

**Diseño de una estrategia de comunicación asertiva en el área operativa de la
empresa SANMELCO S.A.S.**

Adriana Marcela Huertas Aguilar

Estefani Alejandra Santos Melo

Leonardo Andrés Villa Granda



Universidad Cooperativa de Colombia

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

administración de empresas

Barrancabermeja

2020

**Diseño de una estrategia de comunicación asertiva en el área operativa de la
empresa SANMELCO S.A.S.**

Adriana Marcela Huertas Aguilar

Estefani Alejandra Santos Melo

Leonardo Andrés Villa Granda

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de empresas

Director:

Angelica María Cala Amaya

Co-director

Carlos Eduardo Solano Martínez

Universidad Cooperativa de Colombia

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Administración de empresas

Barrancabermeja

2020

Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a Dios, quien nos ha dado licencia y nos ha acompañado en cada paso del camino; a nuestros tutores María Angélica Cala y Carlos Solano M., quienes con sus conocimientos y apoyo nos guiaron a través de cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados que buscábamos.

También, queremos agradecer a la Universidad Cooperativa de Colombia, campus Barrancabermeja, por brindarnos todos los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo nuestro proceso de formación profesional e investigación. No hubiésemos podido arribar a estos resultados de no haber sido por nuestra amada institución.

Por último, queremos agradecer a todos nuestros compañeros, profesores y a nuestras familias, por apoyarnos cuando nuestros ánimos decaían. En especial, queremos hacer mención de nuestros padres, parejas e hijos que siempre estuvieron ahí para darnos palabras de apoyo y un abrazo reconfortante para renovar energías.

¡Muchas gracias a todos!

Abstract

The SANMELCO SAS company is located in the city of Barrancabermeja, it carries out activities such as: supply of personnel, supply of transport, assembly of metal structures, assembly of fiberglass structures, among others, with operations in the Magdalena Medio region and the whole country. Among its objectives as a company, it is to remain in the market to give profitability to its owners and well-being to interested parties. Since the start of its operations took place less than a year ago, SANMELCO SAS wants to establish strategies that allow it to achieve its objectives; Therefore, it wants to implement a strategic plan to improve organizational assertiveness in its operational area, since the vast majority of the company's activities are carried out from there. Therefore, a diagnosis was made through the adjustment of the Rathus Test to know the current state of assertiveness and propose strategies that respond to the results of the initial diagnosis. 31% of the respondents obtained a confrontational assertiveness rating and despite the fact that none was categorized as assertive, very assertive, or definitely assertive, there are no collaborators in this area with a definitively assertive result. Thus, based on the assertiveness subdimensions proposed by Vargas and León, the averages and deviations were reviewed to relate the strategic activities that make up the plan presented here.

Keywords: assertiveness, organizational communication, Rathus test, strategic plan, assertiveness subdimensions.

Resumen

La empresa SANMELCO SAS se encuentra en la ciudad de Barrancabermeja, realiza actividades tales como: suministro de personal, suministro de transporte, montajes de estructuras metálicas, montajes de estructuras en fibra de vidrio, entre otros, con operaciones en la región del Magdalena Medio y todo el país. Dentro de sus objetivos como empresa, se encuentra permanecer en el mercado para dar rentabilidad a sus propietarios y bienestar a las partes interesadas. Dado que el inicio de sus operaciones se dio hace menos de un año, SANMELCO SAS quiere establecer estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos; por ello, quiere implementar un plan estratégico para mejorar la asertividad organizacional en su área operativa, ya que desde allí se realizan la gran mayoría de actividades de la empresa. Por lo anterior, se realizó un diagnóstico a través del ajuste del Test de Rathus para conocer el estado actual de la condición de asertividad y plantear estrategias que respondan a los resultados del diagnóstico inicial. El 31% de los encuestados obtuvo como valoración asertividad confrontativa y a pesar de que, ninguno se categorizó como inasertivo, muy inasertivo ni definitivamente inasertivo, tampoco hay colaboradores en esta área con resultado definitivamente asertivo. Así, resoniendo a las subdimensiones de asertividad propuestas por Vargas y León, se revisaron los promedios y desviaciones para relacionar las actividades estratégicas que conforman el plan aquí expuesto.

Palabras clave: asertividad, comunicación organizacional, Test de Rathus, plan estratégico, subdimensiones de asertividad.

Tabla de contenido

Introducción	8
1. Planteamiento del problema.....	11
1.1 Formulación del problema.....	12
2. Justificación	13
3. Objetivos.....	15
3.1 Objetivo General.....	15
3.2 Objetivos específicos.....	15
4. Marco Referencial.....	15
4.1 Antecedentes.....	15
4.1.1 Locales.....	15
4.1.2 Nacionales.....	16
4.1.3 Internacionales.....	16
4.2 Marco teórico	17
4.2.1 Comunicación organizacional.....	17
4.2.2 Comunicación asertiva.....	23
4.2.3 Test de Rathus.....	25
4.3 Marco conceptual.....	26
4.3.1 Comunicación organizacional.....	26

4.3.2	Comunicación asertiva	26
4.3.3	Proceso de comunicación:.....	27
4.3.4	Estrategia.....	27
4.3.5	Relaciones interpersonales.....	28
5.	Marco Metodológico.....	29
5.1	Tipo de estudio.....	29
5.2	Método de estudio.....	29
5.3	Enfoque de investigación.....	30
5.4	Población y muestra.....	31
5.6	Técnicas de recolección de información.....	32
5.7	Fases de la investigación.....	32
6.	Desarrollo de la investigación.....	33
6.1	Diagnóstico del estado de la comunicación asertiva en el área operativa de la empresa SANMELCO S.A.S.....	33
6.2	Diseño de estrategia de asertividad organizacional en SANMELCO SAS	43
7.	Conclusiones.....	56
8.	Bibliografía	59

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Tipos de estrategia</i>	28
Tabla 2. <i>Variables de cálculo de muestra</i>	31
Tabla 3. <i>Subdimensiones de asertividad test de Rathus</i>	34
Tabla 4. <i>Subdimensión demostrar disconformidad</i>	35
Tabla 5. <i>Subdimensión expresar de forma clara, concisa y espontánea</i>	36
Tabla 6. <i>Subdimensión evaluación de la autoeficacia</i>	37
Tabla 7. <i>Subdimensión interacción institucional y organizacional</i>	38
Tabla 8. <i>Subdimensión capacidad de decir no</i>	39
Tabla 9. <i>Categorías de asertividad de Rathus ajustada</i>	39
Tabla 10. <i>Resultados individuales</i>	40
Tabla 11. <i>Porcentajes por categoría- aplicación test de Rathus</i>	41
Tabla 12. <i>Resultados obtenidos por cada subdimensión</i>	42
Tabla 13. <i>Propuesta de talleres según resultados de aplicación del test ajustado</i>	44
Tabla 14. <i>Recursos necesarios para la implementación de la estrategia</i>	45
Tabla 15. <i>Cronograma de talleres de comunicación asertiva</i>	46

Lista de Figuras

<i>FIGURA 1.</i> Proceso de la comunicación organizacional formal	20
<i>FIGURA 2.</i> Premisas de la comunicación informal en las organizaciones.	21
<i>FIGURA 3.</i> Fases de la investigación	32

Introducción

El presente informe es el resultado de una investigación de tipo descriptiva realizada en el área operativa de la empresa SANMELCO SAS, donde se busca ofrecer herramientas para la comunicación asertiva laboral. El desarrollo, se llevó a cabo en dos fases; en la primera se ejecutó un diagnóstico de asertividad organizacional mediante la implementación del Test de Asertividad de Rathus que “consta de diversos ítems, los cuales están basados en dimensiones que son parte fundamental de la asertividad; que es lo que el test busca encontrar en cada uno de los encuestados” (Luna y Ochoa, 2018) para este caso se realizó un ajuste de acuerdo a enunciados de tipo laboral.

En la fase dos, se propone una estrategia de comunicación asertiva que responde a las necesidades de la organización de acuerdo a los hallazgos del test; así, se postula un cronograma de talleres para los colaboradores del área operativa con respecto a su comunicación asertiva en las distintas situaciones en las que se debe recibir o enviar un mensaje. Los temas que se plantean son: autoafirmación, comunicación en el entorno laboral, comunicación verbal y no verbal, el contexto de la comunicación, el miedo de ser asertivo y la asertividad.

Se espera que la organización disponga los recursos, el tiempo y toda la gestión de los talleres durante tres meses con miras a cumplir los objetivos de esta investigación tal como lo manifestó en la recepción y aprobación de este informe.

1. Planteamiento del problema

La comunicación es un rasgo esencial de la naturaleza humana que posibilita el desarrollo de las personas a través del conocimiento del mundo, del diálogo y de la integración. Este desarrollo individual trasciende a la persona y pasa a formar parte del progreso conjunto, que a su vez involucra el desarrollo de la humanidad. En el contexto empresarial, la comunicación se encarga de la gestión de realidades inmersas en la actividad de toda organización, cuyo fin es el desarrollo de las personas, de su talento y, por tanto, también de la empresa. En la actualidad, en las organizaciones no sólo se habla de comunicación genérica, sino de comunicación asertiva, donde se garantiza que la información es fluida en múltiples canales, recibida, procesada y aplicada.

Uno de los mayores desgastes a los que se enfrenta una organización es la falta de asertividad en la comunicación del personal, que puede llevar a una negativa interacción entre los colaboradores y obtener como resultado un mal desempeño y malestar en el clima organizacional; uno de los recursos para solucionar esta oportunidad de mejora, es identificar el grado de asertividad y el grado de comunicación para actuar sobre las causas que estas variables pueden ocasionar. También, en el desarrollo de la comunicación asertiva, es básico el rol de los equipos y sus líderes, para garantizar el flujo correcto de información en todas las vías y canales competentes, desarrollando mecanismos de retroalimentación abierta, eficaz y oportuna.

La empresa SANMELCO es una sociedad por acciones simplificadas que se creó a inicios del año 2020 como resultado del emprendimiento de una estudiante del programa de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables en la Universidad Cooperativa de Colombia, campus Barrancabermeja. Por ende, es una empresa barranqueña, dedicada a buscar soluciones óptimas acorde a las necesidades de sus clientes,

desde suministro de personal, suministro de transporte, montajes de estructuras metálicas, montajes de estructuras en fibra de vidrio, entre otros. SANMELCO es una empresa que opera localmente y en todo el territorio nacional.

Actualmente, en la empresa SANMELCO se presentan dificultades en el proceso de comunicación entre los colaboradores del área operativa en los diferentes frentes de trabajo. Por ello, teniendo en cuenta que la comunicación ejerce un rol sustancial en el funcionamiento de las organizaciones y que particularmente para SANMELCO hace parte de los pilares fundamentales de su cultura organizacional, es necesario identificar las oportunidades de mejora que se puedan fortalecer en este proceso y diseñar así, una propuesta que pueda responder a las necesidades específicas que requiere esta organización, dado que podría estar interfiriendo con el clima laboral, el desempeño de los colaboradores y las metas de la empresa.

Es necesario para esta empresa mantener un alto grado de asertividad en su comunicación que permita crear un ambiente de trabajo agradable en donde los trabajadores se sientan apreciados, valorados y parte importante. Esta empresa desea conocer una ruta que permita fortalecer el proceso de comunicación organizacional, ya que, si éste no es favorable, puede provocar malos entendidos, falta de claridad en la manera de expresar ideas y necesidades, relaciones interpersonales no correctas y reacciones inadecuadas. En la presente investigación, se desea desarrollar una propuesta efectiva sobre el proceso de comunicación asertiva que poseen los trabajadores de SANMELCO, y cómo ésta influye en la comunicación organizacional. Por lo antes explicado se formula la siguiente pregunta de investigación:

1.1 Formulación del problema.

¿Cómo fortalecer el proceso de comunicación asertiva en la empresa SANMELCO SAS?

2. Justificación

La comunicación asertiva en el contexto organizacional hace referencia a las formas o modos de solucionar por medio del dialogo situaciones y acontecimientos empresariales de manera efectiva y oportuna. Teniendo en cuenta que la asertividad no significa estar de acuerdo con otras posturas y opiniones, pretendiendo no crear conflictos; si no por el contrario es respetar el criterio propio y el de los demás miembros de la organización logrando decir lo que se quiere decir de forma honesta, abierta y directa (Eqùsquiza, 1996)

En Barrancabermeja, existen pocas investigaciones en relación con la implementación de propuestas de comunicación asertiva en el área operativa de una entidad empresarial, por ende, el principal aporte de este estudio es lograr que la empresa Sanmelco SAS otorgue importancia a los canales, procesos y formas de comunicación asertiva en su gestión empresarial, de manera tal que puedan visualizar las ventajas competitivas y productivas que ofrece este proceso, así mismo otorgarle a cada colaborador de la empresa la capacidad de identificar sus necesidades, exponerlas y expresarse en el contexto laboral de una manera clara, oportuna y honesta.

Es importante mencionar que Rodríguez (2010) hace referencia al ámbito laboral y sus funciones para conseguir una asertividad empresarial, de la mano de los colaboradores, en este caso el área operativa de Sanmelco SAS; el autor explica que si se manejan canales de comunicación efectivos desde puestos gerenciales hasta puestos de menor grado jerárquico se logrará el éxito.

Por ello, la comunicación en el contexto organizacional o empresarial requiere de un elemento fundamental la asertividad que brinda a cada una de las partes sinergia, permitiéndole a todo el equipo de trabajo poder alcanzar sus metas, objetivos y fines tanto a nivel profesional como personal, por ende la comunicación ejerce un rol sustancial en el área operativa de la

empresa Sanmelco SAS, ya que esta marca la diferencia en el entorno laboral, puesto que posibilita el flujo de ideas, opiniones, directrices e información de manera eficaz entre los interlocutores, a su vez que genera un ambiente laboral propicio y armonioso; ya que incide de manera directa en el clima y por ende en la productividad organizacional.

Para lograr el establecimiento de la dinámica de la comunicación asertiva es necesario que la gerencia y la comunicación interna, en las organizaciones, vayan de la mano, ya que las formas participativas de gestión y la transparencia en la comunicación hacen crecer y desarrollarse a las organizaciones y a sus integrantes en un clima laboral favorable (Perilla, s.f). Es importante tener en cuenta que para lograr implementar la propuesta de comunicación asertiva en Sanmelco SAS se tienen en cuenta los estilos o rasgos de comunicación propios de cada colaborador, que se evidencian en las interacciones sociales en el sitio de trabajo. Para así ofrecer y propiciar una propuesta integral.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General.

- Diseñar una estrategia de comunicación asertiva en el área operativa de la empresa SANMELCO S.A.S.

3.2 Objetivos específicos.

- Diagnosticar el estado de la comunicación asertiva en el área operativa de la empresa SANMELCO S.A.S.
- Proponer una estrategia de comunicación asertiva en el área operativa de la empresa SANMELCO S.A.S.

4. Marco Referencial

4.1 Antecedentes

Se revisaron antecedentes de proyectos de grado asociados a la temática en los niveles local, nacional e internacional. Los trabajos más destacados según criterio de los participantes de este proyecto se presentan a continuación.

4.1.1 Locales. Se contempló revisar trabajos de grado realizados en la ciudad de Barrancabermeja, o con incidencia en organizaciones locales.:

Sarmiento, Y. (2019) en su trabajo de grado para optar el título de psicóloga de la Universidad Cooperativa Campus Barrancabermeja, denominado “la comunicación asertiva como generadora de desempeño laboral en empleados de empresas formales”, realiza una búsqueda documental acerca de la temática expuesta, con el fin de establecer la relación de las variables: asertividad, motivación y autoestima con las estrategias comunicativas de los

empleados de cualquier organización. La investigación concluye que “el clima organizacional y el manejo de una adecuada comunicación organizacional interna, optimizaría las relaciones humanas”.

4.1.2 Nacionales. Además, se buscaron referentes a nivel nacional donde hay más información disponible que en el municipio; las tesis más destacadas son:

Mateus (2018) para obtener el título de Especialista en Gerencia de Proyectos en la Universidad Piloto de Colombia, Bogotá; realizó la tesis de grado llamada: Plan estratégico para fortalecer la comunicación asertiva en JMM Construcciones S.A.S. En este trabajo se plantea el diseño de una metodología para fortalecer la comunicación asertiva en la empresa en cuestión que tiene sucursales en varias partes del país y con ello se establecen normas y procedimientos para regular la interacción entre las partes interesadas dentro de la compañía.

Así mismo, en la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Bogotá; para obtener el título de psicología, se presentó la tesis llamada: Diseño de estrategias comunicativas y emocionales para mejorar el clima organizacional en la empresa Prosegur, realizado por: Stephanie García, Adriana del Pilar Ramírez y Daniela Ustariz. En este informe de investigación se buscaba brindar estrategias comunicativas y motivacionales que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa Prosegur, a través de la indagación sobre: las debilidades de la organización, los aspectos que afectan su comunicación asertiva y el tipo de motivación que los colaboradores requieren para un desempeño exitoso para la compañía.

4.1.3 Internacionales. En este ítem fueron revisadas investigaciones sobre la temática aquí tratada con el fin de identificar tendencias internacionales, los documentos referenciados son:

En la Universidad Rafael Landívar- Quetzaltenango, Guatemala; para obtener el título de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional se desarrolló la tesis de grado: Asertividad y Comunicación Organizacional (Estudio realizado con los colaboradores de APROFAM de la zona 1 de Quetzaltenango), elaborada por: Héctor Napoleón Calderón Bethancourt. En esta tesis se determinó el grado de asertividad y su relación con la comunicación organizacional de los colaboradores de APROFAM; las valoraciones fueron realizadas mediante el test INAS – 87 y la escala de Likert; sus resultados detallaron que estadísticamente existe un grado significativo entre asertividad y comunicación organizacional entre los colaboradores y que la organización estudiada tiene un buen grado de comunicación asertiva organizacional.

Otra investigación en la misma temática fue realizada por Torres (2017) para optar el título profesional de Licenciado en Administración Pública; el título de la Investigación es: Elaboración de un plan de estrategias en comunicación asertiva para mejorar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa n° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017, Pimente, Perú. En esta investigación, se diseñó un plan estratégico hacia la comunicación asertiva en la organización mencionada, con el uso de un diagnóstico (aplicado con encuestas), análisis de factores influyentes y estimación del plan. El tesista concluye que la institución tiene problemas asociados a la comunicación asertiva lo cual influye en el logro de los objetivos y metas estratégicas de la institución estudiada.

4.2 Marco teórico

4.2.1 Comunicación organizacional. Se identifica como aquella que “establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas” (Castro, 2017), es decir, incluye la totalidad de las formas de comunicación entre todos los colaboradores de distintos niveles en la

organización, jefes y subordinados; estas se dan en el transcurso de las actividades diarias de la empresa.

Si se considera entonces que hace parte de la cultura de una organización, debe también tener en cuenta la definición de cultura organizacional para consolidar el alcance de la comunicación en este contexto. Según Gómez y Prowesk (2011), la cultura organizacional está fundamentada en las creencias, comportamientos, valores y suposiciones enmarcadas en una empresa; desde la cual se genera la evolución y la posibilidad de la comunicación y cooperación en un entorno laboral común. Así, la cultura organizacional es el nivel que dirige la comunicación organizacional, desde donde se establecen las pautas para la resolución de problemas internos entre colaboradores a través del lenguaje en cualquiera de sus formas.

Otra consideración importante al momento de definir la comunicación organizacional es ¿qué elementos pueden ser considerados comunicación dentro de una empresa? De acuerdo Rodríguez (2003), la clasificación radica en la diferencia entre información y comunicación, ya que la información incluye todos aquellos datos que se almacenan en soportes físicos o digitales (libros, computadores, memoria humana, que finalmente es el contenido de la comunicación; esto indica que, todo el contenido de datos que compartimos a través de cualquier medio es la información, mientras que, la comunicación es el proceso que se utiliza para transmitir esos datos. El éxito del proceso radica en la recepción del mensaje asumiendo que la persona que comunica algo tendrá la misión de que el mensaje que obtiene su receptor coincida con su intención comunicativa.

De este modo, la comunicación organizacional como tema de discusión, es el comienzo social más importante dentro de una organización, sin ella no existiría sociedad ni cultura, no es posible percibir una organización sin comunicación, ya que es el conjunto sistémico de mensajes que se realiza entre los diferentes actores de una estructura empresarial, la comunicación

consiente en proveer y acelerar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la entidad, de acuerdo con (Collado, 2005).

Entonces, una efectiva y eficaz comunicación organizativa se concibe y está diseñada para encauzar y transferir aspectos específicos del transcurrir del día a día de la empresa, y que son las concernientes con las prácticas, órdenes e instrucciones entre superiores y subordinados, y las reciprocidades entre las diferentes áreas, dependencias del nivel directivo, operativo de la compañía (Collado Fernández, Andrade Rodríguez, & all, 2002).

Así, el manejo de la comunicación dentro de una organización se concibe como un aspecto de vital importancia, dado que es “uno de los elementos conductores para aunar los esfuerzos de todas las personas de la organización en la dirección adecuada, así como para llevar a cabo las metas, pudiendo cumplir con los objetivos propuestos” (Mañas, Salvador, Díaz y Pecino, 2014); donde se convierte en el medio del éxito de la compañía dado que, con una adecuada gestión permite cumplir como equipo con los indicadores de producción, rentabilidad y todos aquellos asociados con la permanencia en el mercado.

4.2.1.1 Formalidad en la Comunicación organizativa. Esta forma de comunicación es la que establece la empresa según sus reglas y criterios, se presenta como memorandos, correos electrónicos, circulares oficiales, entre otros; tiene “direccionalidad, lo cual indica la importancia o intencionalidad de la misma y se clasifica en: descendente, ascendente, horizontal y diagonal” (Castro, 2017).

Las definiciones de cada una de ellas se relacionan con el vínculo laboral entre el emisor y el receptor, esto se presenta así:

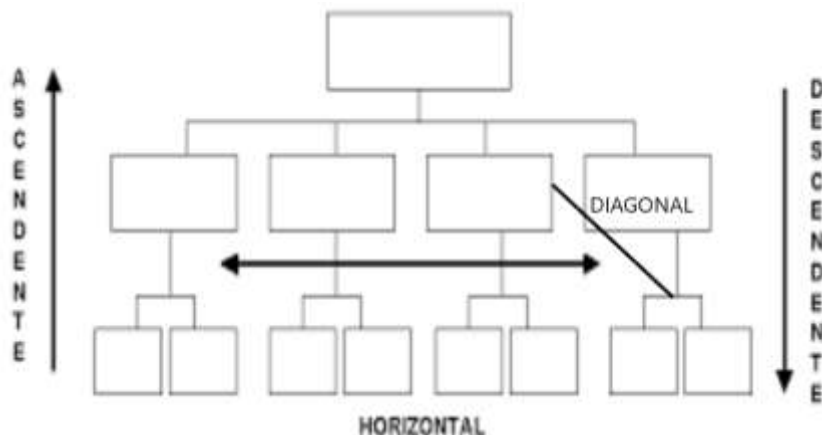


FIGURA 1. Proceso de la comunicación organizacional formal (Castro, 2007).

De este modo, la comunicación descendente se refiere a la comunicación de la dirección hacia el personal subordinado; la ascendente de los empleados hacia los gerentes; la horizontal se lleva a cabo entre personal del mismo nivel en la jerarquía de la organización y la diagonal, entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan sin tener en cuenta rango o nivel.

Dentro de la comunicación formal también se dan otros tipos tales como: visual y gestual, oral y escrita; que es una clasificación inherente al medio por el cual se transmite el mensaje, ya se usando el cuerpo, el lenguaje oral o la textualidad (Castro, 2017).

4.2.1.2 Informalidad en la Comunicación organizativa. Está claro que no todas las expresiones del lenguaje pueden ser enmarcadas dentro de la normativa de una organización; todas las formas de comunicación inherentes a una persona en su cotidianidad son utilizadas también en el ámbito laboral. Según Castro (2017), la comunicación informal es espontánea y no considera la jerarquía sino más bien se vincula a través de la interacción de los miembros de una compañía bajo la premisa del afecto o amistad entre las personas.

Entonces, la información informal puede beneficiar o perjudicar a una organización dado que goza de la subjetividad de cada emisor/receptor y puede ser: negativa o positiva. Así, una

comunicación que ayuda a la unión del grupo es positiva, y aquella que utiliza rumores y chismes no ayuda y perjudican el ambiente laboral y es considerada negativa. Se asume, que se debe evitar a toda costa la comunicación negativa en una compañía, por lo cual Castro sugiere las siguientes premisas:

- **Mantenga a sus empleados bien informados.**
- Comunique las decisiones importantes de forma clara a la menor brevedad posible.
- Presente siempre primero las ventajas de los cambios que se realizarán y luego hable de las desventajas que acarrearán los cambios. Pero siempre presente una visión a futuro positiva, tanto para la empresa como para los empleados.
- Evite los conciliábulos con unos pocos: las reuniones secretas o los murmullos cuando alguien se acerca generarán situaciones ambiguas y causarán malestar y ansiedad innecesaria.
- Si el cotilleo o chisme comienza por el jefe, sus subordinados seguirán el mismo ejemplo.

FIGURA 2. Premisas de la comunicación informal en las organizaciones (Castro, 2007).

Las anteriores con el fin de realizar un acercamiento hacia la regulación de este tipo de comunicación que afecta directamente el desarrollo de las actividades en las organizaciones.

4.2.1.3 Comunicación organizacional interna y externa: La comunicación puede desprenderse de dos maneras una interna; que es aquella en donde las acciones realizadas dentro de la compañía a través de diferentes canales de comunicación que se utilizan, para que la información sea de manera asertiva y clara, con una excelente combinación y motivación para apoyar con el objetivo del compromiso adquirido por el equipo de colaboradores sea de carácter administrativo, operativo. Y la comunicación externa; son aquellos mensajes que la compañía emite y busca manifestar externamente ya sea con clientes, proveedores, competencia en los diferentes sectores públicos o privados; con el objetivo de perfeccionar y/o conservar sus

relaciones y proyectar un perfil propicio de sus servicios en pro de avanzar en las relaciones comerciales.

Las estrategias más efectivas de comunicación llámese internas o externas de las organizaciones predominan de las cualidades que posean los líderes de las ellas, solo mencionaremos entre las muchas las más importantes que representan un buen liderazgo es la habilidad o don del escucha, el aprender y tal vez fortalecer esta, es vital hacia las personas ya que permite proporcionar los medios de encontrar estrategias que lleven al éxito. Un excelente directivo de este siglo en que el mundo evoluciona constantemente es quien se concibe metas atractivas, generando esa pasión, entusiasmo, compromiso en los diferentes colaboradores que conforman una compañía, el fortalecimiento de esa habilidad hacia las personas, los equipos de trabajo, da como resultado alcanzar ideas nuevas, innovadoras que se articulan para que las compañías tengan mejores resultados y asimismo permiten lograr nuevas opciones reales para las mismas. En caso contrario compañías que no han tenido una buena comunicación en ambas vías han terminado desafortunadamente en la quiebra, ya que el mensaje que querían emitir no era claro, y por consiguiente el resultado fue nefasto.

La causa fundamental de un sinnúmero de problemas sociales antiguos y actuales que afligen a los seres humanos residen en el modo en cómo se tratan entre ellos, con quienes viven, conviven, trabajan y el modo como se relacionan entre sí. El hábito más asertivo de comunicación de la metodología de Noel Ocampo en su libro el método que acerca a las personas, esboza unas pautas para las personas que aspiran sinceramente trabajar y desarrollar sus habilidades de comunicación, (Ocampo Ramirez & Vazquez Sanchez, 2006)

Articulado con lo anterior para el Padre del Psicoanálisis Freud, describe un esquema mental a partir de tres instancias denominadas Ello (el demonio), Yo (la persona, Homer) y

el Superyó (el ángel), estos conceptos de la personalidad perturban grandemente a la comunicación asertiva: el ello se refiere a la parte más profunda, primitiva, desorganizada e innata de la personalidad. Representa nuestros impulsos, deseos y necesidades más elementales y primitivas, cubre sus necesidades fisiológicas inmediatamente sin considerar las consecuencias. El superyó es la parte que contrarresta al Ello, representa los pensamientos morales y éticos adquiridos y aprendidos por la cultura. Acá se desarrolla nuestra capacidad de autoevaluación, crítica y el reproche. El Yo nos permite reconocer las acciones que realizamos, a elegir el camino a seguir, y razonar los impulsos con tal de no ceder lugar a la liberación sexual, y velar por la integridad general de la realidad. Es el primer paso del reconocimiento, para afrontar las alegrías, culpabilidad o castigo.

Es transcendental que exista un procedimiento de comunicación serio dentro y fuera de las organizaciones, que este bien organizado, que sea confiable y sobre todo planificado que este encaminado a la solución de las exigencias o necesidades y que se materialicen en la comunicación a todos empleados de la organización. Cuando se habla de comunicación esta debe ser sin falsedad, sin la existencia y coexistencia de los rumores que trabajar para lograr que dichas acciones se reduzcan y no se desarrollen (Collado Fernández, Andrade Rodriguez, & all, 2002).

4.2.2 Comunicación asertiva. Esta se describe como la expresión adecuada de una emoción hacia otra persona, esta cuenta con componentes como: “la habilidad de decir no, la habilidad para pedir favores y hacer demandas, para expresar sentimientos positivos y negativos y para iniciar, continuar y terminar conversaciones generales” (Cañas y Hernández, 2019); con reiteración en la aceptación y valoración de cada individuo desde sus propias opiniones y la defensa de ellas. Por ello, este concepto se integra de forma íntima con la autoestima, la confianza en sí mismo, la comunicación segura y el respeto hacia los demás.

El hombre es un ser social por naturaleza, este necesita de constante interacción con la sociedad para poder satisfacer sus necesidades, y también, construir su personalidad mediante las relaciones interpersonales que forja con otros gracias a la comunicación. Es por esto que es importante que, en toda empresa u organización, se establezca la comunicación asertiva, en la cual se busca que haya un equilibrio entre el personal empleado y el empleador, puesto que, gracias a esta se manifiestan las ideas, opiniones, deseos o sentimientos de manera bidireccional, sin ser sometidos los empleados a discriminación o a conflictos por inconformidades.

Las características de una persona asertiva según Rodríguez, E., & Serralde, M. (1991) se manifiestan con actitudes como: se siente libre para manifestarse, puede comunicarse con personas de todos los niveles, tiene una orientación activa en la vida, juzga de forma respetable, acepta y rechaza a las personas de su emocionalidad con delicadeza y firmeza, se manifiesta emocionalmente libre; todas estas condiciones se relacionan de forma directa con el ambiente laboral, ya que una persona que se identifica y reconoce con seguridad podrá considerar al otro como un igual y con la misma consideración que se tiene hacia él mismo y su imagen.

4.2.2.1 Ventajas de la comunicación asertiva en las organizaciones: si se considera que la asertividad es un reflejo propio de autoestima y autodeterminación positivas, características propias de personas con alta motivación, deseos de aprendizaje, entre otras; esto trae entonces mejoras en los ambientes laborales en las organizaciones esto porque “el dominio de destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral” (Montes, 2014). De este modo, se obtendrán ambientes óptimos de productividad y rentabilidad basadas en la asertividad, esto es porque se puede definir como “como un elemento diferencial ‘clave’ para una comunicación interna efectiva, mediante la disminución de los conflictos que se puedan

presentar entre los miembros de una organización” (Larrota, 2010), que agrega la disminución de conflictos como un tópico de gran valor dentro de las organizaciones.

4.2.3 Test de Rathus. Este test fue creado por Rathus en 1973 y su nombre es Rathus Assertiveness Schedule RAS, se aplica de forma oral o escrita a través de 30 preguntas en alrededor de 10 minutos, desde su creación “ha sido una de las medidas más empleadas en la evaluación de la eficacia de los tratamientos de habilidades sociales y específicamente los de fobia social, agresividad e ira y falta de expresión de opiniones y sentimientos; aún sigue siendo vigente” (Muñoz y Pérez, sf). Mediante este test se identifican características de la asertividad de los participantes, a través de 12 preguntas en sentido favorable y 16 desfavorables, con respecto al nivel de destreza asertiva de la persona; según Vargas y León, esta característica permite que se controlen algunos estilos de respuesta poco deseables, tal como la predisposición a estar de acuerdo o en desacuerdo de todas las afirmaciones del test.

4.2.3.1 Escala de Rathus: El Test, establece 6 niveles de asertividad que oscila entre una persona definitivamente asertiva hasta una definitivamente inasertiva; para el nivel de definitivamente asertiva se considera un individuo al cual se le facilita hacer y rechazar demandas y pedidos de otras personas, además, es capaz de enfrentar las consecuencias de ser rechazados; “dentro de las habilidades sociales, la asertividad se define como la capacidad de un individuo para transmitir su posición, opiniones, creencias y sentimientos a otras personas de manera efectiva y sin disconformidad” (León y Vargas, 2009). En cambio, para una persona definitivamente inasertiva se tiene a consideración aquellas conductas que no permiten demostrar sentimientos, emociones, decir que no; entre otras.

4.3 Marco conceptual.

4.3.1 Comunicación organizacional. Son todas las actividades establecidas dentro de una compañía “encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización” (Collado Fernández, Andrade Rodríguez, & all, 2002); todas estas con la finalidad única de cumplir los objetivos de la organización a través de la consecución de ambientes laborales armoniosos y con líneas de comunicación asertivas. Por esto, la comunicación organizacional se debe asumir como elemento clave de las actividades cotidianas de los colaboradores, dado que “la comunicación dentro de una empresa encadena todas las áreas y fusiona las actividades para que todas estén encaminadas a un fin común” (Silva, 2011). Así, cada acción que se realice requiere indicaciones que son información y datos; estos a su vez deben ser comunicados de acuerdo al medio que la compañía establezca, pero es un proceso inherente a todas sus dependencias. Desde la formación inicial de un colaborador, hasta las instrucciones y procedimientos de cada actividad realizada en el área operativa o administrativa exigen procesos de comunicación organizacional.

4.3.2 Comunicación asertiva: la definición de una persona asertiva, según el Diccionario de la Real Academia española (2019) es “dicho de una persona: que expresa su opinión de manera firme”; con lo cual se asegura que la forma de manifestar y comunicar una postura de forma adecuada es la que representa a un individuo con esta cualidad.

Es entonces, una técnica que evita la discriminación entre las personas referente a los derechos individuales y sociales, promueve el respeto a cualquier opinión ajena, como respuesta a las propias necesidades y deseos expresados, ayuda a controlar emociones y sentimientos negativos que pueden generar conflicto e indica que es saludable expresarlos de manera

adecuada y no reprimirlos; sugiere que para renovar una cultura de comunicación es necesario conocer los componentes de una relación, las técnicas necesarias, las habilidades y características de una persona asertiva (Calderón, 2017).

4.3.3 Proceso de comunicación: Proceso bidireccional entre dos o más personas en el cual se transmiten y recibe un mensaje, sea este una idea, sentimientos o información.

En una organización de forma normalizada se referencia que, con respecto a las comunicaciones de la organización se debe tener en cuenta la sugerencia de la Norma ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015); dado que esta puede ajustarse a cualquier tipo de comunicación dada desde la dirección. En este caso preciso, es útil la información ofrecida por la ISO 9001:2015 en cuanto a la comunicación de la compañía de cualquier información inherente a la dirección. Siguiendo esa directriz, una comunicación interna o externa de la organización debe incluir: a. qué comunicar, b. cuándo comunicar, c. a quién comunicar, d. cómo comunicar y e. quién comunica.

De acuerdo a lo anterior se deben definir la información que se transmitirá; una programación (cronograma de comunicación); definir el público objetivo; relacionar la metodología de comunicación, definiendo la forma en cómo se presenta la información; y, por último, incluir la persona encargada de la comunicación, la cual debe atender a los requisitos mínimos de la temática y la metodología.

4.3.4 Estrategia. Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales que llevan hacia un todo cohesionado (Quinn & Mintzberg, 1993), es decir, que compactan las intenciones y deseos de los propietarios e

inversionista en una serie de pasos que exigen cumplimiento para el éxito del proyecto o negocio.

Según la definición de Hunger y Wheelen (2007), es la forma en que una organización logrará el cumplimiento de su misión y objetivos. Una empresa típica debe considerar estos tres tipos de estrategia:

Tabla 1.

Tipos de estrategia.

Tipos de estrategia	
Corporativa	Describe la dirección general de la organización en cuanto a su actitud hacia el crecimiento, sus líneas de negocio y productos.
De negocios	Ocurre a nivel producto o unidades de negocio, se enfoca en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios en el segmento de mercado específico de su industria.
Funcional	Adoptado por un área fundamental para lograr objetivos mediante la maximización de la productividad de los recursos.

Nota. (Hunger, D. y Wheelen, T, 2007)

Estos tres tipos de estrategia coexisten y se relacionan entre sí de forma simultánea logrando sinergias y colaboraciones que permiten el logro de objetivos conjuntos. Así mismo, las estrategias corporativas requieren de asignación de presupuestos y recursos humanos de forma básica o especializada de acuerdo a la complejidad de cada implementación.

4.3.5 Relaciones interpersonales. Es la interacción de las personas con otras, ya sea de forma individual o grupal, dado que “el hombre es una especie gregaria, que vive en grupos y que en situaciones normales está involucrado en una gran cantidad de interrelaciones personales”

(Universidad del País Vasco, sf), estas se asumen como una de las características propias de la especie humana y se basa en distintos procesos comunicativos ya sean verbales y no verbales.

La relación interpersonal “es considerada de vital importancia e imprescindible para la autorealización del individuo puesto que le facilita la satisfacción de sus necesidades” (Méndez & Mirosław, 2005). Entonces tiene una carga de subjetividad que se deriva de la necesidad de cada individuo en concordancia con las necesidades de todo el grupo social en el que este individuo se desenvuelve.

5. Marco Metodológico

5.1 Tipo de estudio.

El presente trabajo es de tipo descriptivo ya que se quiere llegar a las características de la comunicación organizacional de la empresa SANMELCO SAS; así, “se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Pilar Baptista Lucio, 2014); donde la forma de comunicación y su nivel de asertividad serán interpretados de forma activa para lograr una descripción que defina sus particularidades propias.

5.2 Método de estudio.

Se utilizó el método deductivo dado que se asume la relación de la efectiva comunicación organizacional con resultados de mejora continua en las organizaciones como un postulado válido, para, a través del diagnóstico y el diseño de la propuesta demostrar que esto es cierto. Así, se aprovecha que este método “ofrece recursos para unir la teoría y la observación, además de que permite a los investigadores deducir a partir de la teoría los fenómenos que habrán de

observarse” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Pilar Baptista Lucio, 2014), para, mediante la observación documentada en encuestas se puedan acoplar las premisas iniciales como conclusiones que resulten de este trabajo de investigación.

5.3 Enfoque de investigación.

El enfoque presentado es mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo; se considera cuantitativo en la medida que “parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica con base en los cuales muestra información sobre relaciones esperadas entre las variables que hacen parte del problema que se estudia” (Monje Álvarez, 2011), así, se desarrolla a partir de la información recolectada a través de encuestas diseñadas de acuerdo a las variables de estudio que permiten encontrar la situación actual de la comunicación asertiva en la empresa.

Luego, este enfoque permite la constatación de la información mediante recolección de datos con los cuales se construyen conceptos teóricos: para esta investigación la creación de un diseño estratégico para la comunicación asertiva de la comunicación. Por otro lado, es cualitativo porque “confía en las expresiones subjetivas, escritas y verbales, de los significados dados por los propios sujetos estudiados” (Monje Álvarez, 2011) ofreciendo información final de las distinciones del proceso de valoración de la comunicación organizacional según la interpretación de los autores del informe desde la concepción de valores que cada encuestado presenta.

Por otro lado, contempla el enfoque cualitativo ya que se quiere llegar a las características de los procesos comunicativos de la empresa para su análisis y descripción; así, “se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)” (Hernández et al, 2010) donde las acciones de la empresa serán el centro de investigación de la tesis presentada.

Una de las condiciones de este método es el análisis y la búsqueda de información tanto de la información conocida como la que no: “conocer la situación actual de la problemática, lo que se conoce y lo que no, lo escrito y lo no escrito, lo evidente y lo tácito” (Hernández et al, 2010). De este modo se realizarán encuestas a los colaboradores de la empresa con especial atención a las evidencias y la información que está detrás de ellas.

5.4 Población y muestra.

La población implicada, son los trabajadores de la organización SANMELCO SAS. La muestra fue valorada según las siguientes variables:

Tabla 2.

Variables de cálculo de muestra

SÍMBOLO	VARIABLE
n	Tamaño de la muestra
N	Tamaño de la población
p	Prevalencia esperada del parámetro a evaluar (si no se conoce esta proporción se utiliza como estándar el valor 0.5)
Z	Es el valor de la normal estándar para un nivel de confianza dado (cuantas desviaciones estándar permito para un %de confianza establecido) - la confianza de la muestra. Nivel de confianza 90% -> Z=1,645 Nivel de confianza 95% -> Z=1,96 Nivel de confianza 99% -> Z=2,575
e	Precisión o margen de error

Total de la población (N): 16

Prevalencia esperada (p): se utiliza como estándar el valor 0.5

Nivel de confianza (z): 99%, es decir Z=2,575

Margen de error de estimación (e): 5%

Muestra (n): 16.

La fórmula aplicada fue la siguiente:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Así, la población a encuestar será de 16 trabajadores de la organización, que corresponde al total de ellos.

5.6 Técnicas de recolección de información.

La técnica de recolección de información se basó en la indagación en fuentes primarias y secundarias. Las fuentes secundarias serán documentos de investigaciones, artículos, revistas, boletines, tesis, libros u otros textos referentes a la comunicación organizacional y la comunicación asertiva laboral, con el fin de realizar una consideración bibliográfica acorde a la temática.

La fuente primaria será la encuesta que “generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos (entrevistas en persona, por medios electrónicos como correos o páginas web, en grupo, etc.)” (Hernandez et al., 2010); en este informe se dirige a los colaboradores de SANMELCO SAS asociados al área operativa.

5.7 Fases de la investigación.

La investigación se llevará a cabo en 2 (dos) fases, las cuales son:

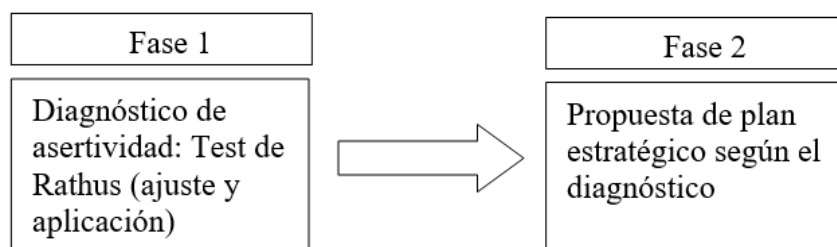


FIGURA 3. Fases de la investigación

Así, en la primera fase se dio cumplimiento al objetivo 1; se ajustó el Test de asertividad de Rathus para su aplicación en la muestra y, finalmente se diseñó un plan estratégico que responda a los hallazgos del diagnóstico precedente.

6. Desarrollo de la investigación

De acuerdo a las fases planteadas, se desarrolló la investigación a través de un diagnóstico inicial a través de un ajuste del Test de Rathus; y finalmente, de acuerdo a las respuestas de los colaboradores del área operativa, se diseñaron las estrategias que fueron aprobadas por la dirección de la organización para su posterior implementación.

6.1 Diagnóstico del estado de la comunicación asertiva en el área operativa de la empresa SANMELCO S.A.S.

Para realizar el diagnóstico, se utilizó el Test de asertividad de Rathus el cual, cuenta en su diseño original con 30 ítems, está diseñado para ser autoadministrado e incluye seis anclajes de valoración distribuidas desde -3 (muy poco característico de mí, extremadamente no descriptivo) a +3 (muy característico de mí, extremadamente descriptivo).

Para esta tesis, se consideró un ajuste del test presentado para una investigación titulada “Validación y estandarización de la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) en una muestra de adultos costarricenses” (León y Vargas, 2008), donde se muestran los ítems agrupados por subcategorías para mejorar su interpretación. Además, se realizaron cambios de los postulados de las preguntas para dirigir las hacia la asertividad organizacional; las subcategorías se presentan a continuación:

Tabla 3.*Subdimensiones de asertividad test de Rathus*

Subdimensión de asertividad, ajuste test de Rathus	
1	Demstrar disconformidad : capacidad para expresar molestia o desagrado ante situaciones de carácter público en las que existe la expectativa de satisfacer una necesidad planteada expresamente por la persona y que espera que sea atendida de una determinada manera.
2	Manifestación de sentimientos y creencias : disposición para expresar de una forma clara, concisa y espontánea sentimientos, pensamientos y creencias que las personas pueden experimentar bajo ciertas circunstancias. También, comprende las respuestas motoras como la búsqueda y confrontación de personas involucradas.
3	Eficacia: evaluación de la autoeficacia para manejar eventos. Es un juicio individual acerca de qué tan competente se puede ser en situaciones cotidianas de interacción social.
4	Interacción con organizaciones : capacidad para interactuar en el ámbito organizacional (institucional o empresarial) en situaciones en las cuales debe hacer solicitudes o responder a demandas específicas.
5	Expresión de opiniones: temor a expresar de forma pública lo que se opina, por miedo a la burla o al juicio social negativo.
6	Decir no : capacidad para expresar negación, comentarios opuestos a los intereses de los otros o la enunciación del no ante peticiones que se consideran inadecuadas o irracionales

Nota. (León y Vargas, 2008)

En este ajuste se clasificaron los ítems de Rathus según 6 dimensiones, que conforman la comunicación asertiva; según León y Vargas (2009) la forma como una persona demuestra su disconformidad, como expresa sus sentimientos en público, la autovaloración efectiva de su competencia social, el temor a expresarse en público y la capacidad para decir no son las habilidades comunes de la asertividad. Sin embargo, fue necesario realizar cambios en el enfoque de las preguntas, para que, pudieran ser utilizadas en el ámbito laboral sin variar el significado de cada afirmación.

Para la primera subdimensión el ajuste del cuestionario fue:

Tabla 4.

Subdimensión demostrar disconformidad

Ítem	Ajuste
3. Cuando la comida que me han servido en el restaurante no está hecha a mi gusto, me quejo con el mesero o mesera	Cuando me entregan un trabajo/documento/mensaje fuera de tiempo o no conforme, me quejo con la persona responsable.
17. En el restaurante o en cualquier sitio, protesto por un mal servicio	En situaciones laborales, protesto por una no conformidad
19. Si dos personas en el cine o en una conferencia están hablando demasiado alto, les pido que hagan silencio o se vayan a hablar a otra parte	Si dos personas están en la oficina hablando demasiado alto, les pido que hagan silencio o se vayan a hablar a otra parte.
20. Si alguien se cuele en una fila, le llamo abiertamente la atención	Si alguien intenta tomar mi turno, cuando estoy esperando antes, le llamo abiertamente la atención.

Nota. Ajuste de elaboración propia, con información de León y Vargas (2009)

En la tabla presentada, se cambian los contextos de las preguntas, pasando de situaciones cotidianas a situaciones laborales, pero siempre, manteniendo la intencionalidad de la versión original, en cuanto a la demostración de disconformidad de la persona encuestada. Por otro lado, en la manifestación de sentimientos y creencias, los ítems son los siguientes:

Tabla 5.*Subdimensión expresar de forma clara, concisa y espontánea*

Ítem	Ajuste
5. Me esfuerzo, como la mayoría de la gente, por mantener mi posición	Me esfuerzo, como la mayoría de gente, por mantener mi posición en los asuntos laborales.
13. Soy abierto y franco en lo que respecta a mis sentimientos	Soy abierto y franco en lo que respecta a mis sentimientos en el entorno laboral.
14. Si alguien ha hablado mal de mí o me ha atribuido hechos falsos, lo (la) busco para saber qué es lo que pasa	Si alguien del trabajo ha hablado mal de mí o me ha atribuido hechos falsos, lo (la) busco para saber qué es lo que pasa.
21. Expreso mi opinión con facilidad	En el trabajo, expreso mi opinión con facilidad.

Nota. Ajuste de elaboración propia, con información de León y Vargas (2009)

En esta dimensión se busca indagar sobre la capacidad de expresar de forma clara, concisa y espontánea sentimientos, pensamientos y creencias en el entorno laboral; es decir, como una persona habla sobre sí misma, además, de cómo se acerca a sus compañeros para aclarar temas sobre su persona. Así mismo, en la subdimensión de evaluación de la autoeficacia para manejar eventos se realizó un ajuste, las preguntas son:

Tabla 6.*Subdimensión evaluación de la autoeficacia*

Ítem	Ajuste
1. Pienso que mucha gente parece ser más agresiva y autoafirmativa que yo	Pienso que mucha gente del trabajo parece ser más agresiva y autoafirmativa que yo
2. He dudado en proponer o aceptar una cita con alguien por timidez	He dudado en proponer o aceptar una cita laboral por timidez
6. En realidad la gente se aprovecha de mí con frecuencia	En realidad la gente del trabajo se aprovecha de mí con frecuencia
7. Con frecuencia no sé qué decir a personas atractivas del otro sexo	N/A
16. Suelo reprimir mis emociones antes de hacer una escena	Suelo reprimir mis opiniones en situaciones laborales

Nota. Ajuste de elaboración propia, con información de León y Vargas (2009)

Para una de las preguntas de la subdimensión de evaluación de autoeficacia no se encontró una relación para el contexto laboral, por lo cual se decidió excluir esta pregunta para los trabajadores de SANMELCO SAS.

Los ajustes se realizaron también en la subdimensión de interacción en el área institucional y organizacional, las preguntas son:

Tabla 7.*Subdimensión interacción institucional y organizacional*

Ítem	Ajuste
8. Evito llamar por teléfono a instituciones o empresas	Evito llamar/contactar a instituciones o empresas
9. En caso de solicitar un trabajo o la admisión en una institución, preferiría escribir cartas o enviar correos electrónicos, a realizar entrevistas personales	En caso de realizar alguna gestión propia del trabajo preferiría enviar correos electrónicos que asistir una reunión.
10. Me resulta embarazoso devolver un artículo comprado	Me resulta embarazoso devolver un producto/documento no conforme
12. He evitado hacer preguntas por miedo a parecer tonto	He evitado hacer preguntas en reuniones laborales por miedo a parecer tonto
18. Cuando me halagan con frecuencia, no sé qué responder	Cuando en el trabajo me halagan con frecuencia, no sé que responder
22. Hay veces en las que simplemente no puedo decir nada	Hay veces, en el entorno laboral, que simplemente no puedo decir nada

Nota. Ajuste de elaboración propia, con información de León y Vargas (2009)

En la tabla anterior se reportan aquellas preguntas del test asociadas a la relación del encuestado con las instituciones y organizaciones: la forma en cómo se enfrentan situaciones como reuniones, halagos y llamadas en el entorno laboral. Por otra parte, en la subdimensión de decir no, se ajustaron los ítems para indagar a cerca de cómo una persona contempla su capacidad de negarse ante algo que no le gusta en el ambiente de trabajo, la información de los ajustes está en la *Tabla 8*:

Tabla 8.*Subdimensión capacidad de decir no*

Ítem	Ajuste
4. Cuando un vendedor se ha tomado el rato y la molestia de mostrarme un producto que después no quiero, paso mal rato al decir "NO"	N/A
11. Si un pariente cercano y respetado me molesta prefiero esconder mis sentimientos antes de expresar mi disgusto	Si una persona del trabajo cercano y respetado me molesta prefiero esconder mis sentimientos antes de expresar mi disgusto
15. Con frecuencia, paso un mal rato cuando tengo que decir que NO	Ante alguna situación laboral con frecuencia, paso un mal rato cuando tengo que decir que NO.

Nota. Ajuste de elaboración propia, con información de León y Vargas (2009)

Con la información anterior, se diseñó la encuesta que se implementó a través de formularios de Google, de forma anónima para asegurar una respuesta sin sesgos. Se recopilaron las respuestas y el diagnóstico se revisó de acuerdo a las subdimensiones contempladas. De acuerdo a la puntuación de la versión completa de Rathus, se considera una escala de 90 a -90; para este informe, dada la disminución de preguntas por el ajuste se tomaron los valores de 60 a -60; en la tabla a continuación se presenta el ajuste realizado mediante interpolación de los datos:

Tabla 9.*Categorías de asertividad de Rathus ajustada*

Número	Categoría	Puntuación Rathus	Puntuación ajustada
1	Definitivamente asertivo	61 a 90	40 a 60
2	Muy asertivo	31 a 60	19 a 39
3	Asertivo	16 a 30	9 a 18
4	Asertividad confrontativa	-15 a 15	-10 a 10
5	Inasertivo	-16 a -30	-9 a -18
6	Muy inasertivo	-31 a -60	-19 a -39
7	Definitivamente inasertivo	-61 a -90	-40 a -60

Nota. Ajuste de elaboración propia, con información de León y Vargas (2009)

Así, con la puntuación ajustada para el promedio de los resultados obtenidos en la valoración a los colaboradores del área operativa en SANMELCO SAS se tienen los siguientes resultados individuales:

Tabla 10.

Resultados individuales

Colaborador	Valoración general	Categoría de asertividad
1	8	Asertividad confrontativa
2	25	Asertivo
3	-5	Asertividad confrontativa
4	21	Asertivo
5	19	Asertivo
6	16	Asertivo
7	32	Asertivo
8	-1	Asertividad confrontativa
9	49	Muy asertivo
10	49	Muy asertivo
11	29	Asertivo
12	18	Asertivo
13	19	Asertivo
14	33	Muy asertivo
15	-14	Asertividad confrontativa
16	-1	Asertividad confrontativa
Promedio:		18,56
Desviación estándar:		18,07

Nota. Elaboración propia.

El promedio arroja que, de forma general, el grupo tiene un comportamiento de asertividad y los porcentajes de cada categoría según los resultados son:

Tabla 11.*Porcentajes por categoría- aplicación test de Rathus*

Categoría	Resultado	Porcentaje
Definitivamente asertivo	0	0%
Muy asertivo	3	19%
Asertivo	8	50%
Asertividad confrontativa	5	31%
Inasertivo	0	0%
Muy inasertivo	0	0%
Definitivamente inasertivo	0	0%

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 11, se observa como desde cada categoría se puede asumir un comportamiento en alguna medida asertivo, ya que el 50% de los resultados individuales, se encuentran en este rango. Sin embargo, el ítem definitivamente asertivo es un valor no obtenido por ningún colaborador; en cambio, para muy asertivo se presenta el 19% y para asertividad confrontativa 31%.

Otro aspecto importante, en los resultados individuales es que ningún test arrojó resultados menores a asertividad confrontativa, así, el grupo no presenta valores inasertivos, muy inasertivos, ni definitivamente inasertivo.

El valor de la desviación estándar de todos los datos es de 18,07 puntos, lo cual representa una muestra dispersa (esta distribución arrojó valores extremos muy bajos y altos -1 y 49); así mismo, el intervalo de confianza para la muestra al 99% presenta un límite inferior del valor 4,67 y uno superior de 32,45; para un intervalo de confianza del 95% tiene un valor medio de entre 8,55 y 28,57, y para el 60% se obtiene que cuenta con 14,51 (límite inferior) a 22,61 (límite superior); todos estos datos se encuentran dentro de dos rangos (asertivo y asertividad

confrontativa) en la media de los datos, lo que indica que la interpretación debe darse desde una interpretación distinta al promedio general de los datos.

Ya que el test es de doble sentido favorable (ítems 3, 17, 19, 20, 5, 13, 14, 21) y desfavorable (ítems 1, 2, 6, 16, 8, 9, 10, 12, 18, 22, 11 y 15) se revisaron los datos por cada subdimensión para mejorar la interpretación con valores de desviación estándar más bajos. La tabla que muestra los valores de la desviación estándar para cada subdimensión es:

Tabla 12.

Resultados obtenidos por cada subdimensión

Subdimensión	Valor máximo	Promedio	Diferencia (puntos posibles - promedio)	Desviación
Demostrar disconformidad en situaciones laborales	12 puntos (4 preguntas)	2,47	9,53	4,74
Expresar de forma clara, concisa y espontanea sentimientos, pensamientos y creencias en el entorno laboral	12 puntos (4 preguntas)	7,12	4,88	5,06
Evaluar la autoeficacia para manejar eventos	12 puntos (4 preguntas)	4,12	7,88	4,24
Interactuar en el ámbito organizacional e institucional	9 puntos (3 preguntas)	1,41	7,59	4,24
Temor a expresar de forma pública una opinión	9 puntos (3 preguntas)	1,71	7,29	4,51
Expresar negación, capacidad de decir No.	6 puntos (2 preguntas)	1,35	4,65	3,12

Nota. Elaboración propia.

Entonces, con desviaciones estándares menores que la general (de 18,17 puntos) es de mejor opción la valoración por subdimensiones. De este modo, se tiene que, para todas ellas, los colaboradores del área operativa tienen una diferencia alta con respecto a los puntos posibles de mayor asertividad (definitivamente muy asertivo) con respecto al proceso de comunicación organizacional. Estos resultados exigen realizar una estrategia que integre cada subdimensión de

asertividad, con el fin de mejorar de forma general todo el proceso de comunicación entre los colaboradores del área operativa de SANMELCO SAS.

La subdimensión con una valoración más baja (aquella con más puntos de diferencia a partir del valor máximo menos el promedio obtenido de la totalidad de respuestas) es la de demostrar disconformidad en situaciones laborales, seguido de la capacidad de evaluar la autoeficacia para manejar eventos; por otra parte, la subdimensión con menor diferencia promedio-puntos posibles, es la dimensión de expresar negación (capacidad de decir no) la que entonces es, la que tiene una mayor asertividad según los resultados de la fuente primaria implementada.

Estos resultados deben asumirse con la reserva que se admite bajo la validez de la escala y del ajuste realizado en el test, porque este instrumento no fue diseñado originalmente sobre un “modelo teórico explícito de asertividad, sin embargo, aportan información útil para el análisis cualitativo, principalmente, en situaciones de aplicación individual” (Vargas y León, 2009). Así, de forma cualitativa se toma la información obtenida en cada subdimensión, como valores de diagnóstico.

6.2 Diseño de estrategia de asertividad organizacional en SANMELCO SAS

Para responder a las necesidades de asertividad en la comunicación organizacional de los colaboradores del área operativa se propone realizar talleres que involucren al personal hacia la mejora de este aspecto en la empresa.

Cada actividad debe contar con tres momentos los cuales son:

Sensibilización y motivación: donde la persona que dirige la sesión debe involucrar a los participantes para que se impliquen en el tema a desarrollar.

Reflexión: en esta fase, se construyen los conceptos presentados a partir de comparación y reflexión de las temáticas que el taller expone.

Integración y cierre: con el fin de asumir una postura distinta frente a los procesos comunicativos en la organización, cada participante integra la información que se ofrece con sus experiencias laborales cotidianas y se da cierre a la actividad.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico, para cada subdimensión, los temas asociados a los talleres de la propuesta son:

Tabla 13.

Propuesta de talleres según resultados de aplicación del test ajustado

Subdimensión	Taller
Demostrar disconformidad en situaciones laborales	Autoafirmación
Expresar de forma clara, concisa y espontánea sentimientos, pensamientos y creencias en el entorno laboral	La comunicación en el entorno laboral
Evaluar la autoeficacia para manejar eventos	Comunicación verbal y no verbal
Interactuar en el ámbito organizacional e institucional	El contexto de la comunicación
Temor a expresar de forma pública una opinión	El miedo de ser asertivo
Expresar negación, capacidad de decir No.	Asertividad

Nota. Elaboración propia.

Para el desarrollo de las actividades, SANMELCO SAS debe disponer de los siguientes

recursos:

Tabla 14.*Recursos necesarios para la implementación de la estrategia*

		Recursos para Talleres de comunicación asertiva			
SANMELCO					
Ítem	Categoría	Unidad	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Recursos humanos					
1	Honorarios facilitador	Hora	12	\$ 100.000	\$ 1.200.000
2	Honorarios colaboradores	Hora	160	\$ 50.000	\$ 8.000.000
Insumos de oficina					
3	Documentos impresos	Unidad	200	\$ 1.000	\$ 200.000
4	Material de actividades-papelería	N/A	16	\$ 30.000	\$ 480.000
Otros					
5	Alquiler de salas	Hora	60	\$ 50.000	\$ 3.000.000
6	Refrigerios	Unidad	120	\$ 15.000	\$ 1.800.000
Subtotal					\$ 14.680.000
Adicionales y/o imprevistos (10%)					\$ 1.468.000
Total					\$ 16.148.000

Nota. Elaboración propia.

La gestión de estos recursos debe ser realizada por SANMELCO SAS, revisada y aprobada desde la dirección como parte del plan estratégico anual, ésta incluye la información de los gastos asociados al profesional facilitador; las horas hombre pagadas al personal operativo; gastos de alquiler de sala donde se harán los talleres; gastos de papelería para actividades en el curso; fotocopias de material necesario para la actividad; refrigerios; y un 10% adicional para otros gastos y/o imprevistos. Así mismo, para el desarrollo de las actividades, se propone el siguiente cronograma (tabla 15), que contempla la fecha de cada taller:

Tabla 15.*Cronograma de talleres de comunicación asertiva*

		Cronograma de Talleres de comunicación asertiva		
		SANMELCO		
Ítem	Taller	Objetivo	Responsable	Fecha
1	Autoafirmación	Brindar herramientas para que los empleados identifiquen y expresen claramente sus necesidades dentro de la organización, para que establezcan las prioridades que tienen para sí mismos, para la misma organización y para con quienes trabajan.	Dirección	Octubre 01-2020
2	La comunicación en el entorno laboral	Ofrecer información acerca de la comunicación laboral para que los colaboradores identifiquen el proceso dentro de la empresa e intercambien mensajes de forma asertiva con los diferentes emisores de la organización.	Dirección	Octubre 15-2020
3	Comunicación verbal y no verbal	Ofrecer herramientas para identificar los diferentes tipos de comunicación dentro y fuera del entorno laboral.	Dirección	Noviembre 1-2020
4	El contexto de la comunicación	Identificar el contexto de la comunicación como uno de los elementos más importantes del proceso de transmisión y recepción de información.	Dirección	Noviembre 15-2020
5	El miedo de ser asertivo	Identificar técnicas para autocontrol a través de la autoconciencia, del conocimiento de los comportamientos pasivos y agresivos compartidos con otras personas en el ámbito laboral.	Dirección	Diciembre 1-2020
6	Asertividad	Desarrollar habilidades de comunicación asertiva dentro del entorno laboral en el área operativa en SANMELCO SAS	Dirección	Diciembre 15-2020

Nota. Elaboración propia.

Las actividades se desarrollarán en 3 meses para permitir retroalimentaciones sobre la socialización de cada sesión anterior.

La relación de la información principal de cada taller incluye, objetivos, responsables de ejecución, la idea general del tema, actividad de sensibilización y motivación, reflexión e integración y cierre.

Así, el taller uno que corresponde a la subdimensión de “demostrar disconformidad en situaciones laborales”, se enfoca en la autoafirmación con el fin de que los colaboradores del área operativa tengan herramientas comunicativas para expresar necesidades y deseos de forma adecuada en el contexto laboral; la información general de este taller es:

Taller 1

Tema: Autoafirmación

Objetivo: Brindar herramientas para que los empleados identifiquen y expresen claramente sus necesidades dentro de la organización, para que establezcan las prioridades que tienen para sí mismos, para la misma organización y para con quienes trabajan.

Responsable: Líder de Talento Humano

Facilitador: Profesional autorizado por la dirección

Soporte Teórico: La autoafirmación significa respetar mis deseos, necesidades y valores y buscar su forma de expresión adecuada... O sea, la disposición a valerme por mí mismo, a ser quien soy abiertamente, a tratarme con respeto en todas las relaciones humanas... el primer acto de autoafirmación, el más básico, es la afirmación de la conciencia. Esto supone la elección de ver, pensar, ser consciente, proyectar la luz de la conciencia al mundo exterior y al mundo interior, a nuestro ser más íntimo (Torres, 2018).

Sensibilización y motivación: Mediante preguntas iniciales los participantes identifican su situación con respecto a la autoafirmación. ¿Qué hago para demostrar y dejar claras mis necesidades en el ámbito laboral? ¿Cómo me considero frente a las necesidades de otros en la organización?

Reflexión: A través de ejemplos y comparaciones el orientador del taller aborda la temática de autoafirmación enfatizando en la importancia de expresar las necesidades en forma clara, directa y apropiada a la situación; a través de un comportamiento donde los individuos se reafirman a sí mismos como personas y como colaboradores.

Integración y cierre: Los participantes interiorizan la información compartida y cuentan sus experiencias sobre su autodeterminación.

La subdimensión 2 refiere a la forma de expresar sentimientos, pensamientos y creencias en el entorno laboral; por ello, se establece que el tema de comunicación organizacional puede indicar pautas sobre cómo y qué comunicar en la organización, el Taller 2 responde a la estrategia de esta subdimensión, así:

Taller 2

Tema: Comunicación laboral

Objetivo: Ofrecer información acerca de la comunicación laboral para que los colaboradores identifiquen el proceso dentro de la empresa e intercambien mensajes de forma asertiva con los diferentes emisores de la organización.

Responsable: Líder de Talento Humano

Facilitador: Profesional autorizado por la dirección

Soporte Teórico: El concepto de comunicación en las organizaciones, incluye todas aquellas actividades de comunicación que implican el intercambio de datos, ideas, informaciones y conocimientos entre las empresas y sus diferentes públicos (Trabajadores, familias, grupo directivo, clientes, consumidores, accionistas, proveedores, periodistas, medios de comunicación,

entorno, la comunidad, etc.). Plantea que, con este intercambio de mensajes, datos, e información, entre otros aspectos; la comunicación organizacional es un factor de éxito para toda organización, específicamente de naturaleza empresarial. Se integran las áreas, se determinan los objetivos y se comparten, eliminándose con ello las posibles barreras que se puedan presentar. Con ello se da paso a la participación y valoración de las personas, creándose de esta forma el sentido de pertenencia primordial entre los miembros integradores. (La Rotta, 2010)

Sensibilización y motivación: Con preguntas de inicio sobre comunicación organizacional los colaboradores del área operativa podrán hacer un autodiagnóstico sobre su forma de intercambiar mensajes.

Reflexión: El moderador debe ofrecer información pertinente a los procesos formales e informales de comunicación dentro de la organización: procedimientos de informes, correos electrónicos, mensajes de comunicación horizontal, vertical etc.

Integración y cierre: Los participantes involucran su experiencia sobre comunicación organizacional y expresan la forma que esta influye en los procesos operativos en SANMELCO SAS.

Por su parte, el taller 3 busca que los colaboradores del área operativa conozcan los tipos de comunicación (verbal y no verbal) e identifiquen el valor de la coherencia emisor-receptor, para que el mensaje sea efectivo. La información de este taller es:

Taller 3

Tema: Comunicación verbal y no verbal

Objetivo: Ofrecer herramientas para identificar los diferentes tipos de comunicación dentro y fuera del entorno laboral.

Responsable: Líder de Talento Humano

Facilitador: Profesional autorizado por la dirección

Soporte Teórico: La comunicación verbal es aquella que se realiza por medio de las palabras, puede ser oral o escrita. La comunicación no verbal es aquella que se realiza a través del lenguaje corporal (entendido como postura y distancia corporal), el contacto visual, los gestos, las expresiones faciales y el movimiento de brazos y manos. Así también, se comunica de manera no verbal a través de la vestimenta, el peinado y con nuestra conducta, en general. Parte de la eficacia de la comunicación tiene que ver con la coherencia entre ambas vías; es decir, que los contenidos transmitidos por ambos tipos de comunicación se refuercen mutuamente. (Torres, I., 2017)

Sensibilización y motivación: Mediante preguntas de inicio identificará el conocimiento sobre comunicación que tienen los colaboradores del área operativa en SANMELCO SAS.

Reflexión: Cada participante identifica que la comunicación tiene como elemento el entorno o situación extralingüística que rodea e influye a la acción comunicativa, por ejemplo, un contexto laboral, político, cultural o escolar.

Integración y cierre: Los participantes deben integrar su propia experiencia, con los conceptos presentados en la jornada; así, identificar de qué forma usan la comunicación según su tipo.

En cuanto al taller 4, este permitirá que los participantes tengan información acerca del contexto de la comunicación con énfasis en el ámbito laboral, así, mediante una reflexión sobre los distintos contextos asociados a la cotidianidad, se hará claridad sobre las situaciones en las que se producen los mensajes que son comunicados; este taller será desarrollado con los siguientes criterios:

Taller 4

Tema: El contexto de la comunicación

Objetivo: Identificar el contexto de la comunicación como uno de los elementos más importantes del proceso de transmisión y recepción de información.

Responsable: Líder de Talento Humano

Facilitador: Profesional autorizado por la dirección

SopORTE Teórico: En un sistema comunicativo, el contexto es un conjunto de circunstancias que acompañan a la propia comunicación. Es decir, nos estamos refiriendo a diversos factores que condicionan la comunicación. Quizás los más importantes son el espacio y el tiempo en que tiene lugar. Pero también es básica la cultura que tiene el emisor que envía el mensaje, igual que la que tiene el receptor, que será quien lo reciba, etc.

Sensibilización y motivación: El facilitador realiza preguntas sobre los distintos contextos en los que se da la comunicación: ¿Cómo nos comunicamos con nuestros familiares? ¿De qué manera nos comunicamos en el trabajo y otros contextos?

Reflexión: La actividad debe brindar herramientas a los colaboradores que le permitan identificar la importancia de la comunicación intrapersonal e interpersonal, así como, los

componentes de la comunicación verbal y no verbal. Esto a través de comparaciones y estudios de caso.

Integración y cierre: Los colaboradores del área operativa podrán tener claridad sobre la importancia del contexto de la comunicación y el conjunto de situaciones en las cuales se produce la comunicación tales como: lugar, tiempo, cultura del emisor y el receptor, etc.; a partir de experiencias personales.

Otro de los aspectos de la asertividad se relaciona con el miedo a ser asertivos, este ítem se desarrolla en la propuesta del Taller 5, con el fin de establecer la diferencia entre el miedo asociado a un peligro real y uno no real; para que los colaboradores creen estrategias personales para identificar el peligro y asumir una actitud distinta al momento de comunicarse en la organización, esta actividad se desarrollará con los siguientes parámetros:

Taller 5

Tema: El miedo de ser asertivo

Objetivo: Identificar técnicas para autocontrol a través de la autoconciencia, del conocimiento de los comportamientos pasivos y agresivos compartidos con otras personas en el ámbito laboral.

Responsable: Líder de Talento Humano

Facilitador: Profesional autorizado por la dirección

Soporte Teórico: Este aspecto refiere a los miedos que siente cada participante al encontrarse en las situaciones en las que le es difícil ser asertivo, con la intención de que lo reconozcan y a través de este reconocimiento facilitar el que puedan superar esta dificultad.

Sensibilización y motivación: En el primer momento el facilitador propone preguntas para que los participantes identifiquen en qué situaciones tienen miedo al momento de comunicarse.

Reflexión: A través de explicaciones se debe insistir en la diferencia entre el miedo asociado a un peligro real o no real, así, los participantes identifiquen en qué situaciones el miedo es un medio para sobre guardar la integridad de las personas.

Integración y cierre: En este momento, los participantes identifican sus miedos ante algunas figuras que les representa autoridad, además, deben comentar situaciones en las que si reafirmaron sus derechos asertivos y la satisfacción que sintieron después de haberlo hecho, con el fin de trabajar en su autoconfianza para reafirmar sus derechos en la mayor cantidad de situaciones

Finalmente, en el taller 6 se propone el desarrollo de habilidades de comunicación asertiva donde se fortalezca la expresión de la información de forma adecuada, esta es la propuesta de esa actividad:

Taller 6

Tema: Asertividad

Objetivo: Desarrollar habilidades de comunicación asertiva dentro del entorno laboral en el área operativa en SANMELCO SAS.

Responsable: Líder de Talento Humano

Facilitador: Profesional autorizado por la dirección

Soporte Teórico: La asertividad ha sido un término empleado únicamente desde la perspectiva y los lineamientos de la psicología. Pero en este caso, aterrizándola a la

aplicación en el campo de la comunicación organizacional, la asertividad se puede entender como una habilidad puramente comunicacional: es la facultad de expresar los derechos y exigencias propias a las personas con las que se interactúa. Es poder expresar la información de la forma adecuada (positiva y propositivamente), mediante el uso de las palabras adecuadas y en el momento propicio.

Sensibilización y motivación: ¿Qué es asertividad? ¿Qué tan asertiva es mi comunicación en el entorno laboral? Mediante preguntas, los participantes identifican su situación actual con respecto a la asertividad.

Reflexión: El mediador explica mediante ejemplos y casos de comparación la importancia y definición de asertividad. Esto con el fin de identificar los patrones de comportamiento asertivo y no asertivo de cada uno.

Integración y cierre: En este momento, los participantes identifican sus miedos ante algunas figuras que les representa autoridad, además, deben comentar situaciones en las que si reafirmaron sus derechos asertivos y la satisfacción que sintieron después de haberlo hecho, con el fin de trabajar en su autoconfianza para reafirmar sus derechos en la mayor cantidad de situaciones.

Esta propuesta contiene una estrategia para cada una de las subdimensiones de la comunicación organizacional donde a través de un facilitador se lleven a cabo actividades de tipo taller, durante los meses de octubre, noviembre y diciembre del año en curso. El costo total que debe asumir SANMELCO SAS para la implementación de la estrategia asciende a cerca de

\$16.148.000 pesos colombianos que puede variar de acuerdo al momento en el que sea implementado.

El plan estratégico fue compartido con la dirección de la organización y esta mantiene su interés en implementarlo según las recomendaciones de este informe, para ello, determinarán responsables directos para cada actividad y la asignación de recursos aquí también mencionados.

7. Conclusiones

Para el diagnóstico se realizó un ajuste del Test de Asertividad de Rathus con el fin de adaptar esta herramienta a las condiciones laborales en SANMELCO SAS; de este modo, se pudo adecuar un instrumento de valoración psicosocial a temas particulares de trabajo. Con lo anterior, es factible el uso de herramientas ajustadas, no propiamente creadas para el ámbito laboral, para explorar el desarrollo de la comunicación organizacional desde la disposición de los trabajadores hacia una comunicación asertiva, dado que se el trabajo es también una actividad cotidiana enmarcada en las áreas afectivas, psicológicas, cognitivas y culturales del ser humano.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, en el área operativa de SANMELCO SAS, predomina la categoría de asertivo con el 50%, seguido de asertividad confrontativa con el 31% y, por último, la valoración muy asertativo con el 19%; entonces, no se encontraron colaboradores ni definitivamente asertivos ni inasertivos, muy inasertivos o definitivamente asertivos. Dentro de estos resultados generales se encontró una desviación estándar de 18,17 puntos, por lo cual una revisión desde subdimensiones permitió tomar valores de desviaciones menores agrupadas para una validación de datos más adecuada por una correlación más baja que la general.

Así, con desviaciones de entre 3,12 y 5,06 puntos, las subdimensiones sugeridas por Vargas y León permitieron obtener datos menos dispersos para el análisis de resultados; donde las subdimensiones “demostrar disconformidad en situaciones laborales” y “capacidad de evaluar la autoeficacia para manejar eventos” arrojaron mayores diferencias entre los puntos posibles y el promedio lo cual indica que son los aspectos con menor fortaleza entre los colaboradores del área operativa de SANMELCO SAS. Mientras que, la dimensión “capacidad de decir no” es aquella que presentó una mejor asertividad según los resultados obtenidos en la encuesta, así, los

trabajadores tienen mayor disposición a negarse ante algo con lo que no están de acuerdo que a expresar sus disconformidades o manejar situaciones que exigen posiciones muy asertivas en el ámbito laboral, como sus opiniones o la forma en como ven a sus compañeros (más agresivos o autoafirmativos que yo).

Por ello, el diseño del plan estratégico responde a las subdimensiones consideradas y para cada una de ellas se propone un taller de comunicación asertiva que debe realizarse con los colaboradores del área operativa. Con el fin de brindar herramientas para identificar y expresar claramente mensajes dentro de las labores diarias en SANMELCO SAS se proponen las temáticas de: autoafirmación, comunicación en el entorno laboral, comunicación verbal y no verbal, el contexto de la comunicación, el miedo de ser asertivo y asertividad temas mediante los cuales los trabajadores podrán expresar claramente sus necesidades dentro de la organización.

Para poder implementar el plan estratégico se requiere un tiempo mínimo de 3 meses con una inversión total de \$16.148.000 pesos colombianos, que incluyen costos de recursos humanos, insumos de oficina y otros gastos relacionados al desarrollo de los 6 talleres propuestos. Estos talleres deben ser implementados por un profesional asociado al área de comunicación o psicología desde la perspectiva laboral.

8. Recomendaciones

Una de las formas de aprovechar los resultados de esta investigación es trabajar en las subdimensiones de asertividad comunicativa desde el diagnóstico; así, la dirección debe utilizar la información aquí presentada para establecer otro tipo de herramientas que aporten al desarrollo de la autoestima, autoconciencia y autocontrol que están estrechamente relacionados con la asertividad; profundizando en mayor medida en aspectos como la capacidad de expresar negación, la interacción institucional y el temor a expresar de forma pública una opinión que fueron de acuerdo a la encuesta, las subdimensiones con valoraciones menores dentro de los colaboradores del área operativa.

Además, los talleres propuestos en la planeación estratégica exigen un compromiso serio por parte de los propietarios para implementar, controlar, evaluar y hacer el seguimiento de las áreas involucradas con el fin de ofrecer herramientas de comunicación asertiva al área operativa. Así, para fines de continuar con la estrategia de mejora continua, este plan debe ser revisado cada 6 meses por SANMELCO SAS, para lograr identificar las variables que demanden modificaciones de la misma, a través de la valoración diagnóstica que este test ajustado ofrece. Se espera que la calificación en asertividad de los trabajadores aumente y en cada ajuste de la planeación asuman temas relacionados con el cambio de la comunicación asertiva entre los trabajadores de la empresa, incluyendo temas distintos según los resultados de cada actualización del diagnóstico.

Bibliografía

Calderón, H. (2017). *Asertividad y Comunicación organizacional* . Quetzaltenango : Tesis de grado .

Castro, A., 2017. Manual Práctico De Comunicación Organizacional. Madrid: Verbum.

Collado, C. F. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.

García del Junco, J., Casanueva Rocha, C., & all, e. (2000). *Prácticas de la gestión empresarial*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.

Gómez, D. y Prowesk, K., 2011. Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, (Volumen 9, No. 17), pp.57-68.

Hernández, Roberto et al., *Metodología de la Investigación*. 5ta edición. Editorial McGraw-Hill. México, D.F., 2010, p.9

HUNGER, David y WHEELLEN Thomas. *Administración estratégica y política de negocios*. Décima Edición. Pearson educación. México, 2007.

Kluwer, W. (s.f.). *Wolters Kluwer*. Obtenido de <https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es>

Luna, J. y Ochoa, S., 2018. La comunicación en adolescentes con conductas disruptivas. La asertividad en adolescentes. *Pensamiento Americano* , [en línea] (Vol. 11. No 20), págs. 44-46. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.21803%2Fpenamer.11.20.494>> [Consultado el 14 de septiembre de 2020].

Mañas, M., Salvador, C., Díaz, P. y Pecino, V., 2014. Impacto de la comunicación de funciones directivas sobre el compromiso de los trabajadores en la Administración Pública. *Univ. Psychol.*, (V.13 N.4), págs. 1581-1587.

Muñoz, M. y Pérez, E., nd *INVENTARIO DE ASERTIVIDAD DE RATHUS (RAS) - Psicometria (D5C3A4)*. [ebook] Disponible en: <<http://studocu.com/ec/document/universidad-nacional-de-loja/psicometria/resumenes/inventario-de-asertividad-de-rathus/3721267/view>> [Consultado el 13 de septiembre de 2020].

La Rotta, J., 2010. *Asertividad: una herramienta al servicio de la comunicación interna*. Profesional en Comunicación Social. Universidad Pontificia Bolivariana.

Ocampo Ramirez, N., & Vazquez Sanchez, S. (2006). *Metodo de Comunicación Asertiva: El metodo que acerca a las personas* . Trillas.

Quinn, J. B., & Mintzberg, H. (1993). *El proceso estrategico* . Prentice Hall Hispanoamericana S.A .

Torres, I., 2017. Elaboración de un plan de estrategias en comunicación asertiva para mejorar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa n ° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia. Licenciado en administración pública. Universidad Señor de Sipán.