2/2
	Escucha genuina	4	4/0	4/0	4/0	4/0	No asiste	4/0
Estrategias para resolución de conflictos	Siempre hay una forma de decir bien las cosas	4	4/0	4/0	4/0	4/0	No asiste	4/0
	Aceptar y expresar	4	4/0	4/0	4/0	4/0	4/0	4/0
	Decir no con claridad y de manera asertiva	4	4/0	4/0	4/0	4/0	4/0	4/0
<b>Total # de indicadores</b>		<b>43</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>40</b>
En relación al cumplimiento de los indicadores								
* <b>Menos de 14</b> =Resultado desfavorable * <b>De 15 a 28</b> = Resultado Favorable * <b>De 29 a 43</b> = Resultado Sobresaliente								

## 2.1. Graficas cumplimiento indicadores por ejes

En el presente apartado se realiza la presentación del cumplimiento de indicadores a partir de cada uno de los ejes propuestos para la intervención del proyecto.

Tabla 1. Número de indicadores cumplidos por las participantes en cada una de las actividades pertenecientes al eje de regulación emocional.

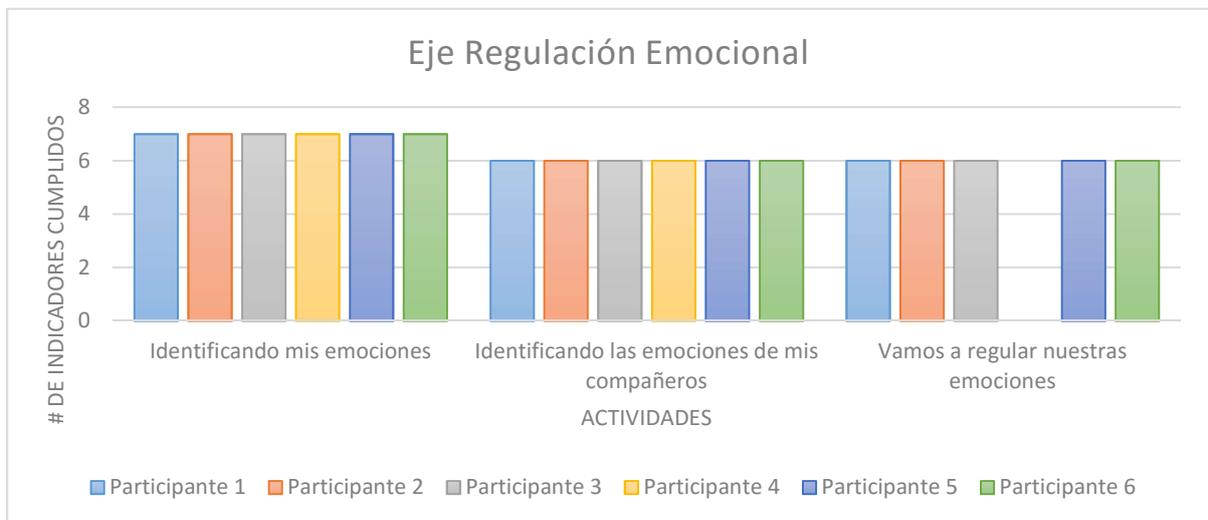


Tabla 2. Número de indicadores cumplidos por las participantes en cada una de las actividades pertenecientes al eje de escucha activa.

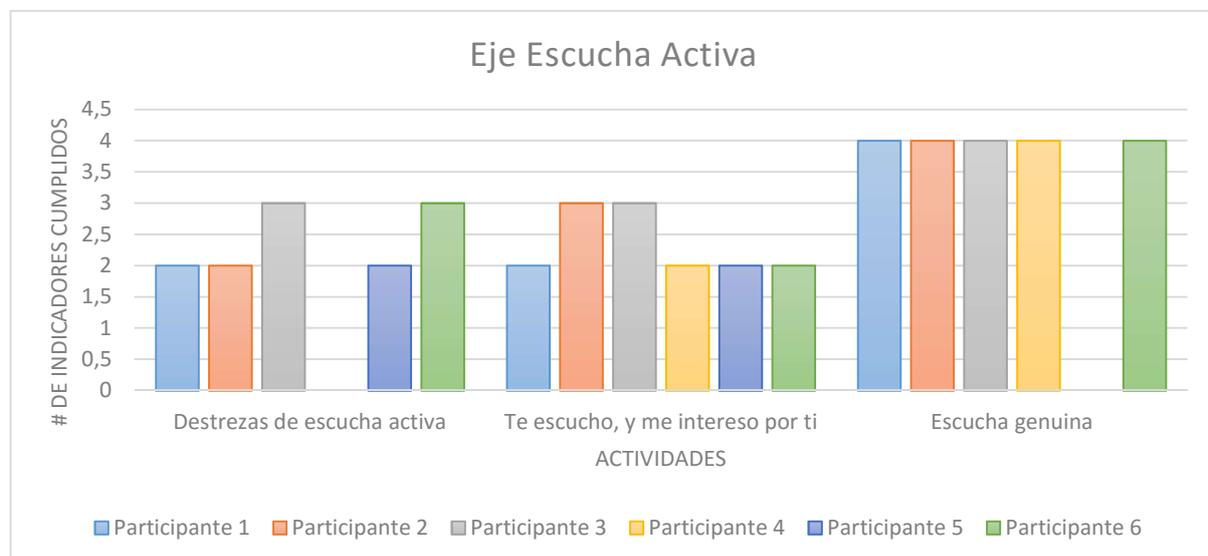
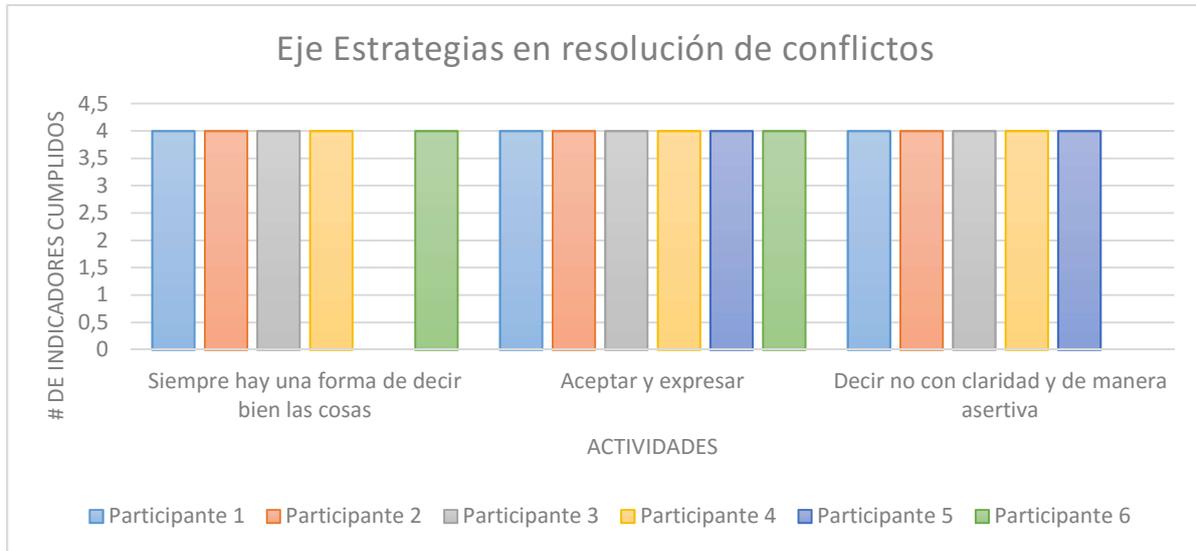


Tabla 3. Número de indicadores cumplidos por las participantes en cada una de las actividades pertenecientes al eje de estrategias en resolución de conflicto.



## 2.2. Graficas cumplimiento indicadores por participante

A continuación se realiza la presentación del cumplimiento de indicadores que tuvo cada participante en las actividades propuestas por los tres ejes.

Tabla 3. Número de indicadores cumplidos por la participante 1 en cada una de las actividades pertenecientes a los ejes de regulación emocional, escucha activa y estrategias en resolución de conflictos.

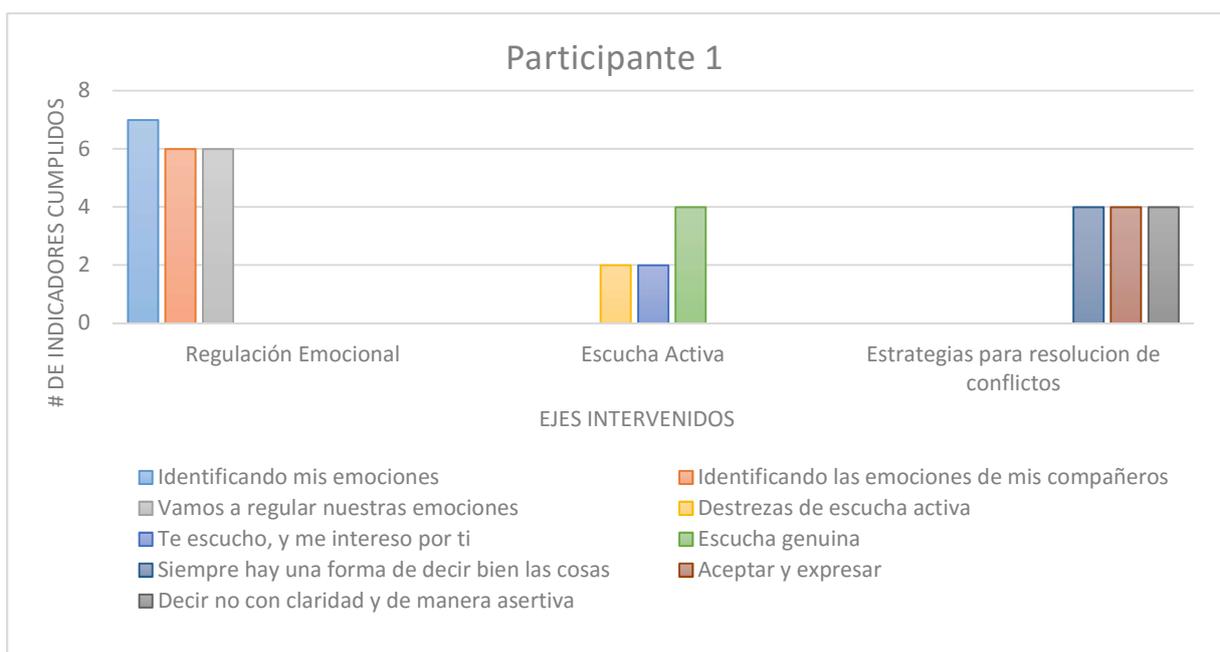


Tabla 4. Número de indicadores cumplidos por la participante 2 en cada una de las actividades pertenecientes a los ejes de regulación emocional, escucha activa y estrategias en resolución de conflictos.

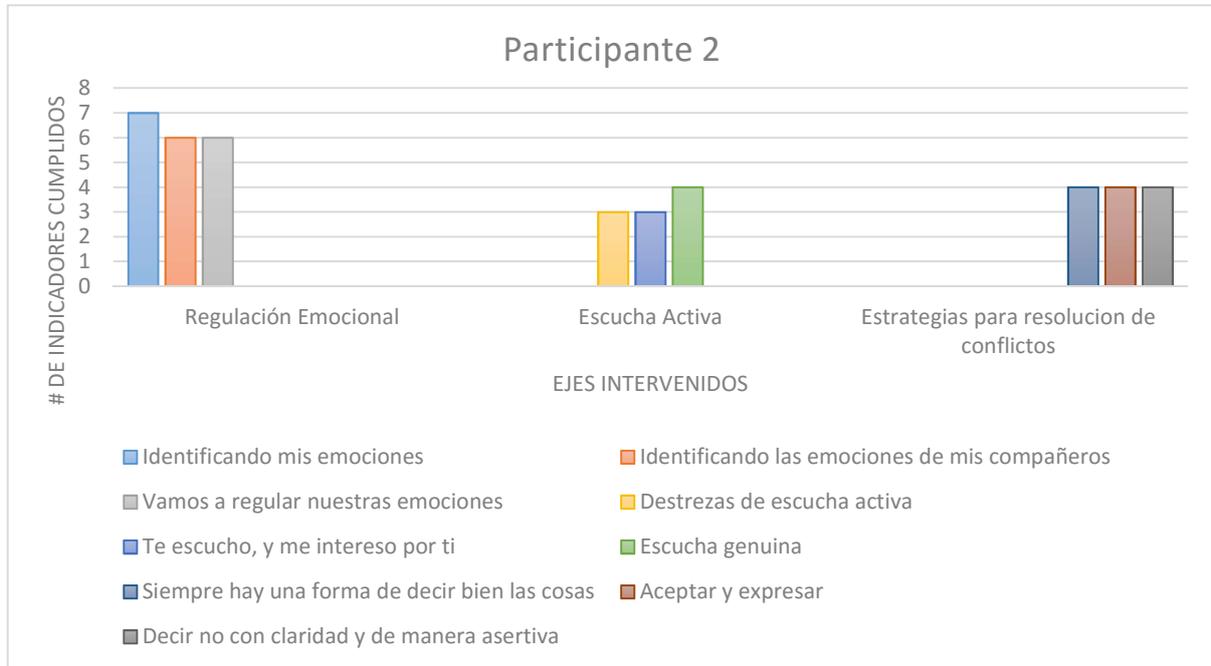


Tabla 5. Número de indicadores cumplidos por la participante 3 en cada una de las actividades pertenecientes a los ejes de regulación emocional, escucha activa y estrategias en resolución de conflictos.



Tabla 6. Número de indicadores cumplidos por la participante 4 en cada una de las actividades pertenecientes a los ejes de regulación emocional, escucha activa y estrategias en resolución de conflictos.

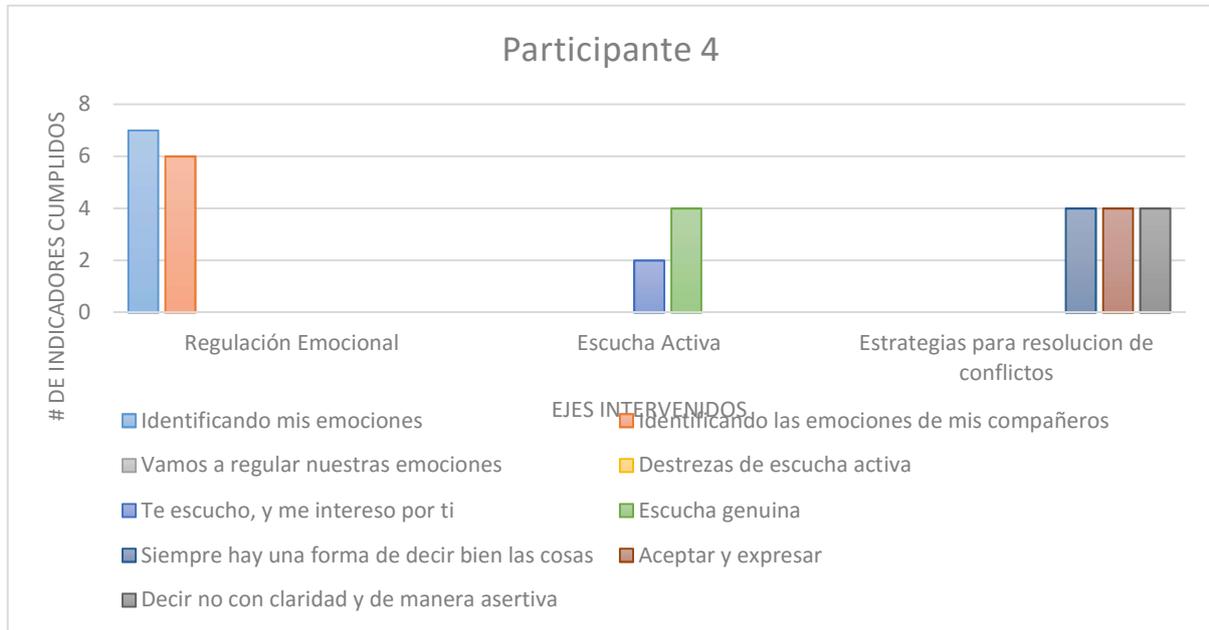
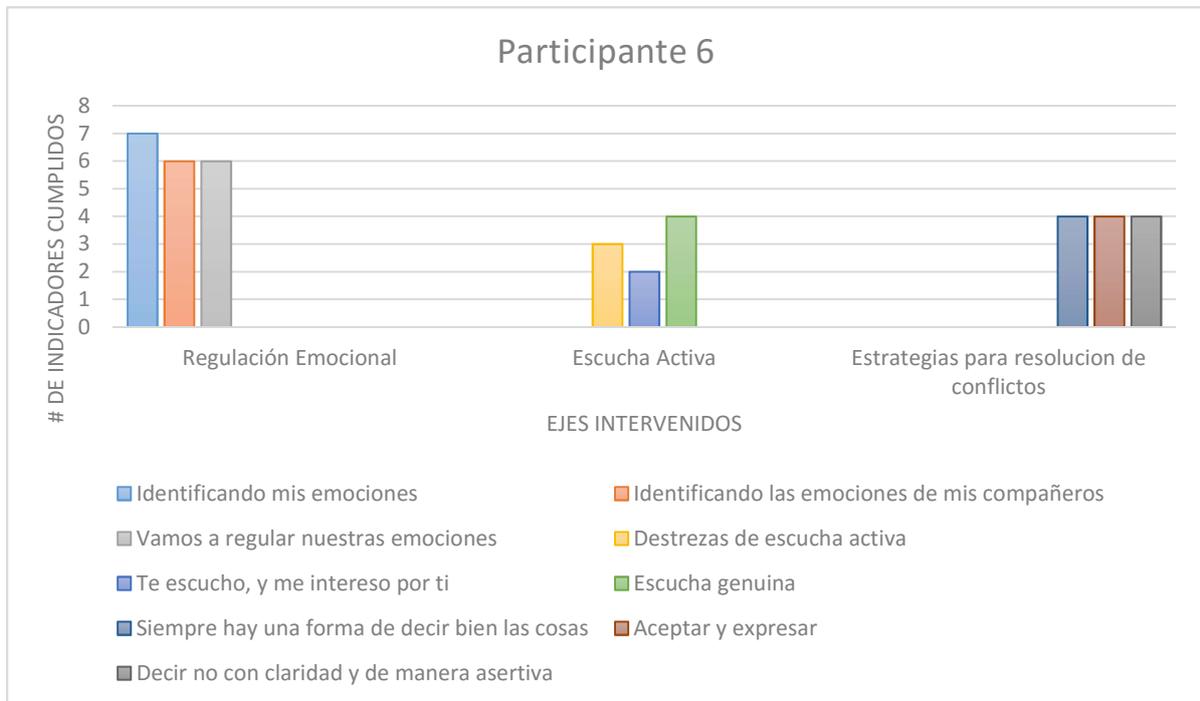


Tabla 7. Número de indicadores cumplidos por la participante 5 en cada una de las actividades pertenecientes a los ejes de regulación emocional, escucha activa y estrategias en resolución de conflictos.

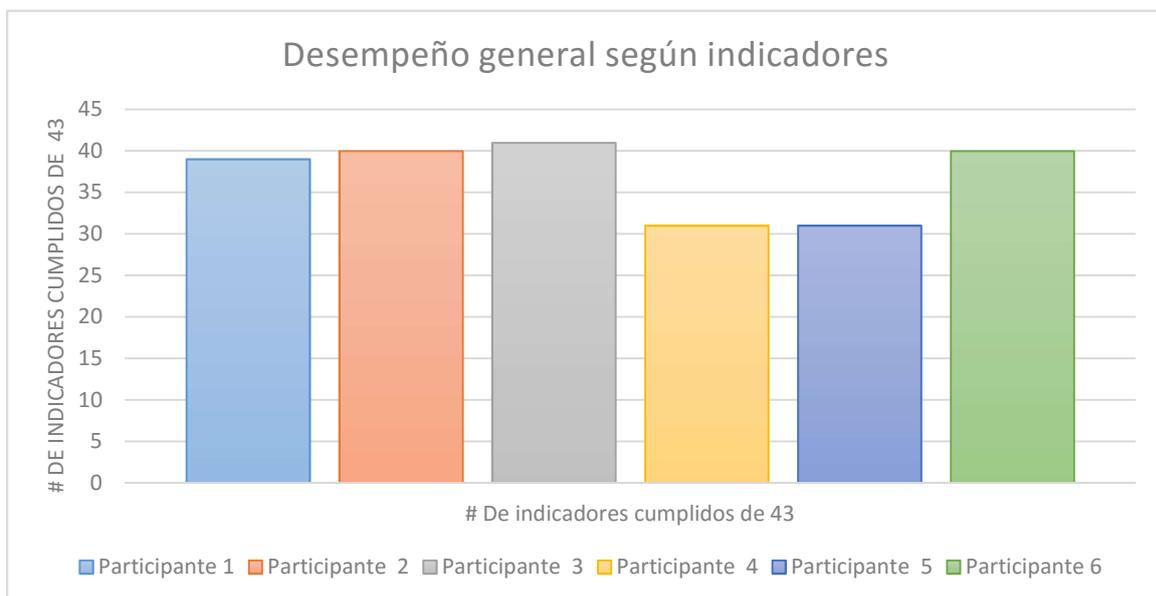


Tabla 8. Número de indicadores cumplidos por la participante 6 en cada una de las actividades pertenecientes a los ejes de regulación emocional, escucha activa y estrategias en resolución de conflictos.



### 2.3. Graficas cumplimiento indicadores general participantes

Tabla 9. Desempeño general de las participantes según cumplimiento sobre el total de indicadores.



### 3. Discusión

El contenido del presente apartado tomará como principal insumo los resultados obtenidos en las diversas actividades realizadas, teniendo como objetivo contrastar dicha información a la luz de la teoría. Para continuar con el desarrollo de este apartado se establecerá la discusión a partir de los 3 ejes propuestos por el proyecto los cuales son, regulación emocional, escucha activa y estrategias en resolución de conflictos.

Durante la intervención se logró evidenciar que las participantes a los encuentros implementaban la estructura básica de comunicación que menciona Laswell (1965), la cual consta de 5 fases; quien dice, que, porque, para quien y con qué efectos. En este sentido, al momento de realizar la discusión que se daba a modo de cierre en cada una de las sesiones, los aportes dados por las asistentes daban cuenta de que el acto comunicativo tenía un sentido que iba dirigido a otro, que el tono y palabras que se emplearán para el mismo tendrían un impacto sobre el interlocutor; de acuerdo a las participantes, en la medida que el tono de voz utilizado sea muy bajo o se hable en un lugar con mucho ruido, el mensaje no será recibido de manera apropiada por la otra persona lo cual podría causar malos entendidos y generar problemas, de esta forma se ven evidenciadas las fases mencionadas por Laswell, además de otro de los conceptos abordados por este autor como lo es el ruido, y su interferencia en el acto comunicativo.

En referencia a la comunicación grupal, Lewis, citado por Ongallo (2007), considera a la cohesión como el atributo mas importante de los grupos, debido a que este impacta en el interes del sujeto frente a su grupo y los miembros que lo conforman. De esta manera, se destaca los componentes que durante cada actividad las participantes referenciaban sobre la relevancia que el sentido de pertenencia y apoyo entre compañeros tenia en el desarrollo de sus

actividades laborales, mencionaban que al presentarse formas poco asertivas de comunicación se generaba un ambiente laboral incomodo que deterioraba significativamente su rendimiento y cumplimiento en las labores que les eran asignadas, por ende era importante fortalecerse como grupo empleando una mejor comunicación en casos como el mencionado; de esta forma se evidencia uno de los aspectos que Lewis (1948) destacaba como los posibles impactos que la comunicación grupal tenia sobre los miembros del mismo, en el cual *“los valores y actitudes de los individuos son influidos enormemente por los valores y actitudes del grupo”* (Ongallo, 2007, p.p.22-23).

Por lo anterior, se evidencia que la comunicación al interior del grupo es caracterizada como horizontal, debido a que se genera entre integrantes de un mismo nivel jerarquico en la organización, en donde se promueve el intercambio e integración de las opiniones e ideas de los colaboradores. Si bien el grupo presenta una comunicación horizontal, cada uno de los miembros posee un estilo de comunicación diferente, a partir de los encuentros realizados se evidencia una tendencia a emplear el estilo de comunicación no asertivo al inicio de las intervenciones, tal como es el caso de las menciones realizadas por algunas de las participantes durante el primer encuentro; *“estaba tan cargada de cosas que medio me hablo y yo ya le respondí mal, en ese momento me sentí enojada y triste”* o *“lo que me paso a mí fue parecido, fue un problema con una compañera, yo ese día me porte grosera con ella, pero fue por que traía problemas de otro lado y ella me dijo algo que solo hizo que ya explotara”*, en los fragmentos anteriores se ejemplifica situaciones que las participantes vivieron y la forma en que actuaron en ese momento, se caracterizan por una expresión emocional de frustración e impaciencia , seguida de una huida ante la situación, donde no se presenta vía para enfrentar de manera apropiada lo ocurrido.

De forma progresiva, durante las intervenciones posteriores, se evidencia cambios en la manera en que las participantes se plantean reaccionar y solucionar situaciones poco favorables, como en los siguientes casos:

**Participante 3:** *“Lo que puse en rojo fue también con relación a mis hijos, ellos son muy desordenados y eso a mí me aburre, me da tristeza, así que lo primero que hago es irme a otro lado, ver el desorden me estresa, pienso que no consideran que uno llega cansado de trabajar y ellos no hacen nada en todo el día, pero pues ahí lo que pienso que es mejor es hablarles y decirle como me siento y eso, y pues hacer las cosas como me gustan en cuanto al orden”*

**Participante 2:** *“A mí lo que me indispone es que mis hijos no me hagan caso, cada vez que pasa yo me pongo a escuchar música, salsa, eso me calma bastante y ya cuando estoy tranquila me les arrimo, pero mientras eso me da todo, sudo, me da como taquicardia, me duele la cabeza, es como rabia y tristeza. En verde puse que podría hablar con ellos para llegar como a acuerdos y así cambiar ambas partes y no pelear tanto”*

A partir de lo expresado por las participantes en intervenciones finales, se evidencia una tendencia al estilo comunicativo asertivo ya que las estrategias planteadas se caracterizan por la confrontación oportuna del problema, la negociación y control emocional de sentimientos negativos (Van-der Hofstandt, 2005).

### **3.1. Eje de Regulación emocional**

Teniendo en cuenta lo mencionado por Lopez-Perez (2009), la regulación emocional es la habilidad que posee un sujeto para influir sus emociones, dependiendo del contexto en que se encuentre, con quienes se rodee y la manera en que estas se expresen. Durante las intervenciones realizadas con las participantes, en el primer eje, se realizaron tres encuentros;

las primeras dos actividades se centraron en la identificación de emociones a nivel intrapersonal e interpersonal, y la última actividad presentó una estrategia de regulación emocional. En este sentido durante el primer eje, y tal como se evidencia en el apartado de resultados, todas las asistentes cumplieron con los indicadores propuestos, los cuales iban direccionados a identificar los diversos aspectos de las emociones que vivenciaban las participantes en situaciones difíciles de manejar para ellas.

Se logró identificar que ante situaciones poco favorecedoras en su entorno laboral la principal emoción que toma lugar es el enojo, seguida de la tristeza, que hacen parte de las emociones catalogadas como negativas según Fischer (1990), cuya caracterización a nivel conductual, cognitivo y emocional fue logrado por las participantes, dando cuenta de lo mencionado por Sánchez-Aragón (2007), citando a Martínez, Retana y Sanchez, donde postulan que las emociones son *“un producto de la interacción de sensaciones, pensamientos, conductas y cambios corporales enmarcados en un contexto cultural en particular que los dota de sentido y que regula –entre otros”* (p.50).

Durante el desarrollo de las actividades pertenecientes al eje de regulación emocional se tuvo especial énfasis en la identificación de las emociones propias y de los demás, abordándolo desde la especificación del contexto en que ante las situaciones propuestas se generaba la respuesta emocional, tales como el lugar en donde las participantes se encontraban, las personas con las que interactuaban y las reacciones conductuales-cognitivas que se presentaban ante esta serie de eventos, lo cual según lo mencionado por Gross y Thompson (2007, p.55), pertenece a los procesos y manifestaciones que tiene la regulación emocional, tales como :

- ***La selección de la situación:*** Implica la toma de decisión referente a involucrarse o no en una situación, sea deseada o no, permitiendo una respuesta emocional ante la elección que se realice.
- ***La modificación de la situación:*** Referente a las medidas que toma el individuo para alterar la situación por la cual está atravesando.
- ***El despliegue de atención (distracción o concentración):*** “*Consiste en dirigir la atención o no dentro de una situación dada con el propósito de influenciar las emociones*”
- ***El cambio cognoscitivo:*** Refiere al cambio que se da en la forma que el sujeto analiza la situación por la cual atraviesa.
- ***La modulación de la respuesta:*** “*Tiene que ver con la influencia que el individuo ejerce, tan directamente como le sea posible, en las respuestas fisiológicas, experienciales o conductuales de la emoción*”.

A partir del discurso de las participantes se logró evidenciar una tendencia en relación a la manera en como cada una regulaba y afrontaba las emociones propias y ajenas. Referente a la selección de la situación se presentó un común denominador entre las participantes y es el alejamiento o huida ante una situación poco favorecedora, en palabras de Martínez, Retana y Sánchez (2009) “*se señala que la evitación, la huida o el alejamiento es una de las tendencias conductuales básicas de los individuos al experimentar emociones negativas, particularmente la de miedo*” (p.56).

Referente al segundo proceso, modificación de la situación, se presenta una relación directa con el primero y es que, si bien la huida es la primera reacción de las participantes ante situaciones poco favorecedoras, al darse en el contexto laboral, inminentemente en algún momento deberán enfrentar dicha situación ya que hace parte de sus obligaciones con la organización, aquí se evidencia que la concentración es la manera en que las participantes

enfrentan dicha situación, entendida por los autores como *“el ensimismamiento del individuo ante la experiencia emocional, ya sea dándole vueltas a la situación una y otra vez o prestándole demasiada atención a la vivencia del momento”* (p.57), es según Berástegi (2007), la respuesta más adecuada frente a una situación poco favorecedora, ya que encamina al sujeto a una evaluación de la situación y sus opciones para responder de manera más apropiada.

En relación al proceso de cambio cognoscitivo, el cual tiene que ver con la evaluación que la persona realiza de la situación, las participantes durante las actividades y escenarios que se plantearon, presentaron diversas formas (como se evidencia en el apartado de resultados) para solucionar sus problemas una vez se han dado el tiempo para analizar la situación, esto da cuenta de que las *“valoraciones que haga el individuo pueden llevarlo a interpretar o reconstruir los signos fisiológicos de la excitación emocional ya sea en una dirección positiva o negativa y con base en ello mejorar o empeorar las capacidades necesarias para manejar las demandas que la situación exige”* (Martínez, Retana y Sanchez, 2009, p. 57).

En cuanto al último proceso mencionado por Gross y Thompson, el de modulación de respuesta, se encontró diversidad de formas entre las participantes referente a este punto. Los autores presentan seis factores relacionados a este proceso, de los cuales uno fue priorizado en la construcción de la herramienta de regulación emocional brindada a las participantes, por considerarse uno de los más aptos para la intervención, el cual era el factor de Reflexión-Calma, definido como un *“proceso de especulación que la persona lleva a cabo con el fin de encontrar la razón o causa de la emoción para así evaluar la magnitud de la amenaza, estimar las posibles salidas, enfrentarla en caso de ser posible y con ello lograr la tranquilidad”*, fue evidenciado en el caso de la participante 2 quien menciona, *“en verde puse que podría hablar con ellos para llegar como a acuerdos y así cambiar ambas partes y no pelear tanto”* o la participante 3, quien menciona *“pero pues ahí lo que pienso que es mejor es hablarles y decirle como me siento y eso, y pues hacer las cosas como me gustan en cuanto al orden”*.

Sin embargo, se pudo apreciar que las participantes durante el ejercicio lograron emplear otros tipos de modulaciones, como la participante 1 quien al mencionar *“En su momento no lo pensé, pero una solución pudo haberle pedido el favor a una de mis compañeras y ya, pero me enfrasque en que la otra no me ayudo”* da cuenta de una modulación de respuesta de tipo Búsqueda de Apoyo referente a *“compartir la emoción buscando refugio y apoyo en alguien con quien se puede llorar, un amigo con quien desahogarse a la vez que la persona se aleja de la fuente de la emoción”* o en el caso de las participantes 4 y 5 quienes mencionan *“debía ser más precavida y que ante ese tipo de situaciones lo mejor es no alterarse porque puede empeorar todo”* y *“en verde puse que debemos buscar la manera de que él entienda que debe hacer sus cosas y respetar mis espacios de descanso, porque es una situación que es maluca, que incomoda”*, lo cual da cuenta del factor de Superación, el cual *“implica el disfrutar, sentirse relajado, aprender a sufrir y gozar los momentos posteriores a la emoción pero deseando no repetirla y siendo más objetivo, para así continuar con la vida normal”* (Martínez, Retana y Sánchez, 2009, p.p. 57-58).

A partir del desarrollo de este apartado, se menciona que las intervenciones realizadas con las participantes en el eje de regulación emocional obtuvieron resultados favorables, si bien las participantes emplearon las estrategias brindadas por el grupo de practicantes, se evidenciaron otras que autónomamente fueron explicitadas por las mismas como en el caso de las modulaciones de respuesta. Se logró brindar a las participantes diversas opciones para afrontar situaciones, no solo laborales, sino de su cotidianidad de forma más asertiva de modo que *“así, antes de sentir esta emoción los individuos pueden elegir evitar estar en situaciones o ante estímulos que detonen esta experiencia (Me aparto de ese contexto). Si no lo hacen y ya están en ella, tienen la posibilidad entonces de modificarla cognoscitivamente (Me esfuerzo para cambiar el matiz de las cosas) para reducir su impacto emocional”* (Martínez, Retana y Sánchez, 2009, p.58).

### 3.2. Eje escucha activa

Para trabajar la comunicación asertiva con las participantes fue importante que cada una lograra identificar como era su manera de escuchar, debido a que esto permitió que ellas tomaran conciencia en la manera en cómo se sienten otros cuando ellas no escuchan de manera atenta y activa. La habilidad para escuchar implica la capacidad para oír atentamente a la persona con la cual un individuo se está comunicando. Casado (2009) refiere que escuchar activamente implica tener actitud de respeto y empatía hacia el mensaje que otra persona quiere comunicar, aun cuando este sea irritante o genere rechazo. Para el desarrollo de las actividades a realizar fue importante el aporte mencionado anteriormente, debido a que permitió orientar las actividades hacia el objetivo de poder generar en cada una de participantes que pudiesen dar cuenta de cómo se comunicaban entre ellas y con las demás personas.

La primera actividad desarrollada tuvo como objetivo identificar los estilos negativos de escucha presentes en la comunicación de cada una de estas mujeres en los diferentes contextos donde interactúan. Para lo cual los estilos utilizados dentro de la actividad fueron los descritos por Lynn (2000) *“como el simulador, el interruptor, el intelectual o lógico, el aprovechado, el discutidor, y el distribuidor de consejos”* (p. 48). Por lo anterior, el aporte de este autor permitió que en el desarrollo de la actividad llamada “Destrezas de escucha activa” cada una de las participantes identificara los estilos negativos de escucha que ellas utilizaban en su comunicación. El primer estilo negativo evidenciado fue el interruptor, que se muestra cuando ellas se comunican e interactúan entre sí para realizar sus labores, así mismo con las personas con las cuales conviven. Otro de los hábitos de escucha negativos identificados era el simulador, donde ellas pudieron dar cuenta que los hijos son aquellos que comúnmente lo utilizan, por ejemplo cuando ellas les dan una instrucción y ellos asienten con su cabeza de

haber escuchado, sin haberlo hecho. A partir de los planteamientos descritos por Lynn y utilizados en la actividad, sólo dos de los estilos fueron identificados por ellas, los otros tres pueden evidenciarse por medio de la reflexión diaria de cada una de ellas en su cotidianidad. Por tanto, se puede considerar que los hábitos de escucha negativos identificados; el interruptor y el simulador, permitieron a las participantes, a través de la empatía, tomar conciencia de los sentimientos y emociones que pueden sentir cuando otro individuo no escucha de manera atenta y respetuosa. Por lo anterior, fue importante en los encuentros posteriores que cada una de las participantes fuera consciente de los momentos en los que interrumpían entre ellas mismas. El identificar los hábitos de escucha negativos permite que cada una pueda generar un cambio y pueda dar cuenta de la interiorización de lo enseñado en la actividad anterior. Finalmente, la actividad se socializó con las participantes en una hoja de registro donde cada una de ellas debía hacer un ejercicio consciente y pudiese identificar sus estilos de escucha negativos utilizados en cada semana.

En la actividad llamada *“Te escucho y me intereso por ti”*, la cual tenía como objetivo dar a conocer estrategias a las participantes para que ellas pudieran comunicar a los demás que los están escuchando, se enseñaron técnicas de reflejo que les permitieran a cada participante sintetizar la información recibida por otra persona y posteriormente dársela a conocer para que esta se pudiese sentir comprendida. Los reflejos explicados en la actividad son herramientas descritas a partir de los autores Sánchez, Méndez, Rubio, Anzano, Cantero (2008) los cuales los clasifican como Reformulación en Eco, Reflejo Resumen, y el Reflejo Selectiva.

- Reflejo en Eco: Habilidad para dar a conocer lo último que hemos escuchado de otra persona.
- Reflejo Resumen: Habilidad para sintetizar toda la información comunicada por otro individuo

- Reflejo Selectivo: Capacidad para Resumir las cosas relevantes de la conversación para evitar distracciones.

A partir de los reflejos explicados por los autores mencionados anteriormente, se pretendió que cada una de las participantes los pudiese desarrollar en su vida cotidiana, sin embargo en el desarrollo de la actividad se pudo evidenciar que las participantes pudieron aprender solo uno de los reflejos el cual era el de tipo resumen, debido a que los otros dos les parecieron muy conceptuales y no existía diferencia entre ellos. En el desarrollo de la temática ellas lograron aprender de mejor manera el reflejo resumen cuando representaron algunas situaciones donde debían utilizar los tres reflejos. Por lo anterior, se puede llegar a considerar que el reflejo en eco y el reflejo selectivo, explicados durante la actividad, podrían haber sido aprendidos si se hubiesen explicado con más ejemplos que pudiesen desarrollar en su cotidianidad cada una de ellas.

En el desarrollo de la actividad “Escucha Genuina”, se pretendía que cada una de las mujeres utilizara lo aprendido durante los encuentros anteriores y conformaran dos grupos en donde cada uno eligiera temas de debate para que utilizaran las habilidades de escucha activa frente a mensajes irritantes. El desarrollo de la actividad permitió evidenciar avances en cada participante, puesto que cada vez eran más conscientes de los momentos en los que interrumpían mientras otros estaban hablando y por otro lado pudieron utilizar el reflejo resumen de manera que se mostrara interés por lo que las compañeras pudiesen comunicar. Así mismo fue importante durante el transcurso de la actividad, desarrollar la empatía para que pudiesen describir como se sienten cuando otra persona les escucha.

### 3.3. Eje en estrategias de resolución de conflictos

Durante las intervenciones realizadas con las participantes, en el tercer eje, se realizaron tres encuentros; la primera actividad se centró en la identificación de las diferentes formas de comunicación: Asertiva, agresiva y asertiva indirecta; la segunda actividad consistía en presentarle al grupo estrategias asertivas como método para aceptar críticas o expresar emociones o pensamientos; la tercer actividad consistía en desarrollar la capacidad de decir no de una manera asertiva como método para expresar el desacuerdo ante una petición, crítica, acusación o queja. En este sentido durante el tercer eje, y tal cual como se evidencia en el apartado de resultados, el grupo en general cumplió con los indicadores propuestos, los cuales iban direccionados a generar estrategias asertivas de resolución de conflictos.

Se logró identificar que para la mayoría del grupo la manera de expresar algún tipo de desacuerdo, crítica o queja era utilizando el estilo de comunicación agresivo y asertivo indirecto, en el estilo agresivo la persona expone su punto de vista sin importar pasar por encima del otro y dejando a un lado sus sentimientos *“En la comunicación agresiva la persona no explica su opinión y no toma en cuenta la opinión de los demás, está más centrada en sí misma desconociendo por completo al otro.”* (Aguilarte, I; Calcurián, I & Ramírez, Y, 2010, p.43). En el caso del estilo de comunicación asertivo indirecto, la persona a pesar de no estar de acuerdo acepta la crítica, queja o consejo sin importar su punto de vista y dejándolo pasar por alto:

*“Es una persona que en apariencia acepta la opinión de los demás a pesar de no estar de acuerdo, lo hace para evitar la confrontación, pero dado que acumula hostilidad puede llegar el momento en que requiere desahogarse y termina en la manifestaciones de comportamientos agresivos, inadecuados con*

*la persona y en el lugar menos propicio.*” (Aguilarte, I; Calcurián, I & Ramírez, Y, 2010, p.43).

Como se menciona anteriormente, el objetivo de este eje era presentar estrategias de resolución de conflictos por medio de diversas actividades, en las cuales el grupo participo activamente y reconoció que la mejor manera para comunicarse era de manera asertiva. Retomando el discurso de las participantes, manifestaban el deseo de evitar el sentir temor de expresar de manera correcta lo que pensaban o sentían, el deseo de ser asertivas para de esta manera impedir caer en conflictos que afectan tanto su vida laboral como personal, expresando lo que creen, piensan o sienten de una manera honesta y directa sin llegar a irrespetar al otro, haciendo valer sus derechos propios *“la asertividad se fundamenta en la ausencia de ansiedad ante situaciones sociales, de manera que se hace viable manifestar sentimientos, pensamientos y acciones”* (Flores, 1994, p.56).

Con el transcurrir de las actividades de este eje, el grupo de servicios generales manifestaba el poner en práctica las estrategias de comunicación asertiva y expresaban que las herramientas brindadas eran adecuadas *“nos sirven mucho en el día a día”* dando ejemplos claros y logrando identificar su estilo de comunicación predominante, se dio paso a generar estrategias para emplear la comunicación asertiva como el estilo adecuado. De acuerdo con Rodríguez y Serralde (1991), una persona es considerada asertiva cuando se siente libre para manifestar sus emociones, expresando con palabras lo que siente, piensa y quiere; de este modo puede comunicarse con personas de diferentes niveles, estableciendo así una comunicación siempre abierta, directa, franca y adecuada; evita el no expresar sus sentimientos y al expresarlos no lo hace de una manera agresiva y destructiva.

Las actividades tenían como característica ser de manera lúdica y realizarse por medio de juego de roles, retomando situaciones a las cuales las participantes se enfrentaban en su

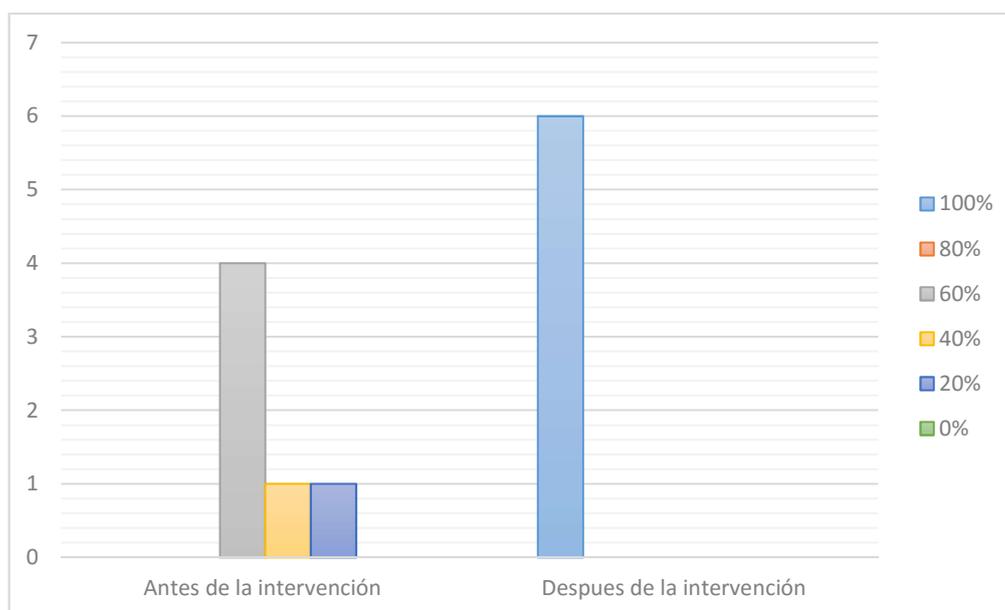
diario vivir, por medio del juego de roles se evidencio la manera en que el grupo de servicios generales llevo a la práctica las estrategias aprendidas para comunicarse de manera asertiva, expresando sus opiniones o creencias de una manera directa, respetando la opinión del otro y comunicando lo que se quería decir con claridad *“para ser asertivo se necesita aceptarse y valorarse, respetar a los demás, permanecer firmes en las propias opiniones, comunicar con claridad y directamente, en el lugar y momento adecuados y de forma apropiada, lo que se quiere o se necesita decir.”* (Pick & Vargas, 1990, p. 148).

A partir del desarrollo de este apartado, se menciona que las actividades realizadas con las participantes obtuvieron resultados favorables, el grupo de servicios generales empleo las estrategias brindadas por los practicantes. Se evidencio un cambio con respecto al estilo de comunicación predominante en cada una de ellas, llevándolas a entender la importancia de comunicarse asertivamente en los diversos contextos en lo que se encuentran inmersas.

## 4. Conclusiones

Como parte del encuentro final con las participantes del proyecto, se realizó una escala subjetiva por parte de las mismas para evaluar de 0 a 100% el nivel en que consideraban se encontraba sus estrategias de comunicación asertiva antes de iniciar y después de aplicar las intervenciones propias del proyecto, como resultado se encontraron los siguientes porcentajes.

Tabla 10. Evolución percibida por las participantes respecto a sus estrategias de comunicación asertiva.



De acuerdo a la gráfica presentada, antes de la intervención 4 de las 6 participantes ubicaban sus estrategias de comunicación en un 60%, una de ellas en 40% y otra en 20%; al finalizar las intervenciones todas consideran tener un 100% de estrategias en comunicación asertiva, observándose una evolución comprendida entre el 40% y 60% según lo percibido por las participantes.

A partir de los resultados obtenidos en el eje de regulación emocional se evidencia en las participantes del proyecto un cambio, explicitado por ellas, en cuanto a la forma que

emplean para reaccionar ante diversas situaciones, puntualizando el ámbito familiar y laboral; en este sentido, mencionan, ante una situación poco favorecedora ya no piensan solamente en huir, sino que utilizan las estrategias brindadas durante el desarrollo de la intervención para enfrentar y buscar solución a las dificultades que se hacen presentes en su cotidianidad. Se evidencia también a partir del discurso de las participantes, que la empatía y posicionamiento frente al otro, son factores determinantes en la generación y resolución de los conflictos, mencionan que, en la medida que se trate de entender cómo se siente emocionalmente el otro, se identifique ciertas situaciones y características conductuales, se puede tratar de intervenir o no en el momento de la dificultad.

Destacan las participantes la importancia de la comunicación y como el tener un estado emocional alterado puede ser un obstáculo para asumir o enfrentar situaciones, por ende consideran que los ejercicios realizados durante el primer eje son esenciales.

En el eje de escucha activa se lograron direccionar las actividades hacia identificar las maneras de escuchar de cada una de las participantes. Por otro lado se puede considerar que la intervención en este eje favoreció a la reflexión y aprendizaje sobre la comunicación que cada una de ellas ha utilizado con las personas que convive, sean compañeras de trabajo, familiares o personas cercanas. Por lo anterior fueron importantes las verbalizaciones que cada una podía hacer en las actividades, ejemplificando a través de sus vivencias los estilos de escucha negativos, debido a que se podría concluir que cada participante podría llegar a utilizar las herramientas enseñadas en cada una de las actividades, tales como el reflejo resumen, evitar los hábitos de escucha negativos, y escuchar a los demás aun cuando el mensaje del interlocutor sea poco agradable.

En el eje de estrategias en resolución de conflictos, las participantes lograron identificar su estilo de comunicación predominante (agresivo o pasivo), según su criterio, de este modo

se implementaron estrategias de comunicación asertiva con el fin de transformar su estilo y direccionarlo hacia el asertivo. Las diferentes estrategias se pusieron en práctica por medio de representaciones o juego de roles, donde el grupo participo activamente e identificó como la comunicación asertiva permite expresar acuerdos, desacuerdos, criticas, quejas o puntos de vista, sin necesidad de irrespetar a la otra persona ni dejar a un lado emociones propias.

Como conclusión se considera que la intervención realizada con la población obtuvo resultados favorables debido a factores como la aplicación total de las estrategias planeadas en cada uno de los tres ejes en los tiempos establecidos por el cronograma, así mismo, la importancia que se le brindo a la construcción de cada una de estas actividades teniendo en cuenta el contexto y necesidades propias de la población intervenida; se destaca igualmente el cumplimiento favorable de los indicadores propuestos para cada una de las actividades ejecutadas y lo referido por la población en cuanto a su percepción de mejoría, ya presentado en la gráfica anterior.

## 5. Recomendaciones

Al haber concluido con la ejecución del presente proyecto, se consideran de importancia las siguientes nociones:

- Se recomienda continuar con los espacios de intervención en el grupo de servicios generales, para continuar fortaleciendo no solo la comunicación sino otros aspectos vitales para el mejoramiento del clima organizacional. Se destaca el apoyo, empatía y disposición que se tuvo por parte de las participantes a lo largo de la intervención.
- Se considera apropiado extender este tipo de intervenciones a otras áreas de la Universidad, empleándolo como estrategia para el mejoramiento de las condiciones laborales en cuanto a las distintas temáticas propias del clima organizacional, esto como medida que refleje la importancia que tiene el mejoramiento del mismo al interior de las áreas.

## 6. Referencias bibliográficas

- Aguado, Juan Miguel. (2004). Introducción a las teorías de la comunicación y la información. España: Universidad de Murcia, Departamento de Información y Documentación.
- Aguilarte, I; Calcurián, I & Ramírez, Y. (2010). La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes.
- Álvarez, J. L. (2003). Como hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología. México: Paidós.
- Avendaño, H. (2014). La comunicación asertiva como ventaja competitiva. Diplomado en alta gerencia. Universidad Militar Nueva granada. Bogotá
- Avila, O., Ortega, E., Serna J. (Junio, 2011) Importancia e Influencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Docente, Administración Educativa para el aprendizaje. Chihuahua Chih. México.
- Barbosa, F & Ramírez, C. (2007). La comunicación asertiva como estrategia en la resolución de conflictos grupales e individuales. Universidad de la Sabana. Fundación Procrear Mañana, ICBF.
- Beiza, A. (2012). Las Relaciones Interpersonales Como Herramienta Esencial Para Optimizar El Clima Organizacional En La Escuela Básica Nacional "Creación Chaguaramos II". Venezuela: Universidad De Carabobo.
- Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas.
- Casado, C. (2009). Entrenamiento emocional en el trabajo. Madrid: España: ESIC

- Castanyer, O. (1996). *Expresión de una Sana Autoestima*. Bilbao, España. Editorial Desclee de Brouwer.
- Colmenares, M. (2006) El clima de relaciones interpersonales en el aula un caso de estudio. Scielo. Volumen27.
- Chiang Vega, María Margarita; Salazar Botello, Carlos Mauricio; Núñez Partido, Antonio. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 61-76.
- Fragoso Luzuriaga, Rocío; (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 110-125.
- Flórez y Díaz. (2012). *Manual de prueba Escala Multidimensional de Asertividad, EMA*. ED: Pearson
- Flórez, M. (1994). *Asertividad: conceptualización, medición y su relación con otras variables*. Tesis inédita de Doctorado en Psicología. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gallardo, Rodrigo; Carmona, Mallén; Ripoll, Miguel. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Revista LIBERABIT: Lima (Perú)* 16(2): 193-202.
- García Solarte, Mónica. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, Julio-Diciembre, 43-61.
- Hernández, David. (2008). El clima de comunicación: La percepción individual y compartida de las políticas y prácticas de comunicación organizacional. *El clima organizacional*. Medellín. P.p. 181-196.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. Iztapalapa, México: McGraw Hill/Interamericana.
- Kaplún, M. (1998). Una pedagogía de la comunicación. Ediciones de la Torre. Madrid.
- López, Belén; Fernández, Irene; Márquez, María. (2008). Educación emocional en adultos y personas mayores. Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid. España: Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa. P.P (501-522).
- Lynn, A. (2000). 50 Actividades para desarrollar la Inteligencia Emocional. Madrid. Editorial centro de estudios ramón areces, s. a.
- Naranjo Pereira, M. L. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", 8(1) 1-27.
- Martínez, F, (2014). Las Relaciones Interpersonales dentro de la empresa, p.1 -21
- Martínez Pérez, Magali; Sánchez Aragón, Rozzana; Retana Franco, Blanca Estela; (2009). Identificación de las Estrategias de Regulación Emocional del Miedo en Adultos de la Ciudad de México. Psicología Iberoamericana, Julio-Diciembre, 49-59.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Moraga, M. (2013). Relación entre el nivel de asertividad y la actitud laboral en los trabajadores de una empresa productora de alimentos". (Tesis de pregrado) Universidad Rafael Landívar, Guatemala de la asunción.
- Minuchin, S (2004) Técnicas de Terapia Familiar. Buenos Aires, Argentina: Paidós

- Ongallo, Carlos. (2007). Manual de comunicación, guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. España: Editorial Dykison.
- Ortiz, Alberto. (2004). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de conservación de la Universidad de las Américas, Puebla. México: Universidad de las Américas Puebla.
- Palacios, Janeth. (2014). De la comunicación organizacional a la comunicación productiva: modelo propuesto por Abraham Nosnik Ostrowiak. México: Razón Y Palabra.
- Pacheco, Ruth. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. Revista latinoamericana de comunicación CHASQUI. Centro internacional de estudios superiores de comunicación para américa latina. Quito, Ecuador, pp.70-75.
- Perez, M. (2013) Como Influye el Autoestima en las relaciones Interpersonales. (Tesis de maestría)Universidad de Almeria.Almeria
- Pérez, A. (2010). Aparición de la Empresa. 12 de abril de 2010.
- Pick, W. & Vargas, T. (1990). Yo adolescente: respuestas claras a mis grandes dudas. México: IMIFAP/Limusa.
- Rodríguez, D. (1999), Diagnóstico Organizacional, Alfa omega Grupo Editor, S.A. de C.V., 3ª Edición, México, D.F.
- Tejada, Zabaleta. (2010). Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de recursos humanos.Colombia: Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte.
- Terroní, Nancy. (2009). La comunicación y la asertividad del discurso durante las interacciones grupales presenciales y por computadora. Revista Psico-USF, v. 14, n. 1, p. 35-46.

- Sandin, M. P. (2003). Investigación cualitativa en Educación: Fundamentos y tradiciones. Madrid: Mc-Graw-Hill/Interamericana.
- Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
- Rodríguez, E. & Serralde, M. (1991). Asertividad para negociar. México: McGraw-Hill.
- Rivera, Alix; Rojas, Luis; Ramírez, Fanny, Álvarez, Teresita. (2005). La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional. Revista NEGOTIUM p.p. 32-48.
- Ruiz, P. (1998). Proyecto de promoción de la salud mental para adolescentes y padres adolescentes. Madrid: Ministerio de sanidad y consumo.
- Quiroga, Darío. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) 6 (13): 9-36, julio-diciembre de 2007.
- Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea.1. Relaciones interpersonales generalidades.
- Van-der Hofstandt Román, Carlos. (2005). El libro de las habilidades de comunicación. España: Díaz de Santos.
- Watzlawick, Paul. (1985). Teoría de la comunicación humana. España: Editorial Herder.
- Zayas, Pedro Manuel. (S.f.). La comunicación interpersonal. Cuba: Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.