



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA: ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**IMPLANTACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA LA  
TOMA DE DECISIONES EN ASESORÍA POSTAL C.A**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

PAOLA DESIATO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: WILLIAM MEDINA QUERO

Caracas, Febrero 2014

## **Dedicatoria**

Papá y Mamá, para ustedes, por ser los pilares de mi vida y por cada día llenarme de amor y apoyo incondicional para alcanzar cada uno de mis sueños, una meta más que sin ustedes no hubiera sido posible...

## **Agradecimientos**

Agradecida con la vida y con Dios, por permitirme cumplir cada uno de mis sueños. Agradecida con mi familia, mis papas, hermanas, y mis hermosos sobrinos que son mi motor, mi fuente de inspiración para ser cada día un mejor ser humano para este mundo.

Gracias Margaret, por ser mi compañera fiel en este camino y por abrirme las puertas de tu hermoso hogar y familia, para nuestras largas jornadas de estudio en las cuales entre risas y cansancio nunca faltó la motivación y el ánimo para siempre dar lo mejor de nosotras para alcanzar la meta.

A mis amigos Mariana y Héctor, infinitamente agradecida con ustedes por abrirme las puertas de su empresa para realizar un trabajo tan hermoso, que cada día me recuerda que cuando hacemos las cosas con amor, los resultados son absolutamente mágicos.

Y por último, pero no menos importante quiero agradecer al Profesor William Medina, que con paciencia y sabiduría nos guio y acompañó en todo este largo proceso. Mil gracias Profesor, definitivamente esto no hubiese sido posible sin su apoyo.

# INDICE GENERAL

	<b>p.p</b>
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación del problema.....	3
1.3Objetivos.....	4
<b>CAPÍTULO II</b>	
Marco Organizacional.....	5
2.1 Historia de la Organización .....	5
2.2 Visión.....	5
2.3 Misión.....	6
2.4 Estructura.....	6
<b>CAPÍTULO III</b>	
3.1 Antecedentes de la investigación.....	7
3.2 Marco Teórico Referencial.....	8
<b>CAPÍTULO IV</b>	
Marco metodológico.....	15
4. Diseño de la Investigación .....	15
4.1 Tipo de Investigación.....	15
4.2 Según la fuente de los datos trabajados.....	16
4.3 Por el momento en que se escogen los datos.....	16
4.4 Técnicas e instrumentos.....	16
4.5 Diseño del instrumento.....	18
4.6 Población y muestra.....	22

4.7 Procedimiento .....22

**CAPITULO V**

5.1 Intervención.....24

5.2 Análisis de los resultados.....28

**CAPÍTULO VI**

6.Conclusiones.....49

6.1 Recomendaciones .....52

**REFERENCIAS**.....53

**ANEXOS**

Anexo nº1. Bitácora Sesión de Trabajo Grupal.....57

Anexo nº2.Formato “El semáforo asertivo”.....60

Anexonº3.Formato Plan de Acciones Propositivas.....61

Anexo nº4.Cuestionario de Comunicación Asertiva.....62

Anexo nº5 Formato de transferencia de aprendizaje Colaborador.....64

Anexo nº6Formato de transferencia de aprendizaje Supervisor.....65

# INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

p.p

## TABLAS:

<b>Tabla n°1.</b> Operacionalización de las Variables .....	20
<b>Tabla n°2.</b> Resultados de la Variable Asertividad.....	29
<b>Tabla n°3.</b> Resultados de la Variable Autoconfianza .....	31
<b>Tabla n°4.</b> Resultados de la Variable Defensa de losderechos.....	33
<b>Tabla n°5.</b> Resultados de la Variable Diferir de los Demas.....	35
<b>Tabla n°6.</b> Desplazamientos obtenidos Por variables.....	37
<b>Tabla n°7.</b> Acciones Emprendidas por los Colaboradores.....	39
<b>Tabla n°8.</b> Porcentajes de las Acciones Emprendidas por los Colaboradores.....	40
<b>Tabla n°9.</b> Acciones que dejaron de hacer los Colaboradores.....	41
<b>Tabla n°10.</b> Conductas evidenciadas por los Colaboradores antes de la Sesión de Trabajo Grupal.....	42
<b>Tabla n°11.</b> Acciones concretas del Colaborador que evidencian mejoras en sus funciones .....	44
<b>Tabla n°12.</b> Mejoras en los indicadores y metas de la organización.....	45
<b>Tabla n°13.</b> Competencias Comunicacionales desarrollada por el Colaborador.....	46
<b>Tabla n°14.</b> Áreas de mejora que todavía debe atender el colaborador.....	47

## **GRÁFICOS:**

<b>Gráfico n°1.</b> Resultados de la Variable Asertividad en sus 3 mediciones.....	29
<b>Gráfico n°2.</b> Resultados de la Variable Autoconfianza en sus 3 mediciones.....	31
<b>Gráfico n°3.</b> Resultados de la Variable Defensa de los Derechos en sus 3 mediciones.....	33
<b>Gráfico n°4.</b> Resultados de la Variable Difererir de los demás en sus 3 mediciones.....	35
<b>Gráfico n°5.</b> Desplazamientos por variables.....	37
<b>Gráfico n°6.</b> Acciones emprendidas por los Colaboradores ASEPOSTCA.....	39
<b>Gráfico n°7.</b> Porcentaje de acciones emprendidas por los Colaboradores ASEPOSTCA.....	40
<b>Gráfico n°8.</b> Acciones que dejaron de hacer los Colaboradores ASEPOSTCA.....	41
<b>Gráfico n°9.</b> Conductas evidenciadas por los Colaboradores antes de la Sesión de Trabajo Grupal.....	42
<b>Gráfico n°10.</b> Acciones concretas del Colaborador que evidencian mejoras en sus funciones.....	44
<b>Gráfico n°11.</b> Mejoras en los indicadores y metas de la organización.....	45
<b>Gráfico n°12.</b> Competencias Comunicacionales desarrolladas por el Colaborador.....	46
<b>Gráfico n°13.</b> Áreas de mejora que todavía debe atender el colaborador.....	47

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ORGANIZACIONAL

Título de la Investigación: Implantación de la comunicación asertiva para la toma de decisiones en Asesoría Postal C.A

Autor: Paola Desiato

Asesor: William Medina Quero

**RESUMEN**

El siguiente proyecto de intervención, tuvo como finalidad promover la comunicación asertiva entre los Colaboradores y la Directiva de Asesoría Postal C.A, mediante sesiones de trabajo grupal para facilitar la toma de decisiones conjuntas. El tipo de investigación es la investigación aplicada, en su modalidad Investigación Acción, ya que su propósito fue conducir al mejoramiento de la gestión a una condición deseada, previamente determinada (Valarino et al, 2010). El muestreo de esta investigación fue realizado de manera intencional, ya que los colaboradores escogidos para la misma, son pieza clave de la toma de decisiones en la organización. Se partió de una problemática comunicacional previamente diagnosticada. Los datos y la información recolectados se obtuvieron directamente de las sesiones grupales de intervención y del cuestionario para evaluar los resultados obtenidos post intervención, los cuales fueron desarrollados por el investigador. Al finalizar esta intervención, se logró evidenciar un cambio o desplazamiento conductual de los colaboradores de ASESPOSTCA en cuanto a su forma de comunicarse lo que les permitió consolidar un equipo más asertivo y más orientado al cumplimiento de indicadores en conjunto.

**Palabras clave:** diagnóstico, Intervención, toma de decisiones, comunicación, asertividad, cambio



## INTRODUCCIÓN

Asesoría Postal y Comunicaciones C.A (ASEPOSTCA), es una empresa dedicada a la prestación de servicios de correo, en cuanto a recepción, distribución y entrega de encomiendas y valijas, cuyo crecimiento y expansión ha sido un factor importante este último año.

Debido a lo anterior, previamente se realizó un diagnóstico de clima organizacional, en el primer trimestre de 2013, cuyos resultados fueron bastante favorables.

Aun cuando la percepción general de los Colaboradores fue bastante positiva, se decidió realizar una intervención en la cual se implementara la comunicación asertiva dentro del equipo, ya que, luego de varias entrevistas se determinó que existía una brecha importante entre lo plasmado por los instrumentos y la información cualitativa obtenida, en cuanto a la forma en la cual los colaboradores se comunicaban con la directiva y viceversa, el respeto de canales de información y de líneas de mando.

La comunicación asertiva, permite que las personas, puedan manifestar sus convicciones y defender sus derechos de manera respetuosa, congruente, clara, directa y equilibrada. Al no estar adecuadamente presente en un equipo puede influir en la disposición que tienen sus miembros para tomar decisiones en conjunto con las otras áreas de la organización y en la consecución y el logro de las metas organizacionales.

El proceso de comunicación asertiva entre los Coordinadores, los Auxiliares y los Cargos superiores (Gerencia de Operaciones y Directiva) no está siendo efectiva, lo que ocasiona que los procesos suelen ser detenidos y retrasados generando una recarga en el trabajo, la cual tienen que asumir operativamente el resto de los colaboradores de la organización.

Con esta intervención, se pretendió promover la asertividad, mediante sesiones de trabajo grupales en la cuales se proyectaran y generaran planes de acciones congruentes, para lograr un cambio significativo en la comunicación entre los Colaboradores Clave y la Directiva de ASEPOSTCA, con el fin de un logro efectivo y eficiente de las metas.

# **CAPÍTULO I**

## **1.1 Planteamiento del Problema**

En Asesoría Postal, luego del diagnóstico de clima organizacional se evidenció el compromiso y el sentido de pertenencia que los colaboradores poseían en cuanto a la empresa, a su vez se pudo conocer los avances que habían tenido en variables como trabajo en equipo, motivación y la autogestión lo que permite desarrollar un mayor nivel de autonomía en la toma de decisiones y planificación del trabajo diario de los colaboradores.

En reuniones posteriores con la directiva, se pudo observar que aun cuando habían variables que se encontraban en rangos bastantes favorables, la realidad dentro de la operatividad diaria se evidencia diferente.

Si bien los colaboradores sabían cuáles eran las decisiones que deben tomar, parece que existía cierto temor en asumir la responsabilidad, por lo que esperan una validación de sus superiores antes de ejecutarla, esto está generando retrabajos y pérdidas significativas para la empresa.

Dicho lo anterior cabría preguntarse: ¿Una mejora en la comunicación asertiva, logrará cambios en la actitud de los colaboradores de involucrarse activa y oportunamente en la toma de decisiones?

## **1.2 Justificación**

La comunicación asertiva, es aquella que permite que las personas, puedan manifestar sus convicciones y defender sus derechos de manera respetuosa, congruente, clara, directa y equilibrada.

La falta de asertividad entre los Colaboradores y la Directiva de ASEPOSTCA, influye en la disposición que tienen los mismos al tomar

sus decisiones, sobre todo cuando éstas representan asumir responsabilidad y cierto nivel de riesgo.

Es por ello que se planteó la necesidad de realizar una intervención para desarrollar diversas estrategias con los colaboradores clave y la Directiva de Asesoría Postal, que permitan el desarrollo de la asertividad en el proceso de comunicación y mejorar su disposición para la toma de decisiones.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General:**

Promover la comunicación asertiva entre los colaboradores y la Directiva de Asesoría Postal C.A, mediante unas sesiones de trabajo grupal en la cuales generen cambios en los hábitos interactivos comunicacionales para la toma de decisiones conjuntas.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- 1.** Desarrollar destrezas comunicacionales para propiciar la asertividad entre los Colaboradores y la Directiva de ASEPOSTCA.
- 2.** Promover cambios de actitud hacia la toma de decisiones en los en ASEPOSTCA.
- 3.** Generar compromisos de cambio basados en la comunicación asertiva entre los Colaboradores y la Directiva de ASEPOSTCA.
- 4.** Evaluarlos cambios y desplazamientos logrados en los procesos comunicacionales y de toma de decisiones.

## **CAPITULO II**

### **2. Marco Organizacional**

Asesoría Postal y Comunicaciones C.A, es una empresa dedicada a la prestación de servicios de correo, en cuanto a recepción, distribución y entrega de encomiendas, valijas, específicamente tarjetas de créditos, chequeras, estados de cuenta de clientes especiales de valores a entidades financieras y a empresas de transferencias electrónicas de bonos de alimentación.

#### **2.1 Historia de La Organización**

Asesoría Postal y Comunicaciones (ASEPOSTCA), tiene vida comercial desde al año 1990, año de su fundación, pero es a partir del año 2008 que entra en funcionamiento con un nuevo equipo gerencial, que le ha dado un giro importante al posicionamiento de la organización, como empresa líder en el mercado, ya que cuenta con un equipo de alta calificación en el manejo de operaciones de correo masivo, valores, servicio de courier y casilleros internacionales.

La organización se encuentra con miras de expansión, teniendo sedes en Valencia, Maracay y una nueva en Maracaibo, esperan este año culminar la apertura de la nueva Sede en Miami- Florida.

#### **2.2 Visión**

“Establecernos como la empresa de courier más eficientes del mercado, en un continuo e incesante crecimiento, que proyecte confianza y seguridad, sustentado por un capital humano de alta calificación, que avance siempre de la mano de nuestros clientes, donde el desarrollo integrado aunado con los valores corporativos proporcionan rentabilidad en un mercado altamente competitivo”.

## 2.3 Misión

“Ofrecer soluciones logísticas a nivel nacional con una amplia gama de servicios de calidad, con la atención personalizada de un equipo motivado y comprometidos en establecer relaciones estratégicas de largo plazo con nuestros clientes, colaboradores y accionistas”.

## 2.4 Estructura de la Organización



## CAPÍTULO III

### 2.5 Antecedentes de la investigación

Los orígenes de la palabra asertividad se encuentran en el latín *assere* o *assertum*, que significa afirmar o defender, es por ello que el término en sus inicios adquiere un significado de afirmación de la propia personalidad como lo plantea Gaeta (2009), en un artículo en el cual analiza la asertividad desde el punto de vista teórico empírico.

Los inicios del estudio de la Asertividad, se remontan al año 1949, cuando Andrew Salter, Psicólogo estadounidense, lo describió como un rasgo de la personalidad. Salter, no utilizó como tal la palabra asertividad, hacía referencia a lo que él denominaba ejercicios excitatorios, que fueron base de la teoría del comportamiento y que con las investigaciones de autores siguientes se denominó de esta manera.

En el año 1958, Joseph Volpe en su libro denominado “Psicoterapia por inhibición recíproca”, es el primero en utilizar la palabra aserción y posteriormente en el año 1966, Allan Lazarus comunico sus hallazgos acerca de la característica de la asertividad que algunos individuos pueden poseer.

En el año 1966, aparece una técnica de la conducta denominada el “entrenamiento asertivo”, en un libro escrito por Lazarus y Volpe llamado “Técnicas de terapia de conducta”, ambos hacen una comparación de sus teorías en el mismo, y definen la asertividad como la expresión de los derechos y sentimientos personales. Gaeta (2009)

Como plantea De Filippis (2008), el primer libro dedicado exclusivamente al tema de la asertividad, fue el libro de Alberti y Emmons en 1970, estos autores demostraron con su investigación que las personas poco asertivas eran aquellas que sostenían que no tenían derecho a plantear sus opiniones, creencias y sentimientos.

Es entonces, a partir de los años 70 que comienza a tener repercusión este concepto y comienzan a formarse asociaciones dedicadas exclusivamente al entrenamiento asertivo incluso se crea una revista sobre este tema llamada "Assert, the newsletter of assertive behavior". (Caballo, 1983).

El termino asertividad, ha ido evolucionando, al punto de que en la actualidad es identificado como una habilidad social, específica a la persona en una situación determinada, basada en la capacidad que tiene un individuo de escoger libremente su acción.

## **2.6 Marco Teórico de Referencia**

El clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización el cual incluye una serie de variables que lo enmarcan. Existen diversos autores que han tratado el tema por lo cual existen múltiples definiciones de clima organizacional, a continuación algunas de ellas:

La comunicación es una de las variables fundamentales al estudiar el clima de una empresa. Para que en una organización sea exitosa y se mantenga en el tiempo, sus colaboradores deben comunicarse adecuadamente, no sólo con su equipo de trabajo, sino también entre departamentos.

Según Collado (2012), la comunicación en la organización es

Un conjunto de técnicas y actividades 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, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (p.85)

Las relaciones establecidas entre los miembros de una organización, dependen completamente del tipo o la calidad de la comunicación que exista entre ellos, a partir de este vínculo se establecen los acuerdos de los equipos, los compromisos y se toman decisiones oportunas que impactarán positiva o negativamente a la empresa

Partiendo de este concepto, podremos observar que las organizaciones funcionan como una cadena de servicio, las áreas no son aisladas, sino que deben interactuar entre sí, cada departamento debe velar por cumplir sus metas y objetivos para no ver afectado al resto y para brindar una mayor satisfacción al cliente.

La carencia de estrategias de comunicación dentro de la empresa, genera lentitud en los procesos, desinformación colectiva y un retraso significativo en los tiempos de respuestas, lo que trae consigo pérdidas importantes, que pueden en un inicio vincularse con el tiempo, pero en otros podrían hasta generar pérdidas económicas significativas.

Andrade (2006), plantea que los líderes de la organización son pieza clave para fomentar la comunicación y deben estar conscientes de su responsabilidad como comunicadores y de proporcionar la información hacia otros niveles, mantener al equipo al tanto de cada cambio y cada decisión tomada, con el fin de propiciar una multidireccionalidad de la que permita a los colaboradores emitir opiniones, inquietudes, dudas y sugerencias en pro del beneficio de la empresa.

Existen diversos estilos de comunicación, que permitirán en mayor o menor medida la relación interpersonal dentro de la organización, Van der Hofstadt (2005), en su libro denominado "El libro de las habilidades de la Comunicación" plantea los siguientes:

- a) *El estilo de comunicación inhibido*: hace referencia a las personas que generalmente son incapaces de plantear su opinión y que suelen vivir preocupados por satisfacer a los demás. Este tipo de colaboradores en la organización son aquellos que sienten temor para decir *no*, aunque lo que se les esté presentando vaya en contra de sus ideales.

Sus creencias apuntan a que todo lo que dicen las demás personas es importante y sienten temor de ser rechazados si dan una opinión contraria al resto.

- b) *El estilo de comunicación agresivo*: de forma contraria al estilo inhibido, la persona en este caso, es muy rígida en sus opiniones, ofende al otro, se impone y no escucha ni acepta sugerencias. Este tipo de comunicación, desliga al colaborador de cualquier responsabilidad, justificándose cuando ocurren situaciones conflictivas y buscando la culpa en el otro. Son personas que suelen trabajar con altos niveles de tensión y pierden con facilidad el control de sus propios recursos al enfrentarse en discusiones con otros.

- c) *El estilo asertivo*: es el estilo en el cual la persona habla con efectividad y propiedad, expone sus ideas en forma lógica y sin contradicciones, apuesta a relaciones de ganar- ganar con el otro y es un excelente negociador. Tiene la capacidad de decir *no* cuando así lo requiere, haciendo valer sus derechos y respetando los derechos de los otros.

Este último estilo de comunicación es el más efectivo a la hora de tomar decisiones dentro de la organización y lograr concesos con el equipo. Lo importante del mismo es que logra que se expresen las ideas,

pensamientos, preferencias u opiniones de forma clara, firme y honesta, sin agredir y respetando al resto del equipo.

La asertividad entonces, es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, actuando desde un estado interior de auto confianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia. (Renny Yagosesky, 2011).

En el año 1996, García planteaba que para expresarse asertivamente se necesitaba, que la persona se respetase a sí mismo, aceptándose tal y como es, reconociendo sus limitaciones y potenciales, y manifestando sus deseos y sentimientos; la persona a su vez debe respetar a los demás, hacer valer sus derechos y sus necesidades; ser directo y honesto, a la vez que encuentra el momento y la forma apropiada para decir las cosas.

Vivas, Gallego y González (2006), comentan que en la práctica la asertividad supone el desarrollo de la capacidad para:

- Expresar sentimientos y deseos positivos y negativos de una forma eficaz, sin negar o menospreciar los derechos de los demás y sin crear o sentir vergüenza.
- Discriminar las ocasiones en que la expresión personal es importante y adecuada.
- Defenderse sin agresión o pasividad, frente a la conducta poco cooperadora, apropiada o razonable para los demás.

En esta investigación, nos enfocaremos en potenciar la comunicación asertiva como el elemento principal a desarrollar en un equipo de trabajo, para obtener mejores relaciones interpersonales y mayor efectividad organizacional.

Es vital que los líderes de la organización, fomenten en sus colaboradores la expresión de suspensamientos, sentimientos y creencias en forma directa y apropiada y que las situaciones puedan ser solventadas desde la apertura y la disposición a tomarlas en cuenta.

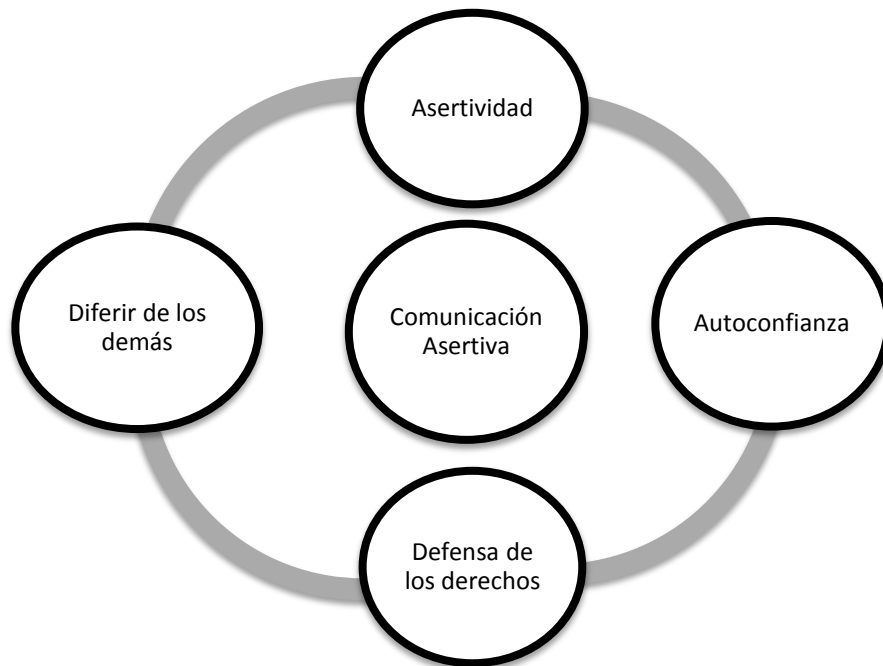
La Comunicación Asertiva a su vez, puede ser de dos tipos, como lo indican Vivas et al. (2006):

- a. De aprobación o aceptación: capacidad de ofrecer y recibir reconocimientos ante la conducta acertada o gratificante del otro. Este estilo de comunicación aumenta la probabilidad de repetición de las conductas, facilitando además la relación de confianza generando relaciones positivas con el equipo.
- b. De rechazo u oposición: se aplican a situaciones de interacción con el fin de manejar conductas poco razonables con los demás. Se manifiestan opiniones contrarias y se expresan los sentimientos de desagrado, haciendo valer los derechos propios y respetando los derechos del resto.

Naranjo (2008), plantea que uno de los propósitos fundamentales de la Asertividad, es lograr que las personas puedan llegar a acuerdos y a compromisos cuando las opiniones e intereses son opuestos.

Esta intervención organizacional apunta al logro de objetivos colectivos y a la evidencia de desplazamientos conductuales en los miembros del equipo, garantizando que al comprender cómo pueden comunicarse efectivamente, podrán responder de forma asertiva ante situaciones que involucren la toma de decisiones en conjunto.

Muchas son las variables que podrían contemplarse dentro de la comunicación asertiva, para esta implantación hemos desarrollado un modelo de abordaje de la Comunicación Asertiva que contempla 4 variables que están interconectadas y que impactan proporcionalmente para el logro de una comunicación exitosa:



1. **Asertividad:** definida por la investigadora como: expresión de los pensamientos, sentimientos y creencias en forma directa y apropiada, respetando los derechos de los demás.
2. **Autoconfianza:** convencimiento íntimo de que cada persona es capaz de realizar con éxito una determinada tarea o misión, o bien elegir la mejor alternativa cuando se presenta un problema, es decir tomar la mejor decisión.
3. **Defensa de los derechos:** nivel en el cual el colaborador puede defender sus derechos asertivamente, exponer disconformidades y tener la capacidad de decir “no” cuando así lo requiere.
4. **Diferir de los demás:** nivel en el cual el colaborador es capaz de manifestar su desacuerdo a otros cuando considera que están equivocados y de expresar puntos de vista diferentes a lo expresado por otros

La realización de esta intervención organizacional en materia de asertividad, apunta al enunciado que indica que toda conducta asertiva se puede entrenar y de esta manera aumentar el número de situaciones en las que podríamos a tener una respuesta asertiva y disminuir al máximo las respuestas que nos provoquen decaimiento u hostilidad con el equipo, garantizando así el éxito de la organización desde las diferencias individuales.

# **CAPÍTULO IV**

## **Marco Metodológico**

### **4. Diseño de la investigación:**

Esta intervención, es una investigación de campo, la cual según la información obtenida del Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales (2006), de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) es aquella que implica:

...el análisis sistemático de los problemas de la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p.18)

#### **4.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación de este proyecto es la Investigación aplicada, en su modalidad Investigación- acción, ya que su propósito fue conducir al mejoramiento de la gestión a una condición deseada, previamente determinada (Valarino, et. al., 2010). Esta investigación, pretendió cambiar de un estado actual a un estado mejorado en los procesos comunicacionales de la empresa.

En este caso, se determinó que existían oportunidades de mejora en la comunicación asertiva mediante la cual los Colaboradores se estaban comunicando con la línea Directiva de la organización, lo que había venido afectando y limitando su disposición hacia la toma de decisiones, sobre todo en los eventos en que esta implicaba algún riesgo.

## **4.2 Según la fuente de los datos trabajados**

Este proyecto es una investigación primaria, los datos recolectados se obtuvieron directamente del problema estudiado. Según Grande y Abascal (2011), en este tipo de investigación, la información es inexistente antes de desarrollarla y todo lo creado es específico para el caso. Las técnicas e instrumento para recabar la información, fueron diseñadas y ejecutadas por el mismo investigador.

## **4.3 Por el momento en que se escogen los datos**

La investigación es de tipo sincrónica o transversal, debido a que el objetivo fue determinar el cambio de los colaboradores de ASEPOSTCA en cuanto a la Comunicación Asertiva, en un corte de tiempo determinado.

Este tipo de investigaciones, son aquellas que buscan el conocimiento de alguna dimensión en particular o el desarrollo de algún aspecto de los sujetos en un momento dado. (Nieto y Rodríguez 2010)

## **4.4 Técnicas e instrumentos**

Antes de realizar la intervención, se realizó al Presidente de la compañía una entrevista semi-estructurada, que según Kerlinger (2002), proporciona una cantidad de preguntas, con el fin de obtener mayor abundancia en los datos, debido a que se puede observar el comportamiento en forma directa y permite repreguntar, para poder tomar la mayor cantidad de información posible.

El objetivo de realizar esta entrevista fue complementar de alguna manera la información obtenida en el estudio de Clima Organizacional previamente realizado, en el cual se evidenció la necesidad de atender como prioridad la forma en la cual el personal se estaba comunicando entre sí.



Otra técnica, fue la realización de un Taller de Trabajo Grupal, cuyo objetivo fue brindar información teórica y práctica sobre la Comunicación Asertiva y cómo potenciarla, a su vez que los participantes pudieron realizar actividades que les permitieron poner en práctica las herramientas comunicacionales y crear un plan de acciones propositivas para ser ejecutado en su día a día laboral.

La explicación detallada de los ejercicios realizados se encuentra en los anexos, en la bitácora realizada para la ejecución del taller (Ver anexo n°1 p.p 57-59), se utilizó la metodología de aprendizaje acelerado para llevar a cabo la sesión, actividades vivenciales, recursos audiovisuales y actividades cognitivas fueron aplicadas durante el taller con el debido cierre de contenido por parte de las consultoras/facilitadoras.

Para finalizar la intervención se ejecutó una Sesión de Seguimiento, el objetivo de la misma fue conocer los desplazamientos obtenidos luego del taller de trabajo grupal, con el fin de comprobar que existiera o no un cambio individual en los colaboradores.

Cada colaborador llevó sus acciones ejecutadas luego del taller y respondió al consultor una serie de preguntas acerca de cómo llegó al cumplimiento de su acciones (Ver Formatos de Transferencia de Aprendizaje en los Anexos n°5 y n°6 p.p 64-65).

La intención fue validar con el supervisor sobre lo discutido con el colaborador y las áreas que aún quedan por potenciar, como punto de partida para trabajar las próximas áreas a mejorar,

El instrumento clave, para poder medir el desplazamiento de la situación actual a la deseada fue el Cuestionario, que como plantea Bernal (2006) podría definirse como:

Un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. (p. 217)

Sabino (1992), plantea que el beneficio de utilizar un cuestionario es que el mismo se puede entregar al respondente para que pueda consignar las respuestas y de allí obtener información complementaria a lo evidenciado en el resto de las sesiones.

#### **4.5 Diseño del instrumento**

Una vez desarrolladas por el investigador, las variables que intervienen en la Asertividad, se realizó la operacionalización de las mismas, con el fin de poder desarrollar el Cuestionario a aplicar.

El mismo contempló 20 preguntas cerradas, en las cuales los colaboradores debían elegir su opción en la escala prevista para ello. Al culminarlo realizó la validación del instrumento tomando en cuenta el juicio de expertos.

El juicio de experto según David, (2006), es un método de pronóstico que permite a los expertos en una determinada área considerar individualmente la información que creen que pueda ser influyente en la ejecución o puesta en práctica de un instrumento, aprobando que el mismo se acerque lo más posible a medir lo que realmente pretende.

La escala de respuesta del mismo fue la escala de Likert, que permitió medir la frecuencia de ocurrencia de las conductas descritas en los items, para luego poder observar más claramente los resultados.

Para Mc Daniels, et.al (2005), este tipo de escalas permite determinar en el participante, un nivel de acuerdo o desacuerdo, o de

frecuencias de ocurrencia de respuesta, para finalmente poder realizar una sumatoria y observar una calificación final la cual podra indicar la actitud de la persona hacia la variable medida.El formato definitivo del cuestionario se encuentra en el Anexo n°4 p.p 62-63.

A continuación, el resultado de la operacionalización de la variable realizada por el investigador.

## Operacionalización de las Variables

**Conceptualización de la Dimensión Comunicación Asertiva:** Forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, actuando desde un estado interior de auto confianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia”. (RennyYagoesky, 2011)

**Tabla n°1: Operacionalización de la Variable.** Datos desarrollados por el investigador

Dimensión	Variables de la Dimensión	Indicador	Ítems
<b>Comunicación Asertiva</b>	<p><b>1. Asertividad:</b> expresión de los pensamientos, sentimientos y creencias en forma directa y apropiada, respetando los derechos de los demás</p>	<p><b>Grado en el cual el colaborador se comunica de manera asertiva ante la resolución de las diversas situaciones en pro de la toma</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expreso mis sentimientos y emociones abiertamente.</li> <li>2. Cuando tengo dudas sobre lo que alguien me expresa le solicito explicación detallada del asunto.</li> <li>3. Reconozco las opiniones de los demás, aun cuando sean diferentes las mías.</li> <li>4. Cuando hablo sobre mis creencias, evito descalificar las opiniones de los demás.</li> <li>5. Creo que mis necesidades son tan importantes como las ajenas y tengo derecho a satisfacerlas.</li> <li>6. Defiendo mis derechos dando cabida a los intereses y derechos de otras personas.</li> </ol>

	<p><b>2. Autoconfianza:</b> nivel de convencimiento íntimo de que cada persona es capaz de realizar con éxito una determinada tarea o misión, o bien elegir la mejor alternativa cuando se presenta un problema, es decir tomar la mejor decisión.</p>	<p><b>de decisiones en conjunto.</b></p>	<p>7. Defiendo mis argumentos cuando estoy seguro que mis puntos de vista.</p> <p>8. Expreso con confianza y honestidad mis opiniones a figuras de autoridad (jefes, padres, maestros).</p> <p>9. Siento confianza al considerar otras opiniones más convenientes que las mías.</p> <p>10. Me siento en libertad de expresar opiniones, nuevas ideas o desacuerdos a personas de mayor autoridad.</p> <p>11. Cuando cometo un error, lo reconozco.</p> <p>12. Cuando pienso hacer algo que jamás he intentado, confío en que puedo aprender a hacerlo.</p> <p>13. Expreso mis opiniones aún si los otros no están de acuerdo conmigo.</p>
<p><b>3. Defensa de los derechos:</b> nivel en el cual el colaborador puede defender sus derechos asertivamente, exponer disconformidades y tener la capacidad de decir “no” cuando así lo requiere.</p>	<p>14. Cuando alguien me pide hacer algo que no deseo hacer, se lo comunico.</p> <p>15. Considero oportuno decir "No" cuando es necesario.</p> <p>16. Si no estoy de acuerdo con la mayoría puedo aceptarlo sin sentirme incómodo.</p>		
<p><b>4. Diferir de los demás:</b> grado en el cual el colaborador es capaz de manifestar su desacuerdo a otros cuando considera que están equivocados y de expresar puntos de vista diferentes a lo expresado por otros.</p>	<p>17. Expreso mis opiniones cuando los demás tienen punto de vista diferentes.</p> <p>18. Le manifiesto mi desacuerdo a otros, cuando sé que están equivocados.</p> <p>19. Le manifiesto a los demás cuándo su conducta crea problemas.</p> <p>20. Me siento a gusto expresando mis puntos de vista frente a otras personas.</p>		

## 4.6 Población y muestra

La muestra atendida en la intervención fueron 4 Auxiliares, 3 Coordinadores de Área y el Presidente de la organización, en total 8 personas de la población de Asesoría Postal cuya población es de 21 colaboradores.

Esta muestra fue seleccionada intencionalmente, debido que el personal que participó es clave en la gestión operativa diaria de la empresa.

## 4.7 Procedimiento

Esta investigación se realizó partiendo de un taller de trabajo grupal de ocho horas con los Coordinadores, Auxiliares y la Directiva de la organización, con el fin de que pudieran vivenciar por medio de diversas dinámicas grupales, cómo estaba siendo el proceso de comunicación dentro de la organización y cómo esto estaba influyendo en la toma de decisiones y en el empoderamiento en el cumplimiento de las labores diarias del personal.

Se aplicó durante la intervención un Cuestionario en tres momentos diferentes, a) la primera aplicación al inicio del taller grupal; b) la segunda aplicación una semana después de realizado el taller grupal; y c) la tercera medición realizada el día de la sesión final de seguimiento.

Estas tres mediciones, al analizarlas y compararlas, permitieron determinar si existió desplazamiento conductual y cambio en los colaboradores, con respecto a la Comunicación Asertiva, los resultados obtenidos serán descritos en el Capítulo V de esta investigación.

Para llevar a cabo los objetivos de esta investigación, se ejecutaron cuatro (4) fases clave:

- **Fase de diseño:** Se diseñó el taller trabajo grupal, las estrategias a desarrollar, los materiales de apoyo requeridos y formatos a aplicar y se contemplaron los recursos adicionales.

- **Fase de ejecución:** se realizó el taller grupal y se construyó con los participantes sus compromisos de cambios y sus acciones propositivas a cumplir durante las dos semanas siguientes.

- **Fase de seguimiento:** se realizó un segundo encuentro, tres semanas luego de ejecutado el taller, en el cual se observaron y manifestaron los cambios alcanzados individualmente y el cumplimiento de los compromisos de cambio de los participantes.

- **Fase de presentación de resultados:** en esta fase se procesaron, analizaron y se presentaron los resultados obtenidos durante toda la intervención.

## CAPÍTULO V

### 5.1 Intervención

El primer encuentro de esta intervención, fue el Taller de Trabajo Grupal, que fue llevado a cabo en el salón Mahatma del Instituto Venezolano de PNL, con 8 participantes entre los cuales estuvieron Auxiliares de área, Coordinadores y el Presidente de la organización.

En el mismo, se brindó información teórica, sobre la comunicación y la asertividad en la organización, a su vez, se realizaron actividades que conectaron a los participantes con “el aprender haciendo”, es decir, que cada punto de la teoría tendría un ejercicio práctico.

En un primer momento se recibió a los participantes de manera alegre y agradeciendo el compromiso y la asistencia. La primera actividad, implicó el chequeo de expectativas para conocer lo que esperaban de la jornada y lo que podría lograrse en la misma.

Para esta actividad se pidió a los participantes del taller que por parejas y en hojas de rotafolio, dibujaran y presentaran al equipo una situación en la cual haya existido la comunicación y otra situación en la cual se evidenciara la comunicación asertiva. Esta actividad permitió al Facilitador-Consultor validar los conocimientos previos de los participantes e iniciar la información teórica acerca de la asertividad y los tipos de comunicación existente.

En la segunda actividad el facilitador entregó a cada participante 3 hojas tamaño carta y un marcador grueso. En ellas debían escribir una conducta en cada hoja, que según ellos **no** les permiten ser una **persona asertiva**. Cada participante colocó su hoja frente a sus pies y debía mirar las de sus compañeros, para conocer las similitudes. Se inició un proceso de reflexión acerca de lo que cada quien, desde su círculo de influencia



estaba aportando a la organización y cuan proactivos podrían ser para mejorar cada día aquello que no les permite comunicarse de manera efectiva.

Otra de las actividades realizadas con los participantes fue un juego de roles, en el cual se trabajó la toma de decisiones asertiva y los beneficios de la asertividad en los procesos organizacionales. Para realizar esta actividad, los participantes en parejas construyeron una dramatización de una situación real de la toma de decisiones importantes en la empresa y que con frecuencia ocurría.

Un participante hacía el rol de Colaborador y el otro hizo el papel del Supervisor o Jefe. El colaborador realizó el planteamiento para tomar una decisión, con la intención de que el otro pudiera hacerle preguntas y cuestionamientos acerca de los posibles riesgos que existen al tomar esa decisión. En esta actividad, pudieron darse cuenta de cómo se está llevando a cabo el proceso de toma de decisiones y cuán importante es ser asertivo al momento de expresar ideas poderosas o desacuerdos.

Una actividad que tuvo un impacto significativo, fue la llamada “Mensajes yo”, es una técnica en la cual los colaboradores seleccionaron a un compañero y debían describir en una hoja lo que sintieron en una situación determinada del día a día laboral, detallando lo siguiente:

Sin condenar el comportamiento de la otra persona debían escribirle:

- “Cuando tu...” (plantearon la situación ocurrida)
- Luego se describió el propio sentimiento: “Me siento...”
- En tercer lugar se describieron las consecuencias del comportamiento: “Porque...”
- Y para finalizar se expresó lo que se quería de la otra persona: “Te pido por favor que...”

Este ejercicio permitió a los participantes, realizar formalmente una queja de manera asertiva y sin perjudicar al otro. Surgieron declaraciones importantes y aprovecharon la oportunidad para establecer acuerdos para una mejor convivencia entre unidades funcionales de la organización.

Para finalizar el taller, los participantes completaron un formato llamado “Semáforo Asertivo” (Ver Anexo n° 2. p.60), en este ejercicio plasmaron sus compromisos personales para mejorar su asertividad respondiendo:

- ¿Qué debo dejar de hacer?
- ¿Qué debo comenzar a hacer?
- ¿Qué estoy haciendo bien y debo seguir haciendo?

Por último, elaboraron un plan de acciones propositivas para realizar en las dos semanas siguientes, atendiendo dos acciones relacionadas con su trabajo diario que les permitieran mejorar alguna de sus competencias. Este plan de acción, fue el formato con el cual los participantes llegarían a la Sesión de Seguimiento, para poder presentar sus avances en materia de comunicación. (Ver formato en el Anexo n°3 p.61 )

Durante toda la jornada del taller, la participación del grupo fue muy activa, siempre se mostraron dispuestos a realizar las actividades y a determinar desde su ámbito cómo podrían ser mejores. A su vez, se acompañó la estrategia de videos instruccionales que mostraban diferentes errores de la comunicación.

Los participantes tuvieron la oportunidad de responder el Cuestionario de comunicación Asertiva, siendo esta la primera aplicación del mismo. Dos semanas después de realizado el taller, se les aplicó nuevamente el Cuestionario y una última medición fue realizada el día de la Sesión de Seguimiento.

La Sesión de Seguimiento se llevó a cabo 3 semanas luego de la Sesión de Intervención. En la misma se validaron los desplazamientos de cada participante en el tiempo transcurrido, según lo expresado por el colaborador y con la validación hecha por el supervisor inmediato.

Se convocó a cada colaborador por separado, el cual debía llevar su plan de acción y responder al consultor una serie de preguntas acerca de cómo llegó al cumplimiento de sus acciones (Ver Formatos de Transferencia de Aprendizajes en los Anexos n°5 y n°6 p.p 64-65).

Al concluir, la sesión de seguimiento se realizó la validación con el supervisor de lo discutido con el colaborador y las áreas que aún quedan por potenciar, como punto de partida para trabajar las próximas áreas a mejorar,

En cuanto a la supervisión, se observó un cambio significativo, en los roles dentro de la organización, debido a la salida del Gerente de Operaciones; el anterior Auditor de Operaciones, asumió (y así lo determinó la directiva) la supervisión inmediata del equipo y fue el que nos acompañó en el proceso de validación. Las únicas validaciones realizadas por la Directiva, fueron la de dicho Supervisor y la del Jefe de Operaciones.

## 5.2 Análisis de los Resultados

### **Cuestionario:**

El análisis de los datos se realizó tabulando las respuestas de cada ítem y la opción seleccionada. Obtenidas las frecuencias de respuesta se realizó la ponderación de cada uno en términos de porcentajes, con el propósito de obtener la comparación entre la primera medición y la última, para determinar estableciendo la brecha entre la situación anterior y la situación encontrada luego de la tercera medición.

A continuación, se presenta la tabulación, el análisis gráfico y la Interpretación de los resultados obtenidos en los tres momentos en los cuales se aplicó el instrumento:

# 1. Variable Asertividad

Tabla n°2: Resultados de la Variable Asertividad

Nro ítem	Ítems	MEDICIONES					
		1RA		2DA		3RA	
		TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
1	Expreso mis sentimientos y emociones abiertamente	21	66%	28	88%	25	78%
7	Cuando tengo dudas sobre lo que alguien me expresa le solicito explicación detallada del asunto	30	94%	29	91%	32	100%
11	Reconozco las opiniones de los demás, aún cuando sean diferentes las mías	28	88%	26	81%	30	94%
14	Cuando hablo sobre mis creencias, evito descalificar las opiniones de los demás	24	75%	27	84%	30	94%
16	Creo que mis necesidades son tan importantes como las ajenas y tengo derecho a satisfacerlas	31	97%	30	94%	28	88%
20	Defiendo mis derechos dando cabida a los intereses y derechos de otras personas	31	97%	28	88%	29	91%
	Totales:		86%		88%		91%

Nota: Estos datos fueron obtenidos de la ponderación de las respuestas del Cuestionario aplicado a los Colaboradores de Asesoría Postal C.A.

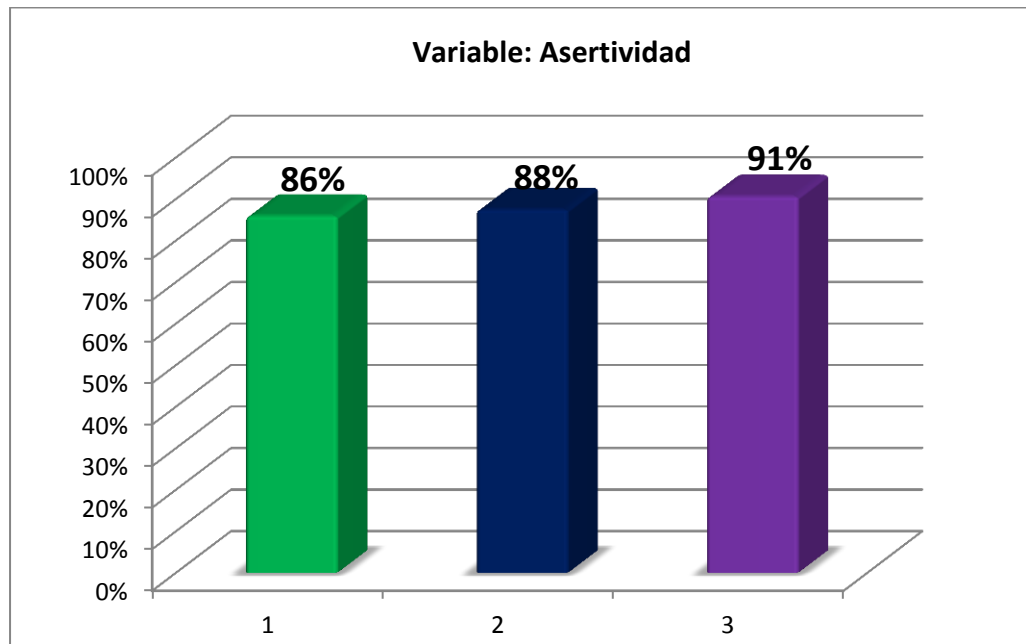


Gráfico n°1. Resultados de la Variable Asertividad en sus 3 mediciones.

## **Análisis de los resultados- Variable Asertividad**

Con relación a la variable de asertividad, el análisis de las tres (3) mediciones realizadas muestran un desplazamiento positivo constante, dando como resultado final el incremento de 5 puntos porcentuales, entre la primera y la última medición

Estos resultados denotan cómo el personal de ASEPOSTCA reconoce la importancia de manifestar sus emociones de forma asertiva, así como el valor de dar reconocimiento, admiración y acuerdos o desacuerdos de una manera firme, respetuosa y empática con los sentimientos de los demás.

Este desplazamiento en la asertividad, incentiva la disposición de los colaboradores hacia la toma de decisiones ya que se encuentran más orientados a expresar sus emociones abiertamente a aclarar dudas y estar dispuestos a aclarar dudas de los demás. De igual forma el reconocer las opiniones de los demás aunque sean diferentes a las propias y a reconocer los derechos y deberes propios y de los de los demás.

## 2- Variable Autoconfianza

Tabla n°3: Resultados de la Variable Autoconfianza

Nro ítem	Ítems	MEDICIONES					
		1RA		2DA		3RA	
		TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
4	Defiendo mis argumentos cuando estoy seguro que mis puntos de vista	29	91%	26	81%	28	88%
6	Expreso con confianza y honestidad mis opiniones a figuras de autoridad (jefes, padres, maestros)	26	81%	30	94%	28	88%
9	Siento confianza al considerar otras opiniones más convenientes que las mías	28	88%	26	81%	27	84%
10	Me siento en libertad de expresar opiniones, nuevas ideas o desacuerdos a personas de mayor autoridad	22	69%	31	97%	28	88%
12	Cuando cometo un error, lo reconozco	29	91%	29	91%	30	94%
15	Cuando pienso hacer algo que jamás he intentado, confío en que puedo aprender a hacerlo	31	97%	29	91%	31	97%
19	Expreso mis opiniones aún si los otros no están de acuerdo conmigo	28	88%	27	84%	29	91%
Totales:			86%		88%		90%

Nota: Estos datos fueron obtenidos de la ponderación de las respuestas del Cuestionario aplicado a los Colaboradores de Asesoría Postal C.A.

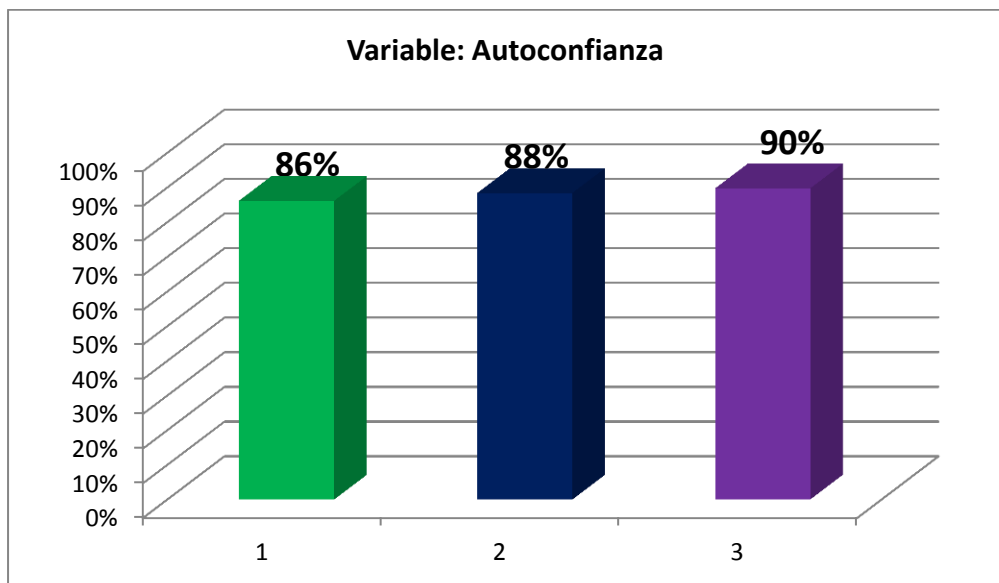


Gráfico n°2. Resultados de la Variable Autoconfianza en sus 3 mediciones.

## **Análisis de los resultados-Variable Autoconfianza**

Con relación a la variable autoconfianza, el análisis de las tres (3) mediciones realizadas muestran un desplazamiento positivo constante, dando como resultado final un incremento de 4 puntos porcentuales entre la primera y la última medición.

Estos resultados denotan como el personal de ASEPOSTCA ha tomado conciencia de su poder para afrontar dificultades y ha incrementado su autoestima, poseen mejor actitud para formar parte de la solución de problemas y la toma de decisiones.

El desplazamiento positivo de la autoconfianza mejora la disposición de los colaboradores hacia la toma de decisiones denotando que se encuentran más orientados a argumentar y mantener sus opiniones ante los compañeros y figuras de autoridad, a aceptar otras opiniones, a ser honestos, a asumir nuevos retos, a expresar desacuerdos, así como aceptar opiniones contrarias a las propias y reconocer errores.



### 3- Variable Defensa de los derechos

Tabla n°4: Resultados de la Variable Defensa de los Derechos

Nro Ítem	Ítems	MEDICIONES					
		1RA		2DA		3RA	
		TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
3	Cuando alguien me pide hacer algo que no deseo hacer, se lo comunico	27	84%	26	81%	27	84%
5	Considero oportuno decir "No" cuando es necesario	25	78%	28	88%	26	81%
18	Si no estoy de acuerdo con la mayoría puedo aceptarlo sin sentirme incómodo	25	78%	27	84%	28	88%
			80%		84%		84%

Nota: Estos datos fueron obtenidos de la ponderación de las respuestas del Cuestionario aplicado a los Colaboradores de Asesoría Postal C.A.

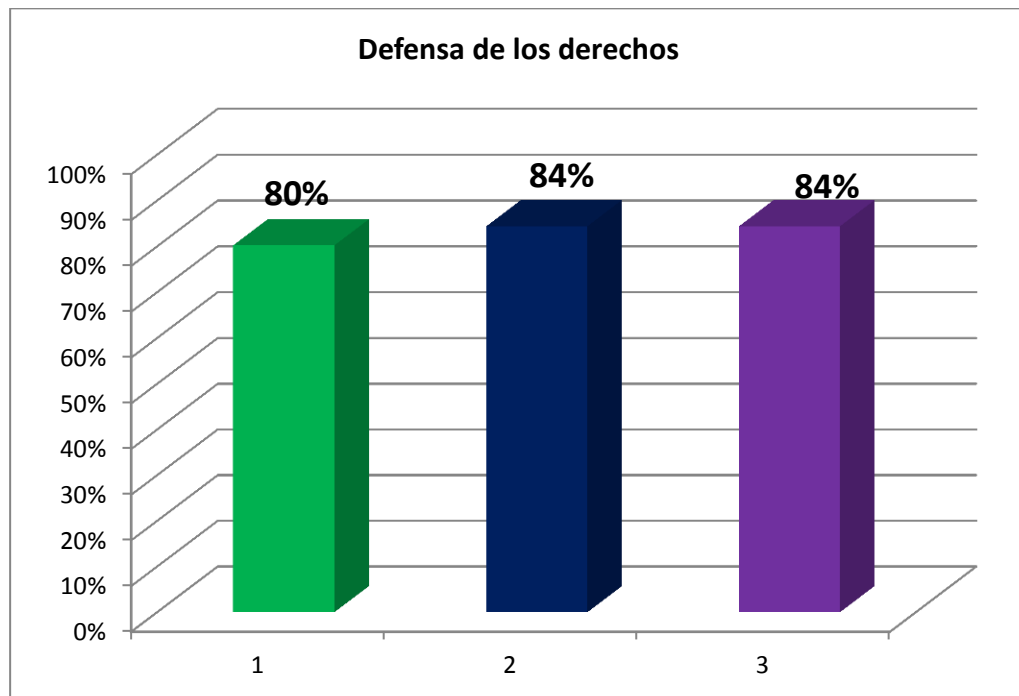


Gráfico n°3. Resultados de la Variable Defensa de los Derechos en sus 3 mediciones.

## **Análisis de los resultados-Variable Defensa de los derechos**

Con relación a la variable defensa de los derechos, el análisis de las tres (3) mediciones realizadas muestran un desplazamiento positivo constante, dando como resultado final un incremento total de 4 puntos porcentuales, entre la primera y la tercera medición.

El desplazamiento en esta variable apunta positivamente a la disposición que tienen los colaboradores de ASEPOSTCA para tomar decisiones o formar parte de las mismas, ya que han tomado conciencia del valor de reconocer los derechos y deberes propios de los demás y de manifestar asertivamente su desacuerdo con situaciones no convenientes para su propia persona, para el colectivo y para la empresa.

## 4- Variable- Diferir de los demás

Tabla n°5: Resultados de la Variable Diferir de los demás

Nro Item	Ítems	MEDICIONES					
		1RA		2DA		3RA	
		TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
2	Expreso mis opiniones cuando los demás tienen punto de vista diferentes	26	81%	28	88%	31	97%
8	Le manifiesto mi desacuerdo a otros, cuando sé que están equivocados	25	78%	28	88%	28	88%
13	Le manifiesto a los demás cuándo su conducta crea problemas	24	75%	26	81%	25	78%
17	Me siento a gusto expresando mis puntos de vista frente a otras personas	28	88%	30	94%	31	97%
			80%		88%		90%

Nota: Estos datos fueron obtenidos de la ponderación de las respuestas del Cuestionario aplicado a los Colaboradores de Asesoría Postal C.A.

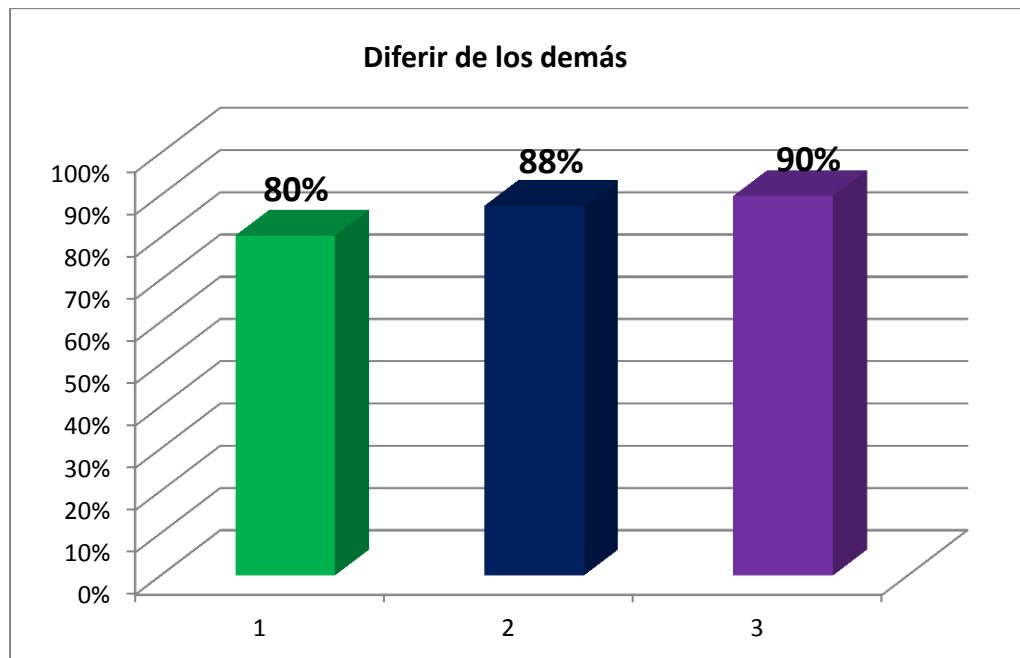


Gráfico n°4. Resultados de la Variable Diferir de los demás en sus 3 mediciones.

## **Análisis de los resultados- Variable Diferir de los demás**

Con relación a la variable diferir de los demás, el análisis de las tres (3) mediciones realizadas muestran un desplazamiento positivo constante, dando como resultado final un desplazamiento total de 9 puntos porcentuales, entre la primera y la tercera medición. Cabe destacar, que esta fue la variable con mayor desplazamiento evidenciado por los colaboradores.

Estos resultados denotan como el personal de ASEPOSTCA se ha movilizó en cuanto a su capacidad para manifestar de forma asertiva su inconformidad o desacuerdo con los demás.

El desplazamiento positivo de la variable diferir de los demás, mejora la disposición de los colaboradores hacia la toma de decisiones denotando que se encuentran más orientados a expresar sus opiniones de desacuerdo cuando piensan que otros están equivocados, a manifestarle abiertamente a otros cuando sus conductas crean problemas y expresar y crear los momentos para manifestar sus opiniones.

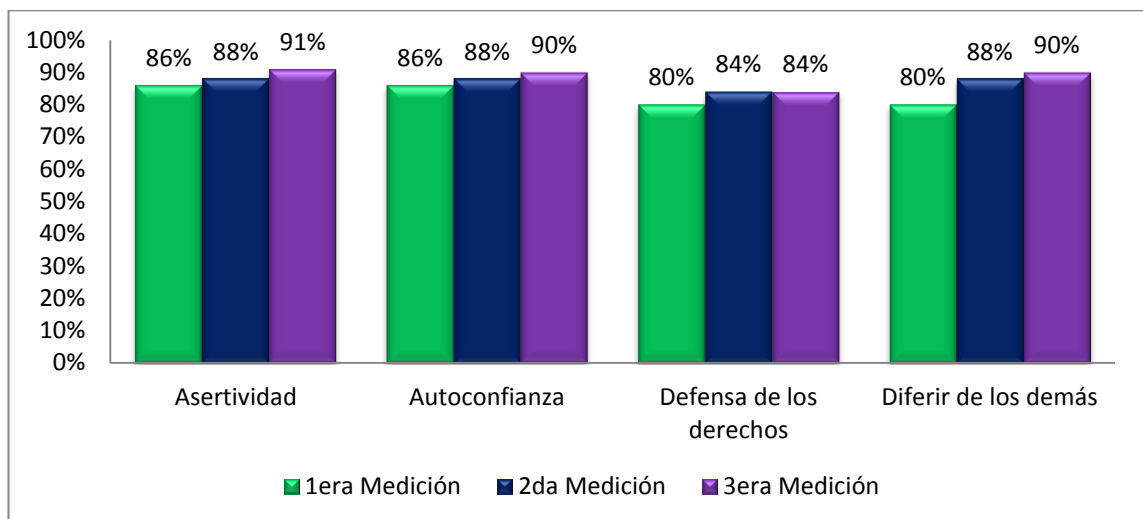
## Resumen de los desplazamientos obtenidos por Variables :

**Tabla n°6:Desplazamientos obtenidos por variable:**

Variable	1era Medición	2da Medición	3era Medición
Asertividad	86%	88%	91%
Autoconfianza	86%	88%	90%
Defensa de los derechos	80%	84%	84%
Diferir de los demás	80%	88%	90%

*Nota: Estos datos son un resumen de la ponderación de las respuestas del Cuestionario aplicado a los Colaboradores de Asesoría Postal C.A*

### Desplazamientos por variables:



**Gráfico n°5. Desplazamientos por variables.**

### Interpretación:

Se evidencia que existe un significativo desplazamiento en las 4 variables evaluadas, en el cual en cada medición, (aún cuando se hicieron con pocas semanas de diferencia), se percibe el incremento de un 2% aproximadamente entre semana. La variable defensa de los derechos fue la que obtuvo el menor desplazamiento, permaneciendo igual las últimas dos mediciones.

## **Resultados de la Sesión de Seguimiento:**

Los resultados de esta sesión, fueron obtenidos, por medio de la cuantificación y categorización de las respuestas de los instrumentos de transferencia del aprendizaje completados con el colaborador y el instrumento de transferencia de aprendizaje completado con el Supervisor inmediato.

A continuación, se presenta la tabulación, el análisis gráfico y la Interpretación de los resultados obtenidos:

## Formato de transferencia de aprendizajes completado con el Colaborador

### 1. ¿Qué acciones concretas comenzaste a emprender luego del programa de Comunicación Asertiva?

Tabla n°7: Acciones Emprendidas por los Colaboradores

ANÁLISIS POR CATEGORÍA			
Respuestas de los participantes	Categoría	Frecuencia	%Total
“Manifestar mi punto de vista”	Asertividad Positiva	3	33%
“Tomar en cuenta el punto de vista del otro”			
“Comunicarme directamente con la persona indicada para resolver una situación”			
“Ser más proactivo y anticiparme”	Proactividad	1	11%
“Establecer una reunión con Héctor para organizar los procesos”	Establecimiento de reuniones con el equipo	2	22%
“Realizar reunión de validación con los jefes para lograr coordinar el flujo de trabajo”			
“Manifestar que necesito ayuda cuando así lo requiero”	Delegar asertivamente	3	34%
“Delegar responsabilidades para poder ser más efectiva en el tiempo”			

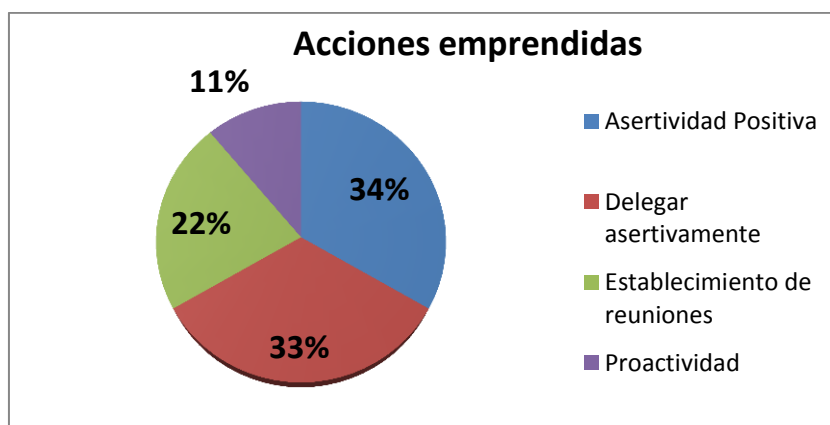


Gráfico n°6. Acciones emprendidas por los Colaboradores ASEPOSTCA.

#### Interpretación:

La mayor parte de las acciones apuntan a la asertividad positiva y la delegación, es decir, el hecho de que los colaboradores puedan comunicarse directamente con quien lo requieren, hacer solicitudes precisas y manifestar su punto de vista, y a la vez que son capaces de

delegar de sus labores para poder avanzar. Estos eran indicadores que lo colaboradores comentaban durante la sesión grupal que hacía falta potenciar y por ello fue lo primero en lo cual la mayoría accionó.

## 2. ¿En qué porcentaje logró emprender las acciones de mejorar luego del programa de Comunicación Asertiva?

Tabla n°8: Porcentajes de las Acciones Emprendidas por los Colaboradores

Respuestas de los participantes: % de Acciones emprendidas mencionados por los participantes	Frecuencia	Porcentaje Total
70%	3	37%
100%	1	12%
50%	2	25%
65%	1	13%
80%	1	13%

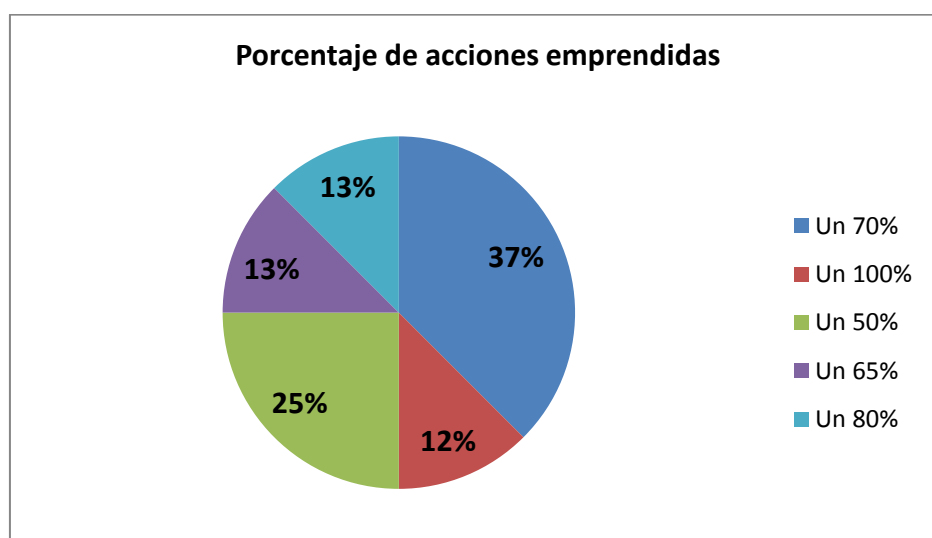


Gráfico n°7. Porcentaje de acciones emprendidas por los Colaboradores ASEPOSTCA.

### Interpretación:

Las frecuencias obtenidas se deben a que 3 de los 8 participantes, plantearon que luego de la Sesión de Trabajo Grupal, hubo un emprendimiento de acciones en un 70%, por otro lado 2 de los ocho participantes plantean que emprendieron acciones en un 50% mas. Es importante destacar que los porcentajes mencionados son bastante



favorables para el poco tiempo que transcurrido desde la ejecución de la sesión de trabajo grupal.

### 3. ¿Qué dejaste de hacer para lograr una mejora significativa en tus metas?

Tabla n°9: Acciones que dejaron de hacer los Colaboradores

ANÁLISIS POR CATEGORÍA			
Respuestas de los participantes	Categoría	Frecuencia	Porcentaje Total
“Dejé de quedarme callado”	Asertividad	2	25%
“Dejé de poner barreras de comunicación con el equipo”			
“Dejé las quejas y comencé a actuar”	Reactividad	3	38%
“Dejé la pena y comencé a actuar”			
“Dejé de ver las cosas desde lejos y me acerqué al equipo para ofrecer mi ayuda”			
“Dejé de ser reactivo, de buscar el error”	Asumir toda la responsabilidad	3	37%
“Dejé de asumir todas las responsabilidades”			
“Dejé de temer el decir “No””.			

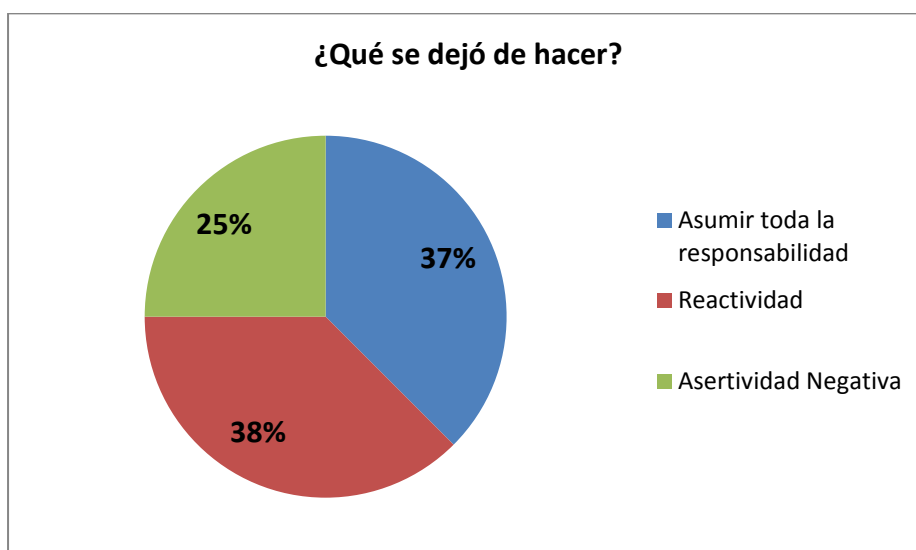


Gráfico n°8. Acciones que dejaron de hacer los Colaboradores ASEPOSTCA.

#### Interpretación:

La mayor parte de los colaboradores asistentes a la Sesión plantearon que durante las 3 semanas siguientes al taller comenzaron a dejar de quedarse callados, de tener barreras de comunicación y a dejar de un lado la reactividad, lo que los vuelve personas mucho más

proactivas, capaces de actuar y ofrecer ayuda cuando el equipo lo necesita, a la vez de hacerse escuchar en cuanto al no poder asumir todas las responsabilidades.

#### 4. Menciona 3 conductas que tenías antes del taller que han sido convertidas en nuevas conductas

Tabla n°10: Conductas evidenciadas por los Colaboradores antes de la Sesión de Trabajo Grupal.

Respuestas de los participantes		Frecuencia	Porcentaje Total
Antes	Después		
“No daba mi opinión”	Soy más participativo	3	30%
“No tenía manejo emocional”	Ahora respiro y me calmo antes de actuar	1	10%
“No pedía ayuda”	Tuve que hablar con mi jefe y pedir ayuda para no recargarme de trabajo	1	10%
“Me molestaba cuando me decían algo que no me gustaba”	Tolero mejor cuando otro dice algo que no me gusta	1	10%
“No asumía riesgos”	Me arriesgo a proponer nuevas cosas	1	10%
“Tenía temor a delegar”	Delego responsabilidades	1	%10
“No escuchaba al equipo”	Escucho al equipo	1	%10
“Era reactivo”	Ya no busco el error, ahora trabajo de la mano del equipo y veo donde están las fallas	1	%10

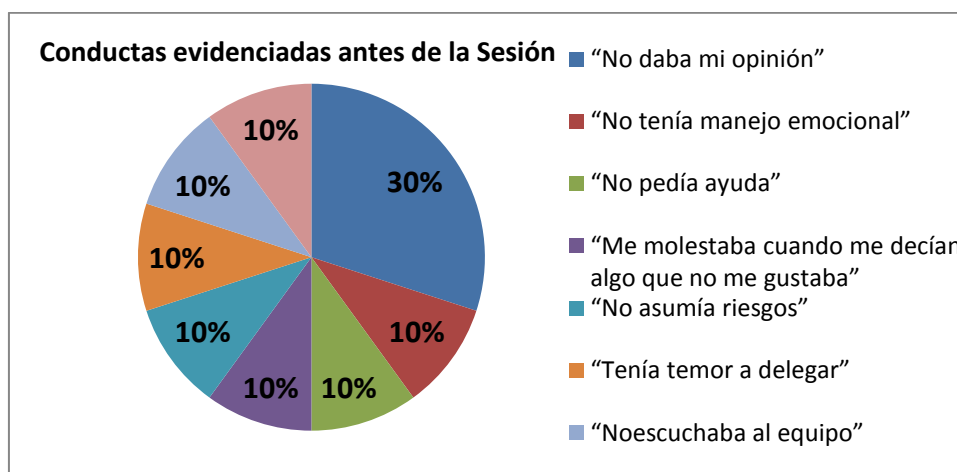


Gráfico n°9. Conductas evidenciadas por los Colaboradores antes de la Sesión de Trabajo Grupal.

### **Interpretación:**

Los participantes plantearon las principales conductas que tenían con sus equipos antes de la Sesión de Trabajo Grupal, el porcentaje mayor tiene que ver con el no dar la opinión. Comentaron que ahora no tienen problema en dar su opinión y plantear nuevas ideas, además de hacerse escuchar cuando necesitan ayuda.

## Formato de transferencia de aprendizajes completado con el Supervisor:

### 1. Luego de la sesión de trabajo de Comunicación Asertiva ¿Qué acciones concretas ha emprendido su colaborador que evidencien una mejora significativa en sus funciones?

Tabla n°11: Acciones concretas del Colaborador que evidencian mejoras en sus funciones

Respuestas de los participantes	Frecuencia	Porcentaje Total
Mejoras significativas del trabajo en equipo	5	26%
Aporte de soluciones e ideas positivas	4	21%
Mayor participación en reuniones	4	21%
Petición de apoyo	2	11%
Capacidad de decir "No"	2	11%
Control emocional	1	5%
Rol activo y protagónico	1	5%

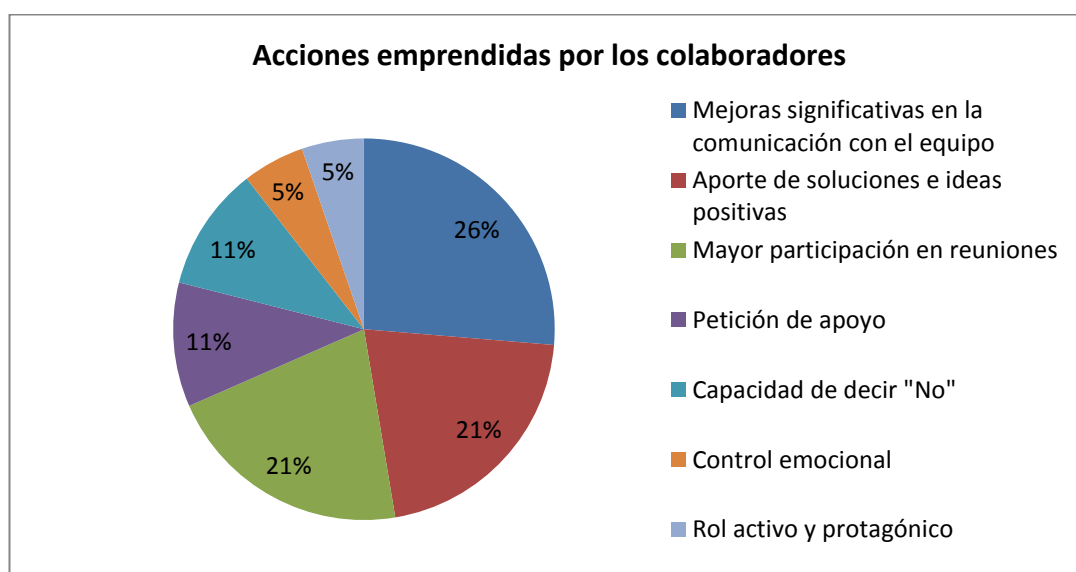


Gráfico n°10. Acciones concretas del Colaborador que evidencian mejoras en sus funciones

#### **Interpretación:**

Los supervisores entrevistados reportaron en un mayor porcentaje, que los colaboradores luego de la Sesión de Trabajo Grupal, han demostrado mejoras significativas en la comunicación con el equipo. Los colaboradores, ahora están siendo parte de las soluciones y nuevas ideas

positivas, participando más activamente y comunicándose de forma más asertiva y protagónica desde su rol.

## 2. ¿Cuáles fueron los beneficios obtenidos en términos de mejoras en los indicadores y metas de la organización?

Tabla n°12: Mejoras en los indicadores y metas de la organización

Respuestas de los participantes	Frecuencia	Porcentaje Total
Organización de espacios y procesos	5	50%
Cumplimiento de los tiempos	2	20%
Mejoras en el proceso de recepción	1	10%
Control en los procesos	1	10%
Mantenimiento de indicadores positivos	1	10%

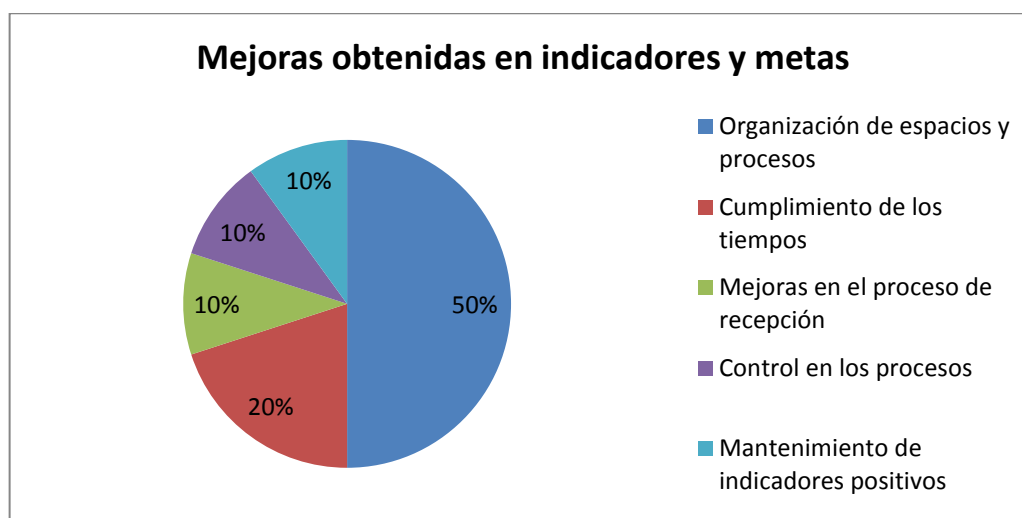


Gráfico n°11. Mejoras en los indicadores y metas de la organización

### Interpretación:

Luego de la Sesión de Trabajo Grupal, las mejoras apuntaron en un mayor porcentaje a la organización, tanto de procesos, como de espacios dentro de la empresa, se establecieron planes de trabajo individuales que permiten que fluya de mejor manera la información y se

cumplan los tiempos determinados para las actividades. Otras mejoras apunan al control de los procesos de todo aquello que sale a ruta y lo que entra a la organización.

### 3. ¿Qué competencias comunicacionales ha desarrollado su colaborador a partir de la sesión de trabajo de Comunicación Asertiva?

Tabla n°13: Competencias Comunicacionales desarrolladas por el Colaborador

Respuestas de los participantes	Frecuencia	Porcentaje Total
Mayor participación en los procesos	4	45%
Proactividad	3	33%
Capacidad de realizar preguntas	1	11%
Informar oportunamente las situaciones	1	11%

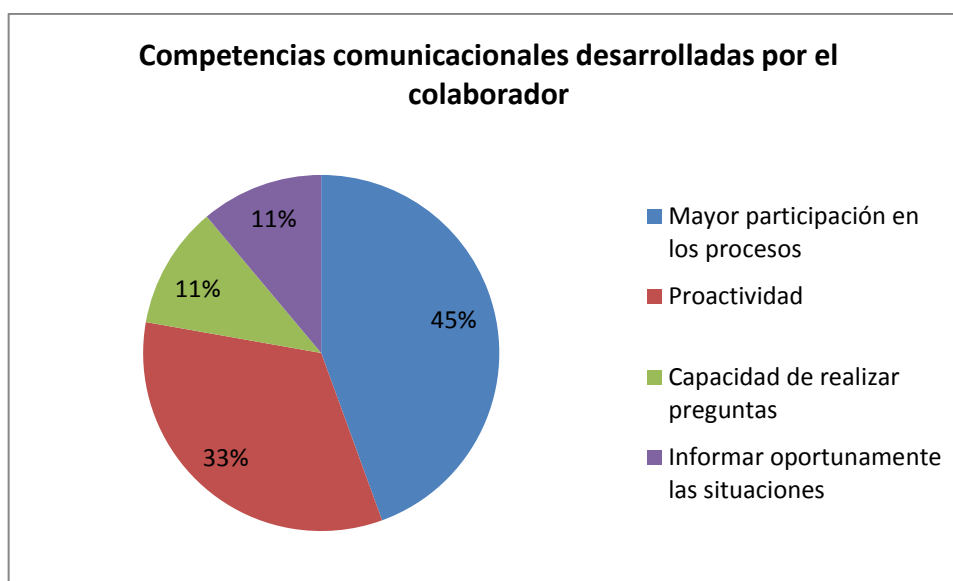


Gráfico n°12. Competencias Comunicacionales desarrolladas por el Colaborador

### Interpretación:

Los colaboradores mostraron luego de la Sesión de Trabajo Grupal una mayor participación en los procesos de la organización. Esto se apalanca con la proactividad la cual obtuvo el segundo lugar en esta pregunta. Los colaboradores dejaron de ser reactivos y se incorporaron a brindar soluciones y nuevas ideas para el logro de las metas en conjunto.

#### 4. ¿Cuáles considera que son las áreas de mejora que todavía debe atender su colaborador?

Tabla n°14. Áreas de mejora que debe atender el colaborador.

Respuestas de los participantes	Frecuencia	Porcentaje Total
Apertura	2	40%
Empatía	1	20%
Control de emociones	1	20%
Paciencia	1	20%

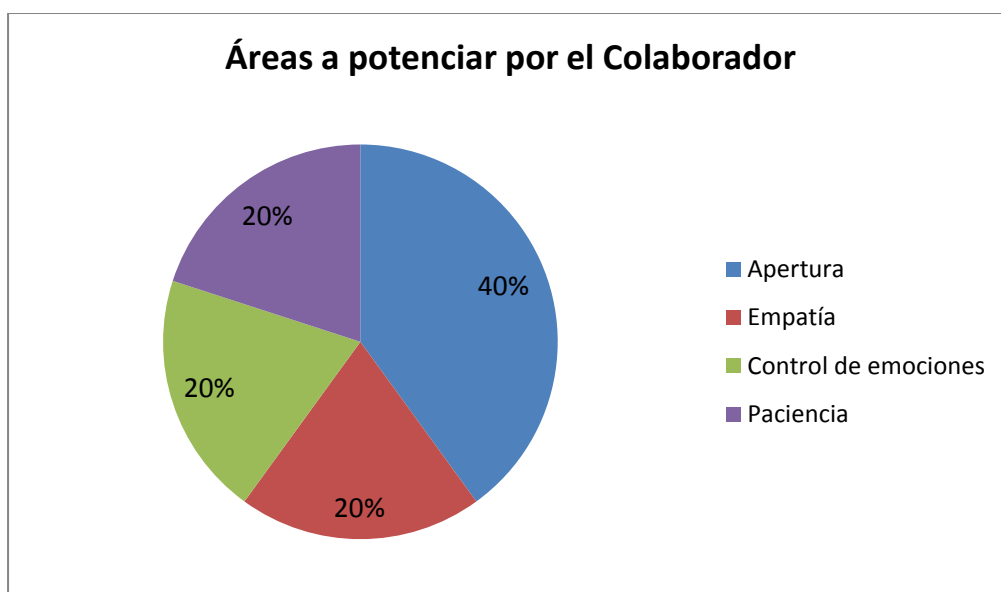


Gráfico n°13. Áreas de mejora que todavía debe atender el colaborador.

### **Interpretación:**

Los supervisores reportan que existe algun área que aún debe trabajarse y es la apertura, comentaron en la sesión que ha existido un avance significativo, pero sin embargo, aún es necesario que los colaboradores se empoderen y se adapten rapidamente a las situaciones cambiantes. El manejo emocional, la empatía y la paciencia, son elementos que no se deben perder de vista.



# CAPÍTULO VI

## 6. Conclusiones

Luego de evaluada cualitativa y cuantitativamente la intervención organizacional, se ha detectado un desplazamiento positivo significativo entre los Colaboradores y Directiva de ASEPOSTCA. Los resultados apuntan en muy poco tiempo al cambio favorable en los procesos de comunicación asertiva, lo cual aporta valor a la mejora en la actitud de los colaboradores hacia la toma de decisiones.

Los resultados positivos, se evidenciaron en el avance porcentual y significativo de cada medición de la Comunicación Asertiva. La primera indicó un nivel inicial, en el cual se encontraban los participantes antes de la Sesión de Trabajo Grupal, ya en la segunda medición se comienza a notar una mejora en cada una de las variables y en la tercera medición los resultados se acercan cada vez más al 100% esperado.

Tomando la asertividad como punto de partida se evidenció el desplazamiento de los colaboradores en manifestar sus emociones y sus acuerdos y desacuerdos de una manera firme, respetuosa y empática. La autoconfianza también se vio favorecida con el incremento de la autoestima lo cual propicia seguridad al emitir opiniones ante compañeros y figuras de autoridad y a aceptar ideas diferentes a las propias.

De igual forma, se pudo apreciar el desplazamiento de los colaboradores en reconocer los derechos y deberes propios y de los demás y de manifestar asertivamente su desacuerdo con situaciones no convenientes para su propia persona, para el colectivo y para la empresa, así como manifestarle abiertamente a otros cuando sus conductas crean problemas y reconocer los momentos para manifestar sus opiniones.

Se evidenció que los colaboradores están más propensos a manifestar sus puntos de vista y a delegar responsablemente, así como a emprender acciones para mejorar la comunicación asertiva, todo esto con la firme convicción de la importancia de formar parte de la toma de decisiones organizacionales.

Por otra parte, los participantes estuvieron dispuestos en un alto porcentaje a abandonar conductas, como quedarse callado, no emitir opiniones, quejarse, etc., las cuales limitaban su comunicación asertiva y el aporte de valor hacia la toma de decisiones.

Asimismo, se pudo observar mejoras significativas en el logro de trabajo en equipo, el aporte de ideas y la participación activa de los colaboradores en encuentros y reuniones de trabajo, así como una mayor proactividad de los colaboradores en los procesos.

Todo esto ha redundado en la operativa y la dinámica organizacional como la reorganización de espacios, la mejora de procesos y cumplimientos en tiempos de respuesta.

El equipo se muestra comprometido con lograr el cambio en la organización, a tan solo un mes de realizada la sesión, el cambio se hizo notorio, tanto cuantitativa, como cualitativamente en lo expresado en la sesión de seguimiento y por los Líderes pilares de la empresa.

Es fundamental realizar reforzamientos y reconocimientos positivos al equipo, con el fin de mantener la motivación, la comunicación y la disposición de cada colaborador, para seguir contribuyendo al logro de las metas comunes.

También es valioso extender las sesiones de trabajo al resto de los colaboradores ya que los resultados obtenidos con esta intervención

demuestran que el equipo se desplaza positivamente y en poco tiempo con este tipo de estímulo y, por supuesto, este desplazamiento apunta a la mejora de la actitud hacia la toma de decisiones y a la optimización de los resultados organizacionales.

## 6.1 Recomendaciones

- Realizar reforzamientos positivos al equipo de colaboradores para mantener la motivación que hasta el momento se ha evidenciado.
- Realizar reuniones constantes de acciones propositivas, con el fin de escuchar las sugerencias y nuevos planteamientos de los colaboradores.
- Realizar reconocimientos a los integrantes y al equipo, cada vez que se logre el cumplimiento de los indicadores.
- Llevar a cabo reuniones de integración del equipo, con el fin de que puedan compartir en un ambiente diferente al laboral, lo cual potenciará la comunicación en la organización.
- Extender el Taller de Trabajo Grupal al resto del equipo para que puedan estar alineados e igualmente motivados.

## REFERENCIAS

- Andrade, H. (2006). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo S.A. 81-87
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación. 217-219
- Caballo, V. (1983). *Asertividad: definiciones y dimensiones*. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/65876.pdf>
- Collado, C. (2012). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- David, A., Sweeney, D. y Williams, A. (2004). *Métodos Cuantitativos para los negocios*. México: Thomson. 206
- De Filippis, G. (2008). *Desafío de Bienestar: Viviendo más allá del Stress*. España. 163. Recuperado de <http://books.google.co.ve/books?isbn=0557024897>
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson- Prentice Hall. 5ta Edición
- Gaeta, L. (2009). *Asertividad, un análisis Teórico-Empírico*. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en educación. Vol 14.403-425. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29211992013.pdf>

- García, L. (2005). *La Comunicación una Experiencia de la Vida*. España: P y V Editores
- Grande, I. y Abascal, E. (2011). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. España: Esic Editorial. Recuperado de [http://books.google.co.ve/books/about/Fundamentos\\_y\\_t%C3%A9cnicas\\_de\\_investigaci%C3%B3n.html?id=AT8aVCwCRpgC&redir\\_esc=y](http://books.google.co.ve/books/about/Fundamentos_y_t%C3%A9cnicas_de_investigaci%C3%B3n.html?id=AT8aVCwCRpgC&redir_esc=y)
- Kerlinger, F. y Howard, L. (2002). *Investigación del Comportamiento*. México: Mc Graw Hill.
- Naranjo, M. (2008). *Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertiva*. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en educación. Vol 8. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44780111>
- Nieto, M. y Rodríguez, M. (2010). *Investigación y evaluación educativa en la sociedad del conocimiento*. España: Editores Universidad de Salamaca. Recuperado de <http://books.google.co.ve/books?id=0OmjkbteDG8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Oficina Internacional del Trabajo (2010). *“La Consultoría de Empresas- Guía para la profesión”*. Editorial Limusa.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. 10ma Edición
- Valarino E, Yáber y Cemborain M. (2010). *“Metodología de la Investigación. Paso a paso*. México: Editorial Trillas.
- Van der Hofstadt, C. (2005), *El libro de las habilidades de comunicación*. España: Ediciones Díaz de Santos. 43-56.

- Vivas, M., Gallego, D. y González, B (2006). *Educación de las emociones*. Madrid: DYKINSON. S.L
- Yagosesky, R. (2011). *La Comunicación Asertiva*. Recuperado de <http://www.laexcelencia.com/htm/articulos/comunicacionyrelaciones/comunicasertiva.htm>

# **ANEXOS**



## ANEXO N°1: BITÁCORA- TALLER DE TRABAJO GRUPAL COMUNICACIÓN ASERTIVA

Dirigido a: Coordinadores de Unidad y Directiva de Asesoría Postal C.A Cantidad  
de Participantes: 8

Tiempo	Actividad	Recursos
<b>8:30am a 9:00</b>	<p>Bienvenida. Presentación de un video sobre la comunicación. (Video error en la oficina)</p> <p style="text-align: center;"><b>Dinámica inicial de presentación de los participantes</b></p> <p>Chequeo de expectativas con los participantes. Se pedirá que por parejas, en hojas de rotafolio dibujen una situación en la cual exista la comunicación y otra situación en la cual exista la comunicación asertiva.</p> <p>Al terminar el dibujo deben presentarlo a sus compañeros y el facilitador realizará el cierre cognitivo, validando las expectativas y conocimientos previos que tienen los participantes e introduciendo los conceptos básicos de comunicación y asertividad.</p>	<p>Video: Error en la oficina</p> <p>Láminas de la presentación</p> <p>Hojas de Rotafolio</p> <p>Marcadores</p>
<b>9:00am a 10:00am</b>	<p>Discusión dirigida del facilitador sobre la comunicación, los elementos de la comunicación y los estilos de comunicación, y asertividad.</p> <p style="text-align: center;"><b>Dinámica: Círculo de Preocupación e Influencia-Proactividad</b></p> <p>El facilitador entrega a cada participante 3 hojas tamaño carta y un marcador grueso. En ellas los participantes deben escribir una conducta en cada hoja que <b>no</b> les permiten ser una <b>persona asertiva</b>. Esta pregunta será proyectada en la lámina del círculo de preocupación e influencia. Luego estas conductas son compartidas por todos. Los participantes deben estar sentados y Se colocarán las hojas en frente de ellos, a sus pies, luego el facilitador comenzará a indagar sobre sólo una de las conductas. El facilitador debe propiciar el proceso de reflexión. Pregunta poderosa: de qué me he dado cuenta?¿Qué voy a hacer?</p>	<p>Hojas de Colores</p> <p>Marcadores</p> <p>Láminas de la Presentación</p>
<b>20 MIN</b>	<b>BREAK</b>	
<b>10:20</b>	<p><b>Continuación del ejercicio</b></p> <p>Esta dinámica cierra con la explicación del círculo de influencia y preocupación de Covey, como elemento</p>	<b>Video</b>

	diferenciador de la Proactividad en la dinámica diaria. Video El castor.	
<b>12:00m</b> <b>1:30pm</b>	<b>Almuerzo</b>	
<b>1:30pm</b> <b>2:30pm</b>	<p><b>Dinámica de Energización: BRAIN GYM</b></p> <p><b>Dinámica: Toma de decisiones asertivas (Estudios de caso con Role Play)</b></p> <p>En esta actividad se espera trabajar la toma de decisiones asertiva y los beneficios de la asertividad en los procesos de la dinámica diaria.</p> <p>Los participantes en parejas, deben construir para dramatizar una situación real que frecuentemente requiera tomar una decisión importante. Deben extraerla de su dinámica diaria y cómo esta es manejada por los Colaboradores y los Coordinadores.</p> <p>Un participante será el Colaborador y el otro el Supervisor o Jefe. El colaborador debe hacer el planteamiento para tomar la decisión o viceversa, con la intención de que el otro pueda hacerle preguntas y cuestionamientos acerca de los posibles riesgos que existen al tomar esa decisión.</p> <p>En esta actividad se pretende evidenciar cómo se está llevando a cabo la comunicación asertiva en el equipo de trabajo.</p>	Láminas de la presentación Hojas blancas Bolígrafos
<b>2:30pm</b> <b>3:00pm</b>	<p><b>Dinámica: “Mensajes YO”</b></p> <p>Los participantes deben seleccionar a un compañero y describir en una hoja lo siguiente, tomando en cuenta una situación que les haya ocurrido previamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin condenar el comportamiento de la otra persona: “Cuando tu...”</li> <li>• Se describe el propio sentimiento: “Me siento...”</li> <li>• Se describe objetivamente las consecuencias del comportamiento: “Porque...”</li> <li>• Se expresa lo que se quiere de la otra persona: “Te pido por favor que...”</li> </ul> <p>Se procesa la actividad con las ventajas de ser asertivo y con las creencias tóxicas en cuanto la asertividad.</p>	Hojas blancas Bolígrafos

<b>3:00pm</b> <b>3:30pm</b>	<p align="center"><b>Dinámica: El semáforo ASERTIVO</b></p> <p>Los participantes tendrán un formato para completar en el cual deben plasmar sus compromisos personales y responder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué debo dejar de hacer?</li> <li>- ¿Qué debo comenzar a hacer?</li> <li>- ¿Qué estoy haciendo bien y debo seguir haciendo?</li> </ul>	Formato de Compromisos
<b>3:30pm –</b> <b>4:30pm</b>	<p align="center"><b>Dinámica: Plan de acciones propositivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de acciones para ejecutar en las dos semanas siguientes. Una o dos acciones concretas en un formato destinado para ello, luego de todo el material visto, en qué área nos enfocaremos?.</li> <li>- Importante: Las acciones deben estar relacionadas con alguno de los puntos vistos y su relación directa con la Directiva en el caso de los Coordinadores y viceversa.</li> </ul> <p>Este plan será completado dos veces. Una copia para las consultoras y otra del participante para ejecutarlo y poder llevarlo a la sesión de seguimiento.</p>	Formato de Plan de Acción
<b>4:30pm</b>	<p align="center"><b>Cierre de la actividad.</b></p> <p align="center">Ejercicio de agradecimiento de los participantes</p> <p align="center"><b>Video: Cambia</b></p>	

# Formato: El Semáforo Asertivo GO!

¿Qué debo comenzar a hacer?

---

---

---

¿Qué debo seguir haciendo?

---

---

---

¿Qué debo dejar de hacer?

---

---

---



## ANEXO N°3: FORMATO PLAN DE ACCIONES PROPOSITIVAS

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Completa el siguiente cuadro con una **Acción** que te permita mejorar la Comunicación Asertiva dentro de tus actividades diarias.

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Esperada</b>
¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	Indicadores	Indicadores

## ANEXO N°4: CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ASERTIVA



Fecha: \_\_\_\_\_

### Cuestionario

A continuación se establecen una serie de planteamientos que nos permitirán obtener información acerca del proceso de comunicación dentro de la organización. Seleccione marcando con una X (equis) la casilla de su elección.

#### ESCALA:

Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------	---------------	--------------	---------

#### Ejemplo:

Indicador conductual	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Las mascotas son amigas de los niños			X	

**¡Agradecemos tu colaboración!**

Indicador Conductual	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1. Expreso mis sentimientos y emociones abiertamente				
2. Expreso mis opiniones cuando los demás tienen puntos de vista diferentes a los míos.				
3. Cuando alguien me pide hacer algo que no deseo hacer se lo comunico.				
4. Defiendo mis argumentos cuando estoy seguro de mis puntos de vista.				
5. Considero oportuno decir “No” cuando es necesario.				
6. Expreso con confianza y honestidad mis opiniones a figuras de autoridad (jefe, padres, maestros)				
7. Cuando tengo dudas sobre lo que alguien me expresa le solicito una explicación detallada del asunto.				
8. Le manifiesto mi desacuerdo a otros, cuando sé que están equivocados				
9. Siento confianza al considerar otras opiniones más convenientes que las mías.				
10. Me siento en libertad de expresar opiniones, nuevas ideas o desacuerdos a personas de mayor autoridad.				
11. Reconozco las opiniones de los demás, aun cuando sean diferentes a las mías.				
12. Cuando cometo un error, lo reconozco.				
13. Le manifiesto a los demás cuando su conducta crea problemas.				
14. Cuando hablo sobre mis creencias, evito descalificar las opiniones de los demás.				
15. Cuando pienso hacer algo que jamás he intentado, confío en que puedo aprender a hacerlo.				
16. Creo que mis necesidades son tan importantes como las ajenas y tengo derecho a satisfacerlas				
17. Me siento a gusto expresando mis puntos de vista frente a otras personas				
18. Si no estoy de acuerdo con la mayoría, puedo aceptarlo sin sentirme incómodo o ser agresivo.				
19. Expreso mis opiniones aun si otros no están de acuerdo conmigo				
20. Defiendo mis derechos dando cabida a los intereses y derechos de otras personas.				

## ANEXO N°5: FORMATO DE TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJES (COLABORADOR)

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha de Asistencia al Programa: \_\_\_\_\_

Supervisor: \_\_\_\_\_

¿Qué acciones concretas comenzaste a emprender luego del programa de Comunicación Asertiva?	¿En qué porcentaje logró emprender las acciones de mejora luego del programa de Comunicación Asertiva?	¿Qué dejaste de hacer para lograr una mejora significativa en tus metas?	Menciona 3 conductas que tenías antes del taller que han sido convertidas en nuevas conductas				
<i>Firma del Consultor:</i> _____			<p style="text-align: center;">Ejemplo:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 2px 5px;">Antes</th> <th style="padding: 2px 5px;">Después</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">- Temor a replicarle a mi supervisor</td> <td style="padding: 2px 5px;">- Replico asertivamente cuando se que tengo la razón</td> </tr> </tbody> </table>	Antes	Después	- Temor a replicarle a mi supervisor	- Replico asertivamente cuando se que tengo la razón
Antes	Después						
- Temor a replicarle a mi supervisor	- Replico asertivamente cuando se que tengo la razón						
			<i>Firma del Supervisor:</i> _____				

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha de Asistencia al Programa: \_\_\_\_\_

Supervisor: \_\_\_\_\_



Fecha: \_\_\_\_\_

**ANEXO N°6: FORMATO DE TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJES (SUPERVISOR)**

<p><b>Luego del Taller Comunicación Asertiva ¿Qué acciones concretas ha emprendido su colaborador que evidencien una mejora significativa en sus funciones?</b></p>	<p><b>¿Cuáles fueron los beneficios obtenidos en términos de mejoras de los indicadores y metas de la organización?</b></p>
<p><b>¿Qué competencias comunicacionales ha desarrollado su colaborador a partir del taller de Comunicación Asertiva?</b></p>	<p><b>¿Cuáles considera que son las áreas de mejora que todavía debe atender su colaborador?</b></p>

*Firma del Consultor:* \_\_\_\_\_

