

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSGRADO



Análisis de la comunicación asertiva en una empresa del sector automotriz,
Chiclayo 2021

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

Haydee del Pilar Lavado La Torre

ASESOR

Roberto Manuel Anchorena Roggeroni

<https://orcid.org/0000-0002-9767-4583>

Chiclayo, 2021

Análisis de la comunicación asertiva en una empresa del sector automotriz,
Chiclayo 2021

PRESENTADA POR

Haydee del Pilar Lavado La Torre

A la Escuela de Posgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el grado académico de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Alex Humberto Vásquez Santisteban

PRESIDENTE

Carla Ethel Gamarra Flores

SECRETARIO

Roberto Manuel Anchorena Roggeroni

VOCAL

Dedicatoria

A mi familia quienes son mi fuente de inspiración diaria y mi mayor fortaleza: mis padres quienes siempre me dieron ejemplo de lucha, que con esfuerzo y determinación todo emprendimiento es posible, a mis hijas quienes son conscientes de que el mejor camino en esta vida es siempre seguir aprendiendo y ser críticos ante cada situación, además de ser fieles a su maravillosa esencia.

A mis amigos que son ángeles en mi camino.

Agradecimientos

A Dios principio y fin de este camino que llamamos vida.

A Todos los profesores quienes compartiendo su valiosa experiencia y conocimientos, dejaron huella invaluable en nosotros como profesionales.

A todos mis compañeros a lo largo de este programa de estudios que enriquecieron y aportaron con sus experiencias.

A la Empresa del sector automotriz por brindarme su apoyo en el desarrollo de la presente investigación.

RESUMEN

La comunicación es un eje fundamental bajo todo nivel y una de las habilidades blandas más relevante en toda organización, si esta comunicación es asertiva permite una mejor interacción en busca de mejoras que fluyan en los distintos niveles de jerarquía, por ello en esta investigación se plantea como objetivo general el análisis de la comunicación asertiva en una empresa del sector automotriz, bajo la cual se desprenden dos objetivos específicos; determinar el tipo de comunicación asertiva que existe en la empresa y establecer los factores relevantes de dicha comunicación. Mediante la aplicación del instrumento de medición EMA “escala multidimensional de asertividad” Flores y Díaz-Loving (2004), con enfoque cuantitativo se aplica la encuesta a setenta y uno colaboradores de la empresa en la que obtuvimos información que mide la forma en la que se comunican los colaboradores de las distintas posiciones en la empresa, siendo esta una habilidad blanda de vital importancia a todo nivel en cualquier organización, este instrumento de medición nos permitió obtener resultados para el análisis de la comunicación asertiva de la empresa de servicios del sector automotriz. Para establecer los factores relevantes que permiten la comunicación asertiva con enfoque cualitativo se realizaron entrevistas a tres integrantes de la empresa en sus tres niveles jerárquicos: gerencia, jefatura y colaborador. Como resultado general confirmamos la hipótesis de la existencia de comunicación asertiva en la empresa del sector automotriz y como factor relevante: la confianza y respeto con la que esta comunicación fluye en la organización.

Palabras clave: habilidad, comunicación, asertiva

ABSTRACT

Communication is a fundamental axis at every level and one of the most relevant soft skills in any organization. If this communication is assertive, it allows a better interaction in search of improvements that flow in the different levels of hierarchy, for this reason in this research it is proposed As a general objective, the analysis of assertive communication in a company in the automotive sector, under which two specific objectives emerge; determine the type of assertive communication that exists in the company and establish the relevant factors of such communication. Through the application of the EMA measurement instrument "multidimensional assertiveness scale" Flores and Díaz-Loving (2004), with a quantitative approach, the survey is applied to seventy-one employees of the company in which we obtained information that measures the way in which The collaborators of the different positions in the company communicate, this being a soft skill of vital importance at all levels in any organization, this measurement instrument allowed us to obtain results for the analysis of the assertive communication of the automotive service company . To establish the relevant factors that allow assertive communication with a qualitative approach, interviews were conducted with three members of the company in its three hierarchical levels: management, leadership and collaborator. As a general result, we confirm the hypothesis of the existence of assertive communication in the company of the automotive sector and as a relevant factor is the trust and respect with which this communication flows in the organization.

Keywords: assertive. Communication. skill

ÍNDICE

I INTRODUCCIÓN	8
II MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANTECEDENTES	10
2.2 BASE TEORICA	14
III HIPÓTESIS	19
IV METODOLOGÍA	20
4.1 Tipo y nivel de investigación.....	20
4.2. Diseño de la investigación	20
4.3. Población, muestra y muestreo.....	20
4.4. Criterios de selección	20
4.5. Operacionalizacion de variables	20
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
4.7. Procedimientos	22
4.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	23
4.9. Matriz de consistencia.....	23
4.10. Consideraciones éticas	25
V RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
VI CONCLUSIONES	33
VII RECOMENDACIONES	34
VIII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
IX ANEXOS	39

I INTRODUCCIÓN

Al inter relacionar asertivamente los colaboradores dentro de su entorno laboral, la comunicación tiende a formar puentes que los acerca; haciendo de este un componente altamente apreciado por el empresariado en la actualidad.

La comunicación se convierte en un eje fundamental en el desarrollo del trabajo en las distintas áreas de una organización. Los conflictos dentro del entorno laboral son mejor abordados por personas que se comunican entre sí, hacia la consecución de sus metas: el logro de objetivos de área hacia los resultados corporativos de la organización como un todo.

Se aborda la comunicación asertiva como habilidad blanda del colaborador en relación a su puesto o posición que permitan el engranaje a las otras áreas para conseguir objetivos comunes, esta comunicación fluye dentro de la organización en forma ascendente, descendente y lateralmente; en forma ascendente del colaborador hacia su Jefe, en forma descendente del Jefe o líder hacia el colaborador y lateralmente entre colaboradores del mismo equipo y su inter relacionamiento con las demás áreas con las que debe engranar.

Como se establece la comunicación en las distintas áreas de la empresa inserida dentro del sector automotriz, en el ámbito del desarrollo de sus operaciones y actividades diarias es el aporte a realizar en el presente análisis.

En el ámbito de una Empresa de servicios del sector automotriz, analizar el tipo de comunicación asertiva que predomina en las diferentes posiciones y niveles de jerarquía en las distintas áreas de la Empresa. Según nuestro análisis de contenido relacionado a la asertividad., estos abordan la comunicación asertiva como el tipo de habilidad que sugieren ser crucial para poder tener un mejor grado de éxito en la operativa de las empresas. Dada la coyuntura y la apertura de la globalización y el constante cambio tecnológico, se encuentran equipos de trabajo que interactúan entre sí para ofrecer propuestas de valor innovadoras y rápidas estas que sean percibidas por los clientes como generadoras de grandes experiencias; este tipo de Empresa en particular cuenta con personal técnico calificado especialistas para poder ofrecer dichos servicios con estándares de calidad elevados, una posible deficiencia en la comunicación pueda generar retrasos en las áreas que no están alineadas al cumplimiento de sus actividades.

La presente investigación radica en que la comunicación hoy en día es uno de los problemas con mayor recurrencia en las organizaciones debido, entre otros motivos, a la interacción intergeneracional; si entendemos que la comunicación es la base de la coordinación, siendo esta una de las cuatro piedras angulares del diseño organizacional, es de vital relevancia esta investigación en el quehacer diario empresarial. La Empresa automotriz no siendo ajena a la circunstancia descrita, justifica la necesidad del presente estudio para determinar si efectivamente existe el tipo de comunicación asertiva adecuada en la empresa y el reconocimiento de la importancia de esta, como habilidad blanda del colaborador y como esta conlleva a una mejora entre los distintos equipos de trabajo en la organización. El objetivo general es analizar la comunicación asertiva como habilidad blanda en una Empresa del sector automotriz; el objetivo específico es determinar el estado actual de la comunicación asertiva y establecer los factores relevantes que promuevan la comunicación asertiva en un consorcio relacionado al sector automotriz.

II MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

El ser humano aprende a relacionarse desde muy temprana edad en sus distintos contextos familiares, laborales, estudiantiles, etc.; la forma en que se relaciona va a determinar el éxito o fracaso de sus actividades o intereses comunes.

Ruiz, Ruiz & Nobles (2004), en este estudio se analiza la asertividad en los funcionarios de administración en Colombia, donde concluyen que predomina el nivel de no asertividad o asertividad indirecta, por lo cual al no tener asertividad para comunicarse genera dificultades que tiene como consecuencia la disminución en su desempeño en las áreas objeto de estudio.

Miranda, Vargas. & Becerril (2016), estudio donde se analiza la asertividad en una Universidad de México, donde se concluye que el grado de asertividad predomina entre los estudiantes de ingeniería de gestión empresarial, como logro dentro de su perfil de egresados lo que les permitirá poder alcanzar un grado de comunicación en donde la misma fluya de manera correcta sin relación de agravios o conflictos que pudieran generarse si no hubieran logrado en su mayoría el grado de asertividad.

Manrique, Oyarzabal. & Herrera (2018), en este estudio donde se analiza las brechas existentes entre las habilidades blandas en egresados y la demanda del mercado en general, se advierte que las dos habilidades blandas mejor buscadas por el sector empresarial son las habilidades de comunicación y relacionamiento interpersonal para conseguir un empleo y en el desarrollo de las posiciones del colaborador.

Arana & Aranda (2019), estudio en el que plantean la relación de la comunicación asertiva con el desempeño laboral en donde encuentran relación importante que les permite determinar que una buena comunicación asertiva les permite un buen desempeño laboral en las tres dimensiones evaluadas de capacidad, disposición y recursos entre las enfermeras del Hospital evaluado.

Según Reyes (2016) En un estudio realizado en la Universidad Privada de Lima Perú en la que relacionan las Habilidades sociales con el desempeño de los docentes desde la perspectiva de los estudiantes, la importancia de ciertas habilidades que requiere un docente para causar el nivel de interés deseado en sus alumnos y que capacidades sociales son las que deben ser potenciadas para lograr llegar a tener una mejor relación armoniosa y de aprendizaje hacia sus alumnos y estos se vean beneficiados de ello; entre ellas encontramos: Comunicación asertiva (en la que profesor y alumno pueden comunicarse dentro y fuera de clase que le permita al alumno búsqueda de información y establecer relaciones socio afectivas no solo de conocimiento también de deseos o aspiraciones), Liderazgo (que no deviene de su rango o autoridad si no del poder que le otorgan los mismos estudiantes al reconocer en el docente sus aspiraciones y comulgar en ellas de manera de motivarlos a ser mejores en sus estudios y en el logro de sus sueños), resolución de conflictos (en el aula siempre se van a presentar por lo cual el docente es llamado a resolverlos de forma satisfactoria con el fin de minimizarlos encontrando el mecanismo para que finalmente el alumnado en si encuentre la solución), Planificación (otra habilidad necesaria que le permita al docente alcanzar un objetivo a través del estudio de las actividades necesarias para alcanzar una meta, discernir sobre el planteamiento de su metodología de estudio y la programación de su plan de acción según el contexto de sus aptitudes y diferencias encontradas. La diferencia de la educación superior para adultos radica en el intercambio de experiencias donde el docente orienta hacia la construcción del aprendizaje potenciando esta relación (Valdés 2004).

Para ser bien sucedidos en el mercado laboral es necesario compatibilizar conocimientos académicos y habilidades socio afectivas, al desarrollar la inteligencia emocional y capacidades emocionales ese logro puede ser bien sucedido, debemos resaltar la diferencia que existe entre una y otra, la inteligencia emocional representa el núcleo de las habilidades para razonar con las emociones mientras la competencia emocional es cuando el individuo ha alcanzado un nivel determinado de logro emocional, se sostiene que las competencias emocionales son un conjunto de capacidades que un individuo necesita para desempeñarse en un ambiente de constantes cambios y que de ello se convierta en una persona diferente, que se adapte mejor al cambio de forma eficiente y ganando mayor confianza en sí misma (Mayer y Salovey 1997).

Rebele & Pierre (2019), artículo en el que señalan la importancia de la práctica de las habilidades blandas en la formación técnica de los estudiantes de contabilidad para lograr que estos profesionales sean más completos y productivos, este esfuerzo tanto de docentes como de los profesionales en formación establecen una posición frente a esta mejora en el que se sostiene que en paralelo a sus conocimientos técnicos el profesional debe ser capaz de desarrollar las siguientes capacidades: las habilidades de comunicación de los estudiantes, la capacidad de pensar críticamente y la conciencia ética, capacidades que deben ser desarrolladas en su currículo en la formación de su carrera a nivel de pregrado, uno de los problemas se establece en el equilibrio de desenvolver este programa adicionando materias que permitan impartir y desarrollar este conocimiento o reducir la carga de conocimientos técnicos y que tan capacitados o equipados estarían los docentes para impartir este conocimiento o asumir esta responsabilidad. También se entiende que no todas las carreras profesionales tienen el mismo peso técnico y desarrollan las mismas capacidades, cada carrera profesional tendrá diferentes habilidades específicas por desarrollar. Los objetivos del aprendizaje hace unas décadas atrás estaban centrados aparentemente en la contabilidad pública o gubernamental sin tomar en cuenta que la mayoría de profesionales egresados están más ligados al área corporativa o la actividad privada donde en mayor énfasis deberían ser aplicadas y desarrolladas estas habilidades blandas ya identificadas para profesionales en la rama de contabilidad; este estudio enfatiza sobre que si los estudiantes universitarios en la carrera de contabilidad son capaces de desarrollar estas habilidades o si los docentes tienen experiencia o están capacitados en esta responsabilidad e sostiene en ese sentido que se ha avanzado muy poco a lo largo de los años. El problema encontrado en este estudio sostiene que el pensamiento crítico ha dado muy poco resultado como medición de logro ya que no se consigue un nivel adecuado y en relación a la ética que es importante se imparta poco o nada o hasta inocente suele ser pensar que a un estudiante de promedio 20 años tendría que tener un soporte de valores familiares para que esta capacidad llegue e tener el éxito esperado y una fuerte tendencia en la sociedad hace que no sea muy sostenible en el tiempo, la tercera capacidad de comunicación importante en el desarrollo de la profesión indica que esta de forma oral o escrita debe ser con contenido de ortografía y gramática buena (Riley y Simons 2016) y que también debe mostrar claridad (Siriwardane, Low y Bleitz 2015), atributos importantes para ambos en las encuestas presentadas. Este estudio concluye que no hay evidencia de mejora en impartir esta educación adicional en las

habilidades blandas de los estudiantes o que se deben establecer prioridades en cuanto a lo que se puede cubrir y lo que se debe dejar a la capacitación “en el trabajo”.

En la búsqueda de esta información se puede validar la brecha que existe por no considerar y aprovechar las habilidades blandas por ejemplo en la Empresa AEGOCEP Perú S.A.C. en la que el Gerente admite su importancia, estas son identificadas pero no se efectúa ninguna acción para poder potenciar las mismas, se identificaron algunas habilidades blandas y la problemática latente en las operaciones de la empresa por ejemplo falta de confianza ante una persuasión de venta, deficiente manejo de conflictos, la toma de decisiones ante una duda, la falta de comunicación o empatía entre colaboradores del equipo de trabajo frente a un proceso y todo lo que de ello deviene por estos vacíos y lo que podría alcanzar de ventajas con mayor interés por parte del empresario en la mejora en su operativa. En esta cita se sugiere aplicación de mecanismos de medición eficiente y programas de entrenamiento a través de talleres vivenciales o charlas que involucren a jefes y colaboradores dada la importancia de desarrollar estas habilidades blandas en la Empresa por una mejora organizacional en mira a buenos y mejores resultados.

Otro concepto enfatiza en una habilidad social como la más importante la capacidad de inter relacionarse con los demás con énfasis en la transmisión del mensaje Una manera de entender cómo se comunica la gente es examinar los pasos que se dan en la transmisión y recepción de un mensaje. Para que tenga lugar una comunicación eficaz, debe haber seis componentes: un emisor, un mensaje, un canal, un receptor, retroalimentación y un entorno. Además, un séptimo componente, el ruido, que afecta todo el proceso de comunicación (Costumero 2007).

Hoy en día inclusive el contexto de transmitir un mensaje o establecer una comunicación tiene que ser materia de inclusión la comunicación digital la cual resulta interesante porque nos ofrece cambios significativos en la forma de comunicarse y la aceleración de tiempos en las relaciones interpersonales. Este hecho ha incrementado las interacciones digitales, está creando una percepción distinta del espacio y del tiempo. La sensación de la inmediatez de los acontecimientos y de la aceleración de los procesos es quizá el cambio cultural más significativo (Laborda 2005).

Para los empresarios en general y la gestión humana en particular, el sentido de compromiso de los colaboradores con la organización, tiene una gran importancia en la

práctica, dado que tiene una conexión con el alto desempeño en consecuencia con mayor productividad y mayor rentabilidad o ganancia empresarial. Además de ese significado económico esto refuerza la autoestima y la dignidad, incluido el crecimiento humano.

2.2 BASE TEÓRICA

La comunicación asertiva como habilidad social es la forma de expresión del mensaje de forma consciente, objetiva, clara y precisa donde se expresa lo que se quiere honesta y equilibradamente tratando de reducir impactos emocionales en busca de orientar una acción hacia objetivos comunes en la organización. La comunicación tiene elementos como el emisor, receptor, mensaje y canales; estos elementos de la comunicación se dan en forma verbal, no verbal (lenguaje corporal), en forma escrita. La estrategia del líder para transmitir o comunicar en este caso consiste tener en cuenta el tipo de comunicación que debe aplicar en función del colaborador o del grupo a quien lo transmite; esta comunicación se cruza con el estilo de liderazgo que conviene al grupo que se maneje según sus condiciones y procesos propios, el tipo de colaborador ya que influye su edad (la generación a la que pertenece), su nivel socio cultural.

La comunicación asertiva se percibe como mecanismo fundamental o el inicio de cualquier proceso a aplicarse en la organización para lograr el desempeño laboral de forma efectiva (Mariscal 2008).

COMUNICACIÓN ASERTIVA

Comunicación asertiva es la habilidad blanda que consiste en transmitir ideas de una manera abierta, positiva y directa, en la cual pueda sentir el emisor al mismo tiempo que se están respetando sus derechos (China 2012).

Instaurando un comportamiento asertivo, Roca (2003) propone las siguientes: mejora la comunicación, disminuye la malinterpretación de los mensajes, las relaciones interpersonales mejoran, la probabilidad de conseguir lo que se necesita es positiva, se minimizan los conflictos generados. "Quienes se relacionan con una persona asertiva obtienen una comunicación clara y no manipuladora, se sienten respetados y perciben que el otro se siente bien con ello" (p. 12).

Meneses (2016) indica que la comunicación es una habilidad social que nos permite interactuar con los demás, el comportamiento asertivo nos permite mejorar a

nosotros mismos y nuestras relaciones interpersonales creando niveles de satisfacción bilaterales.

Dentro de las características a considerar en la comunicación asertiva enunciaremos las siguientes: ser específico no generalizar, claro en cuanto a lo que se transmite y considerar como se transmite el mismo debe estar de acuerdo a quien recibe el mensaje por su nivel de conocimiento y tecnicismo para que este sea abordado de la mejor forma, tratar de que sea corto el mensaje, evitar hablar del pasado y tener cuidado con el lenguaje corporal; de tal forma que la transmisión del mismo genere en nuestro interlocutor respeto y credibilidad por las indicaciones que se les está dando (Martínez y Nosnik 2002)

Las Empresas que comunican asertivamente pueden lograr consolidarse y prepararse para el entorno promoviendo el desarrollo de sus relaciones interpersonales, según el tipo de comunicación en la que fluya la información a todo nivel tenemos los siguientes según el estudio realizado por León & Mejía (2010).

1. Comunicación Vertical.- Aquella que se efectúa entre Jefe y subordinados de forma ascendente y descendente de arriba hacia abajo o de abajo para arriba y esta puede ser de forma escrita o verbal.

2. Comunicación Horizontal.- Aquella que se efectúa lateralmente entre miembros del mismo equipo para realizar una tarea sin la presencia del Jefe.

3. Comunicación Formal.- En la que el mensaje se traslada por medios escritos y la interacción se realiza de la misma forma.

4. Comunicación Informal.- Es la que se fluye por la interacción verbal entre las personas en la Empresa para conocer lo que piensan y sienten en general.

La comunicación conecta, se coordinan acciones a realizar en el proceso y se realizan acuerdos y compromisos a objetivos comunes.

“La comunicación es la clave para el proceso de organización porque es el principal sistema usado en la construcción del pensamiento de las personas cuando se organizan. El proceso de construcción del pensamiento es un intento de las organizaciones para evitar equivocaciones” (Figuerola 2010).

Según Hofstadt (2005) sostiene que los tipos de comunicación por la persona que transmite el mensaje pueden ser:

Pasivo, el tipo de persona que evita mostrar sus sentimientos por miedo al rechazo o a burlas.

Agresivo, la persona opuesta al pasivo en este caso no toman en cuenta la opinión de los demás y sobrevaloran sus opiniones que prevalecen sobre los demás.

Asertivo, tipo de persona que transmite el mensaje respetando la opinión del otro brindando la misma importancia que la propia, evitando conflictos sin dejar de transmitir la información de forma directa, clara y honesta.

Para que la comunicación asertiva y fluya de la mejor forma posible la información debe contar con siete elementos claros en relación al mensaje este debe ser:

Claro: transmitir la información evitando palabras rebuscadas o tecnicismos que pueda generar ambigüedades para que el mismo sea entendible.

Conciso: evitar extender demasiado el mensaje, cuando más detalles se den puede que el mensaje se vea alterado, para ahorrar tiempo.

Concreto: evitar conceptos abstractos puede causar distracciones.

Correcto: evitar errores para que no sea objetado o generar conflicto, para generar confianza.

Coherente: lo que se dice y hace debe tener relación para evitar percepciones como deshonestidad, para que el mensaje tenga el sentido deseado.

Completo: el mensaje debe captar la esencia del mismo para obtener la respuesta correcta.

Cortez: evitar la agresividad o el sarcasmo porque la amabilidad abre puertas.

Se debe tener en cuenta que para transmitir el mensaje en forma verbal este debe acompañar la forma para verbal que tiene que ver con la modulación de la voz y de lenguaje corporal detalles que deben engranar conjuntamente para que el mensaje sea transmitido con el objetivo congruente.

En estudios realizados sobre clima organizacional resulto como tema fundamental la importancia de la comunicación en las organizaciones, en este estudio en particular

evidencia que el tipo de comunicación se restringe a lo estrictamente necesario a la ejecución de una tarea (Pazmay 2017).

García (1998) Se identifica en la comunicación la forma de conectar en forma directa y horizontal para transmitir igualdad y que genere pertenencia entre los colaboradores y unidad que son generen a largo plazo beneficios intangibles.

Alquizar y Ruiz (2015), en su estudio sobre desempeño laboral y cuáles son los factores que influyen al mismo obtiene como resultados diversos entre ellos: auto realización, la comunicación, las condiciones laborales y supervisión.

Se puede indicar una fuente que tuvo origen en Inglaterra, donde emplean el término de "habilidad" para relacionarla con las interacciones entre el hombre y la máquina que tienen que ver con características de percepción, decisión, actividades motoras para procesamiento de la información. Hay una evolución terminológica que varía desde "libertad emocional", "efectividad emocional", "conducta asertiva", hasta llegar al que mayor uso tiene en el ámbito psicológico, es decir "Habilidades Sociales" (Caballo, 2007).

Entre las varias definiciones que existen para conceptualizar las Habilidades Sociales o Habilidades Blandas tenemos: Monjas (1999) sostiene que las habilidades sociales son conductas sociales necesarias para realizar una actividad de forma interpersonal, conductas que son un conjunto de comportamientos inherentes a la persona o adquiridos en el tiempo con los que se relaciona con los demás. Coronado (2009) afirma que las habilidades sociales son un conjunto de conductas eficaces en las que se relaciona con los demás a fin de conseguir resultados buenos de ellos. Uno de los investigadores más relevantes en el tema las define como el conjunto de conductas de las personas en los expresan sus sentimientos, actitudes, deseos, opiniones en su manera de interactuar entre ellos respetando las conductas de cada uno solucionando los problemas que se presente y tratando de reducir dificultades en el futuro (Caballo, 2007).

Se pueden desprender características importantes de la comunicación que nos permiten actuar entre las demás personas del entorno. Son el tipo de información que

canalizadas correctamente se convierten en una herramienta importante hacia consecución de metas u objetivos comunes.

La comunicación es una fuerte necesidad hoy en día al trabajar en un ambiente sinérgico e interdisciplinario, la comunicación pueden ser desarrollada ya que a medida que el profesional se desarrolla en sus actividades técnicas debe inter relacionarse con su equipo de trabajo para optimizar resultados dentro del ambiente laboral altamente competitivo en la búsqueda de permanecer en la compañía o encontrar mejores oportunidades de trabajo. Lo bueno de la comunicación como se indica pueden ser moldeables y pueden evolucionar en el tiempo e influir positivamente en las personas, a medida que avanzamos en el ambiente laboral los procesos que se instalan requiere ir más allá del trabajo individual a engranar varias tareas de varios colaboradores en la maximización de recursos y objetivo común.

La comunicación asertiva tiende puentes para tratar de minimizar desacuerdos de una o más personas hacia algo o alguien y estos deben ser resueltos a la brevedad para no dilatar la situación que la origina, tener diferentes puntos de vista sobre algún problema en busca de optimizar un mejor resultado o un mejor proceso de llevar a cabo.

Se ha indicado la importancia de las habilidades blandas en la curricular de las carreras profesionales en pre grado, que grado de importancia y cuanto abarcaría en la curricular y si los docentes estarían capacitados para tamaña responsabilidad y la problemática de medición o evaluación de las mismas, otro enfoque se sostiene en que si bien empresas menores resaltan el interés o la importancia de las habilidades blandas en el desempeño de las funciones de los colaboradores estas no son tomadas en cuenta para poder trabajar en ellas y potencializarlas por parte del Gerente de la Empresa. Una perspectiva adicional surge en que estas habilidades blandas pueden también ser identificadas en las entrevistas para cubrir posiciones dentro de la empresa (en esta etapa es bueno resaltar nuevamente la importancia de tener claras y definidas las posiciones cargos y funciones según el manual de funciones de la organización), y como esta posición fluye hacia toda la organización pre establecida en un organigrama, la habilidad de comunicación y de relaciones interpersonales entonces centra esta atención debido a que un mensaje enviado correctamente en forma efectiva y asertiva entre emisor y receptor de forma ascendente y descendente enriquece la ejecución y media la acción inmediata en aras de mejoras resultados en general.

III HIPÓTESIS

La comunicación asertiva en la empresa del sector automotriz es la adecuada.

IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

Enfoque cuantitativo debido a que se aplicaría un instrumento de medición y nivel exploratorio de interpretación de resultados y un enfoque cualitativo por medio de entrevistas no estructuradas a colaboradores en tres niveles: gerente, jefe o supervisor y colaborador.

4.2. Diseño de la investigación

La investigación será de diseño no experimental pues no se volverán a manipular los datos recolectados.

4.3. Población, muestra y muestreo

Población

La presente investigación se realiza en base a los integrantes de la empresa del sector automotriz de la región norte con sede en Chiclayo y Piura.

Muestra

La muestra que se tomó para la presente investigación corresponde a setenta y un colaboradores de la empresa del sector automotriz.

Muestreo

El muestreo es probabilístico aleatorio simple

4.4. Criterios de selección

Para lograr el objetivo de analizar la comunicación asertiva en una Empresa de servicios del sector automotriz se aplicaron encuestas a los colaboradores de la empresa con una muestra de setenta y un colaboradores entre hombres y mujeres de los distintos rangos de jerarquía en la organización tales como: gerentes, jefes, supervisores y colaboradores en general

4.5. Operacionalización de variables

La variable que tenemos en la presente investigación es la comunicación asertiva que la medimos con el instrumento de medición EMA “escala multidimensional de asertividad”.

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se aplicó la “Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)” diseñada y validada por Flores y Díaz-Loving (2004). Este instrumento nos brinda tres resultados: Asertividad, Asertividad indirecta y No asertividad: Esta diseñado con cuarenta y cinco afirmaciones tipo Likert con resultados positivos o negativos como se muestra en la tabla 1, para que cada encuestado responda a su criterio realizando la indicación previa que tome el tiempo pertinente y responda con sinceridad proporcionando en el cuestionario remitido cinco opciones como se muestra en la tabla 2, con el resultado de la aplicación del cuestionario se obtienen tres diferentes puntuaciones: Asertividad, Asertividad indirecta y no asertividad en puntuaciones crudas a las mismas que se les tiene que aplicar el factor que corresponde como se muestra en el anexo 4 obteniendo los resultados requeridos para el análisis que necesitamos en la que se mide tres dimensiones sobre las cuales presentaremos el resultado se definen de la siguiente forma según (Flores y Díaz-Loving 2004):

Asertividad: habilidad social de poder expresar objetivamente opiniones, ideas y de no tener problemas en recibir críticas, la persona las recibe de manera positiva y de forma frontal.

Asertividad indirecta: las personas pueden expresar sus ideas, opiniones y recibir críticas pero buscan otros medios indirectos, evitan el contacto frontal.

No asertividad: estas personas son incapaces de expresarse, manejar la crítica o interactuar con los demás.

Con el fin de comprender la asertividad en la empresa del sector automotriz se realizó un esquema de preguntas semi estructuradas con mi asesor de tesis, donde se consolidaron las respuestas y se centralizaron las mismas para análisis.

Tabla 1 Resultados positivos y negativos a cuestionario en dimensiones

ASERTIVIDAD	ASERTIVIDAD INDIRECTA	NO ASERTIVIDAD
Reactivo	Reactivo	Reactivo
1(+)	4(+)	2(+)
7(+)	16(+)	3(+)
8(+)	18(+)	5(+)
11(+)	20(+)	6(+)
12(+)	23(+)	9(+)
14(+)	24(+)	10(+)
15(-)	25(+)	13(+)
17(+)	28(+)	30(+)
19(+)	29(+)	31(+)
21(+)	32(+)	34(+)
22(-)	35(+)	39(+)
26(+)	36(+)	41(+)
27(+)	37(+)	42(+)
33(-)	40(+)	43(+)
38(+)	44(+)	45(+)

Fuente: Flores y Diaz-Loving

Tabla 2 Clave de respuestas

Totalmente de acuerdo	TA
Acuerdo	A
Neutral; ni se acuerdo, ni desacuerdo	N
Desacuerdo	D
Totalmente en desacuerdo	T

Fuente: Flores y Diaz-Loving

4.7. Procedimientos

Estas encuestas que corresponden a cuarenta y cinco preguntas de la escala de medición de asertividad se han vertido en la plataforma “google forms”, para poder obtener el link que incluimos en la solicitud a Gerencia de administración de la empresa de servicios del sector automotriz que con esa autorización pueda ser canalizado hacia

todos los colaboradores de las diferentes jerarquías de la organización objeto de este análisis.

Para el análisis cualitativo se efectuaron entrevistas a tres colaboradores de cada jerarquía: gerencia, jefe, colaborador.

4.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Con los resultados obtenidos en las setenta y uno encuestas procederemos a verter los resultados en el programa estadísticos SPS para obtener los resultados cuantitativos en la escala de likert y diseñarlos también en Excel a modo de mejora en la presentación de estos resultados, para el enfoque cuantitativo.

Para las entrevistas se realizó una categorización para centrar el contenido de las respuestas de los tres entrevistados y por der realizar el análisis respectivo.

4.9. Matriz de consistencia

Tabla 3 Matriz de consistencia

Problema de Investigación	Objetivo General	Hipótesis de Investigación	Variables	Indicadores/ Operacionalización
Como se establece la comunicación en la empresa del sector automotriz	Analizar la comunicación asertiva como habilidad blanda en la empresa del sector automotriz.	La comunicación asertiva en la empresa del sector automotriz es la adecuada	La Comunicación asertiva	Enfoque teórico
	Objetivos específicos <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el estado actual de la comunicación asertiva. • Determinar los factores relevantes de la comunicación asertiva. 			<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de instrumento de medición. • Realizar entrevistas no estructuradas
D3Población Muestra Muestreo	Instrumento de recolección de datos	Procedimiento	Técnicas estadísticas	Procesamiento
setenta y uno colabores de la empresa del sector automotriz	EMA: "Escala multidimensional de asertividad"	Análisis de fundamentos teóricos, aplicación de encuestas a setenta y un colaboradores y realizar entrevista a tres colaboradores de los tres niveles jerárquicos de la Empresa del sector automotriz.	Enfoque mixto	.Procesar los datos de las encuestas realizadas por medio del instrumento de medición EMA. .Revisión de resultados de entrevistas, para centralizar respuestas. .Validación de relevancia de contenido encontrado para enunciar informe de conclusión.

4.10. Consideraciones éticas

Para la presente investigación se obtuvo autorización de la Gerencia de Administración de la empresa de sector automotriz por medio de la cual se obtuvo el consentimiento de las personas encuestadas y el desarrollo de las entrevistas programadas.

V RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En seguida se presenta el resultado obtenido de la aplicación del instrumento EMA “escala multidimensional de asertividad”, en las tres dimensiones: asertividad indirecta, no asertividad y asertividad; se agregan datos de: sexo, grado de instrucción, estado civil y edad, de la muestra obtenida en la empresa del sector automotriz.

Datos sociodemográficos

Tabla 4: Datos sociodemográficos

Sexo	N°	%
Hombre	42	59
Mujer	29	41
Grado de Instrucción		
Estudios superiores	61	86
Nivel Secundaria	10	14
Estado Civil		
soltero	42	59
casado	27	38
Divorciado	2	3
Edad		
18 - 25	7	10
26 - 32	34	48
Mayor 32	30	42

Fuente: elaboración propia

Se puede evidenciar que de los 71 encuestados de la empresa el 59% perteneció al sexo masculino, mientras que el 41% al sexo femenino.

Se puede evidenciar que de los 71 encuestados de la empresa el 86% contaba con estudios superiores, mientras que solo una 14% tenían un nivel de educación secundaria.

Se puede evidenciar que de los 71 encuestados de la empresa el 59% era soltero al momento de la investigación, mientras que el 38 % casado y el 3% era divorciado.

Se puede evidenciar que el promedio de la edad de los participantes estaba en el rango de 26 a 32 años con un 48% y mayores a 32 años con un 42%, el promedio de la edad de los encuestados es de 34 años.

Asertividad indirecta

Se puede evidenciar en la tabla 4 y la tabla 5 que de los 71 participantes que fueron encuestados el mayor porcentaje en un 58% equivalente a 41 participantes se encontraba dentro del promedio normal sin mostrar tendencia alguna hacia un modo de respuesta dentro de sus relaciones interpersonales; pero al menos un 8% equivalente a 6 participantes demostró que era inhábil para expresarse directamente y necesitaba de otros medios como el teléfono y el correo para hacer saber a otras personas sus opiniones, deseos, sentimientos o peticiones, sin embargo encontramos un resultado significativo de un 34% equivalente a 24 participantes de los encuestados en esta dimensión que demuestran tener la capacidad para expresarse sin temor y a recibir las críticas con apertura.

Tabla 5 Asertividad indirecta en porcentajes

ASERTIVIDAD INDIRECTA	RANGO PROMEDIO	MAYOR A RANGO	MENOR A RANGO	TOTAL
HOMBRE	35%	4%	20%	59%
MUJER	23%	4%	14%	41%
TOTAL	58%	8%	34%	100%

Fuente: elaboración propia

Tabla 6 Asertividad indirecta en participantes

ASERTIVIDAD INDIRECTA	RANGO PROMEDIO	MAYOR A RANGO	MENOR A RANGO	TOTAL
HOMBRE	25	3	14	42
MUJER	16	3	10	29
TOTAL	41	6	24	71

Fuente: elaboración propia

No asertividad

Como se puede evidenciar en las tabla 6 y tabla 7 que de los 71 participantes que fueron encuestados el mayor porcentaje en un 39% equivalente a 28 participantes de los encuestados se encontraba dentro del promedio normal sin mostrar tendencia alguna hacia un modo de respuesta dentro de sus relaciones interpersonales pero, al menos un 1% equivalente a 1 participante demostró que definitivamente eran inhábiles para expresarse y hacer saber a otras personas sus opiniones, deseos, sentimientos o peticiones, a los que se les considera como sujetos no asertivos, sin embargo encontramos un resultado significativo de un 59% equivalente a 42 participantes de los encuestados que carecen de problemas para expresar sus ideas u opiniones directamente por lo cual se consideran hábiles para hacerlo en forma oportuna y libre.

Tabla 7 No asertividad en porcentajes

NO ASERTIVIDAD	RANGO PROMEDIO	MAYOR A RANGO	MENOR A RANGO	TOTAL
HOMBRE	25%	0%	34%	59%
MUJER	14%	1%	25%	41%
TOTAL	39%	1%	59%	100%

Fuente: elaboración propia

Tabla 8 No asertividad en número de participantes

NO ASERTIVIDAD	RANGO PROMEDIO	MAYOR A RANGO	MENOR A RANGO	TOTAL
HOMBRE	18		24	42
MUJER	10	1	18	29
TOTAL	28	1	42	71

Fuente: elaboración propia

Asertividad

Como se puede evidenciar en las tabla 8 y tabla 9 que de los 71 participantes que fueron encuestados el mayor porcentaje en un 82% equivalente a 58 participantes de los encuestados se encontraba dentro del promedio normal sin mostrar tendencia alguna hacia un modo de respuesta dentro de sus relaciones interpersonales pero, al menos un 13% demostró que no era capaz para hacer saber a otras personas sus opiniones, limitaciones, sentimientos, por lo que se les considera como individuos inhábiles socialmente.

Tabla 9 Asertividad en porcentajes

ASERTIVIDAD	RANGO PROMEDIO	MAYOR A RANGO	MENOR A RANGO	TOTAL
HOMBRE	48%	3%	8%	59%
MUJER	34%	3%	4%	41%
TOTAL	82%	6%	13%	100%

Fuente: elaboración propia

Tabla 10 Asertividad en número de participantes

ASERTIVIDAD	RANGO PROMEDIO	MAYOR A RANGO	MENOR A RANGO	TOTAL
HOMBRE	34	2	6	42
MUJER	24	2	3	29
TOTAL	58	4	9	71

Fuente: elaboración propia

Como resultado del promedio en general como se muestra en la tabla 10, con base en las instrucciones del instrumento EMA, se indica que los individuos cuyas puntuaciones tengan como resultado entre el rango de 40 y 60, se ubican en un nivel medio en general, si se obtienen puntuaciones fuera de ese rango significa que predomina uno u otro estilo de interacción en sus relaciones interpersonales (Flores & Díaz-Loving, 2004). Como podemos validar en el mismo tenemos un resultado fuera del rango promedio en la dimensión de no asertividad en la que arroja el resultado en general de 39 en promedio sin relevancia significativa de diferencia por sexo siendo que de la muestra las mujeres obtienen 39 del puntaje en promedio y lo hombres 38 en promedio de dicha

muestra, como el resultado general con este promedio de 39 que está ligeramente por debajo del rango de nivel medio en general se determina que hay una tendencia de que dichas personas son capaces de expresarse sin necesidad de hacerlo en forma indirecta tal como se demostró en el estudio de cada dimensión.

Tabla 11 Promedio de la muestra

Dimensiones	Mujeres 29 (41%)	Hombres 42 (59%)	TOTAL 71 (100%)
ASERTIVIDAD INDIRECTA (puntos)	$\bar{x} = 46$	$\bar{x} = 45$	$\bar{x} = 45$
NO			$\bar{x} = 39$
ASERTIVIDAD (puntos)	$\bar{x} = 39$	$\bar{x} = 38$	
ASERTIVIDAD (puntos)	$\bar{x} = 49$	$\bar{x} = 49$	$\bar{x} = 49$

Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos de la muestra y de la aplicación del instrumento con la utilizado para tal fin, en la que se valida la asertividad indirecta, no asertividad y asertividad; por medio de la medición de esas tres dimensiones se obtienen resultados que sugieren que, en la empresa de sector automotriz no existe una tendencia significativa que predomine en este análisis siendo que la mayoría se encontraba dentro del rango promedio en general, sin embargo se encuentra una ligera tendencia de colaboradores capaces de expresar sus opiniones, ideas o emociones sin necesidad de utilizar herramientas indirectas para lograrlo dado que la asertividad es la habilidad de expresar pensamientos, necesidades, opiniones como también la posibilidad de indicar limitaciones en forma honesta y oportuna con el debido respeto hacia su interlocutor y a si mismo durante cualquier interacción social. Estos resultados que coinciden con otros estudios en donde por ejemplo Miranda, E. & Vargas, M. & Becerril, E. (2016), concluye que el grado de asertividad predomina en el perfil de los egresados de la universidad de Ingeniería con lo cual será una herramienta facilitadora en donde la comunicación fluya de forma correcta y sin agravios en sus interrelaciones. Sin embargo también difiere con anteriores investigaciones en las que muestran que las personas evaluadas evidencian una

tendencia escasa de habilidad de comunicación asertiva como presentan los autores Ruiz M. & Ruiz C. & Nobles D. (2004), estudio en el que concluyen que no predomina la asertividad para comunicarse lo que genera dificultades en el desempeño laboral en las áreas objeto de su estudio.

Con el fin de tener un mayor alcance en cuanto a la presente investigación se efectuaron las entrevistas y como resultado de las entrevistas realizadas a los tres niveles jerárquicos identificados: la Gerencia de administración, Jefe y colaborador en área de ventas en la organización encontramos lo siguiente:

Primero indican que la comunicación es de vital importancia y que promueven esta apertura en los distintos niveles y que esta es fluida y descartan todo tipo de limitaciones en cuanto a sexo u grado de instrucción. Tal como lo indica el estudio de Rodríguez, C & Garibay, J (2014), donde lo que prevalece en una comunicación asertiva es la honestidad y respeto como la libertad para expresarse sin miedo, con tolerancia resaltando que este tipo de comunicación fomenta relacionarse en forma eficaz y un clima agradable desarrollándose en forma ascendente cuando se logra esta habilidad.

Segundo que la comunicación es desarrollada por medio de la confianza que sienten les brindan y que buscan promover también, en el desarrollo de sus operaciones diarias, que esta comunicación asertiva no es limitada o se ve resquebrajada en situaciones de stress o altos niveles de presión por ejemplo en cierre de ventas o cierre de procesos internos como el cierre de planillas y si encuentran problemas en las distintas etapas o errores estos nos son tomados con efectos denigrantes más bien desarrollados en clínicas de ventas o en la formulación de soluciones en equipo. Tal como indica Perilla. (2016) en donde se señala que entre los factores principales de un buen líder están: la confianza, la integridad y la credibilidad.

Tercero que coinciden en identificar que hay dos vías formales e informales y que para cada una utilizan distintos canales. Para informar líneas nuevas con características interesantes y de boga en el mercado o para enviar nuevos procesos o lineamientos utilizan como principal canal los emails, para cerrar mejores ofertas de cara al cliente o resarcir errores en la estructura de comisiones por ejemplo la respuesta es inmediata con sus respectivos jefes o compañeros. Entienden que la comunicación asertiva como tal se vio afectada a inicios de la actual coyuntura de pandemia pero que ha sido bueno porque

se han visto adaptados a una nueva forma de inter relación pero que esto no les ha producido diferencias en cuanto a su forma de expresarse y que forman parte de su vida diaria reuniones por canales como Zoom, “google meet”, “whats app”, entre otros que han facilitado a los equipos de trabajo dar esa continuidad. Según lo indicado por Manzano (2017) donde hace referencia de tres canales de comunicación primero la escrita para notas, circulares; segundo la comunicación electrónica, correos electrónicos donde se requiere dejar evidencias de lo comunicado y como tercer lugar la comunicación oral donde se requiere respuesta inmediata.

Finalmente indican en común que dentro de los factores o elementos relevantes que facilitan la comunicación asertiva están: la escucha activa, la empatía, las reuniones informales, la solidez del equipo de trabajo como altos generadores de confianza en todos los niveles. Que coincide con el estudio realizado por Arana J. & Aranda M. (2019), donde enmarcan la importancia de la comunicación asertiva y la necesidad de que esta sea de calidad entre los miembros de la organización en la que el dialogo entre dos personas sea practicado por medio de la escucha activa o empatía en la que demostrando interés acerca del tema que están tratando en la conversación sea la clave para que esta comunicación asertiva se logre en las mejores condiciones.

El objetivo planteado es analizar la comunicación asertiva en una empresa del sector automotriz, objetivo que se ha logrado en el desarrollo del presente análisis con el primer objetivo específico que era determinar el tipo de comunicación asertiva que fue medida con el instrumento de medición EMA, al identificar la asertividad como forma de comunicación predominante en la investigación realizada, como segundo objetivo específico era establecer los factores o elementos que facilitan la comunicación asertiva objetivo que se ha logrado con las entrevistas realizadas obteniendo que la confianza y el respeto que sienten es un factor determinante que conllevan a poder expresarse sin limitaciones.

VI CONCLUSIONES

La presente investigación pretendió contribuir a subrayar la importancia del análisis de la comunicación asertiva en las organizaciones y en los distintos ámbitos institucionales como competencia social facilitadora de gestión en general.

Bajo ese contexto se valida nuestra hipótesis de investigación dada la existencia de comunicación asertiva entre los miembros de la organización en la que demuestran facilidad para poder expresar sus pensamientos y poder recibir indicaciones con el debido respeto, esta comunicación asertiva es una tendencia efectiva dentro de la organización.

También se concluye que como principal efecto vinculante para que esta comunicación asertiva fluya se centraliza en la confianza, dada la escucha activa que demuestran y el compromiso como equipos de trabajo al éxito y realización de los objetivos de las distintas áreas que se ejercen en los distintos niveles de jerarquía.

Se ha encontrado que en la actual coyuntura de pandemia si bien en un primer momento se vieron afectados en cuanto a la comunicación y la asertividad comprensible dada la incertidumbre inicial en la que todo el mundo se vio inmerso, después de ello esta comunicación a pesar de las limitaciones que puede suponer la virtualidad se ha visto gratamente ampliada en cuanto a la frecuencia y al dinamismo debido a los distintos canales que facilitaron más bien más cercanía entre los miembros de la organización, por lo cual la comunicación asertiva no se ha visto deteriorada en la actualidad.

VII RECOMENDACIONES

El empresariado en general debe dar mayor énfasis en resaltar esta habilidad blanda de comunicación asertiva en la gestión de talento por medio de políticas de apertura o reconocimientos, fomentar reuniones informales dada la importancia de generar ese clima de confianza en la que se prioriza minimizar conflictos e interrelacionarse de la mejor manera lo que conlleva a un buen desempeño laboral.

Se deben enfocar en esta habilidad blanda para lograr una mejor tendencia en aquellos colaboradores que aún tienen barreras y están en grados no asertivos que puede generar limitaciones para acciones inmediatas, se recomienda un plan como estrategia para que todos los miembros de la organización entiendan el concepto de comunicación asertiva por igual, talleres donde se enfoque el concepto y las buenas experiencias de modelos empresariales de éxito que tengan como vía principal la comunicación asertiva.

Para futuras investigaciones se puede analizar la relación de la comunicación asertiva y su influencia en el clima laboral. Como limitaciones, destacamos que la muestra podría ser mayor y aplicada de manera presencial en un espacio con reducción de interferencias que podría ser velado por el investigador.

VIII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anais, G. and Wade, C. and Mark Westoby (2017). Teamwork, Soft Skills, and Research Training. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169534716302178>
- Arana, J. & Aranda, M. (2019). Comunicación asertiva y desempeño laboral de la Enfermera. Hospital Leoncio Prado de Huamachuco 2018. Obtenido de <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/11740>
- Cuesta, A. (2016). Compromiso y gestión humana en la empresa. *Universitas Psychologica*, 15(2), 287-300. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-2.cghe>
- Ferrero, P. & Alcazar, M. (2008) Gobierno de personas en la Empresa.
- Flores M., Jessica, & Gómez V., Ingrid. (2018). Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una Empresa privada en Lima. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP*, 16(1), 1-30. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612018000100001&lng=es&tlng=pt.
- Flores M. and Diaz-Loving R. (2004). Escala multidimensional de asertividad.
- Flores Mamani, Emilio, Garcia Tejada, Mario Luis, Calsina Ponce, Wilber Cesar, & Yapuchura Sayco, Angelica. (2016). Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno. *Comuni@cción*, 7(2), 05-14. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682016000200001&lng=es&tlng=pt.
- Fragoso-Luzuriaga, Rocío. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto?. *Revista iberoamericana de educación superior*, 6(16), 110-125. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722015000200006&lng=es&tlng=es.

Herrera A. H. (2007). Asertividad, la palabra adecuada en el momento oportuno. Larioja. España. Recueprada el 23 de febrero de 2009, de https://www.larioja.com/prensa/20070704/tribuna/asertividad-palabra-adecuada-momento_20070704.html

Hofstadt, C. (2005) El libro de las Habilidades de Comunicación

J. E. Rebele and E. K. St. Pierre, (2019). A commentary on learning objectives for accounting education programs: The importance of soft skills and technical knowledge, *Journal of Accounting Education*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2019.07.002>

Manzano, H. B. (2017). La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito san salvador agencias Puno y Juliaca – 2016

Manrique, M. & Oyarzabal, G. & Herrera, A (2018) Análisis de brechas entre las habilidades blandas en egresados de la facultad de gestión y alta dirección de la pucp y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial, público y social. Obtenido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=64da2a3d-69f7-4aee-94de-80fa8144c48b%40sdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=CONCYTEC.20.500.12404.12457&db=ir00912a>

Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27 obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005

Miranda, E. & Vargas, M. & Becerril, E. (2016). Análisis de la aplicación de la herramienta EMA en estudiantes de Ingeniería en Gestión Empresarial. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/320021003_Analisis_de_la_aplicacion_de_la_herramienta_EMA_en_estudiantes_de_Ingenieria_en_Gestion_Empresarial

- Patino, J. & Perez D. & Arbelaz, I. (2016). Gestión humana de orientación analítica un camino para la responsabilización. *Revista de Administración de Empresas*, 56(1), 101-113. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020160109>
- Pazmay Ramos, Segundo Gonzalo, Pardo Paredes, Eleonor Virginia, & Ortiz del Pino, Ángel Rogelio. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Acta de investigación psicológica*, 7(2), 2704-2716. <https://dx.doi.org/10.1016/j.aiprr.2017.03.006>
- Reyes, M. (2016). Relación entre Habilidades Sociales y Desempeño Docente desde la percepción de estudiantes adultos de universidad privada en Lima, Perú. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 10(2), 17-31. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.19083/ridu.10.465>
- Rodriguez, C & Garibay, J (2014). Medición de la asertividad en estudiantes de Administración de la FESC-UNAM. Obtenido de http://fca.uach.mx/apcam/xvi_congreso/2015/02/21/P3_FESC_UNAM.pdf
- Ruiz, M. & Ruiz, C. & Nobles, D. (2004) Asertividad en funcionarios de la administración pública del municipio de Montería, Colombia. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.15665/re.v13i2.495>
- Silva, J. (2016) “brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de Yanahuara – Arequipa, 2016”. Obtenido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=64da2a3d-69f7-4aee-94de-80fa8144c48b%40sdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=CONCYTEC.UNSA.3787&db=ir00912a>
- Torres, E. (2018) “Causas de la falta de aprovechamiento de las habilidades blandas en la Empresa AEGOCEP Perú S.A.C.”. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7259>

Urcola, J. and Urcola, N. (2015). Manual práctico de comunicación empresarial
https://books.google.com.pe/books?id=PM8bBgAAQBAJ&pg=PA98&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false

I X ANEXOS

ANEXO N° 01: Carta de aceptación de la institución para la ejecución del proyecto.

ANEXO N° 02: Marco teórico.

ANEXO N° 03: Cuestionario EMA

ANEXO N° 04: Tabla de conversión de puntuaciones crudas

ANEXO N° 01: Carta de aceptación de la institución para la ejecución del proyecto.



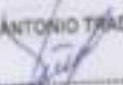
SAN ANTONIO MOTORS

San Antonio Trade S.A.C. - RUC: 20480230487 | www.gsa.com.pe | T. 071 - 280843
Sede Chiclayo: Av. Miguel Grau Nro. 275 - Chiclayo
Sede Piura: Av. Sánchez Cerro Nro. 4398 - Piura

CARTA DE COMPROMISO

Por medio del presente documento expreso mi colaboración con el desarrollo de la TESIS de la Sra. HAYDEE DEL PILAR LAVADO LA TORRE teniendo la confianza plena de que la información que se vierte en la misma será solo y exclusivamente para fines de la investigación y que se haga el uso adecuado de la misma desde la fecha hasta la culminación en 2,021.

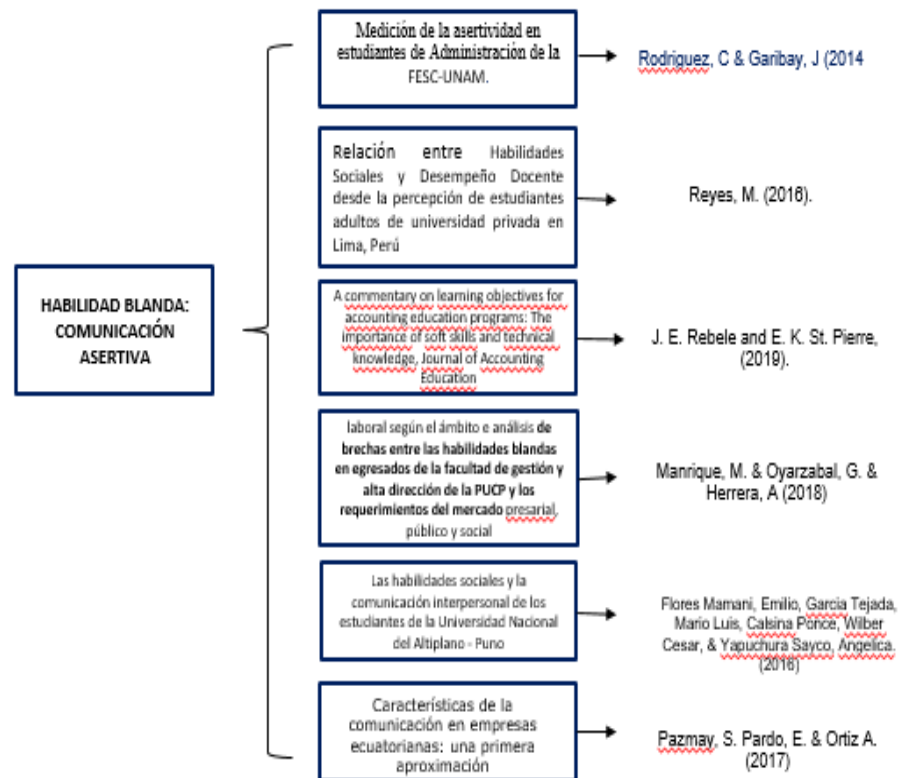
Chiclayo, Mayo del 2021

SAN ANTONIO TRADE S.A.C.

Carlos H. Valquez Samame
APODERADO

NISSAN  **SAN ANTONIO MOTORS**

ANEXO N° 02: Marco teórico.

Mapeo por autores



ANEXO N° 03: Cuestionario

EMA

INSTRUCCIONES:

A continuación hay una lista de afirmaciones. Anote en la Hoja de respuestas el número correspondiente al grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas. Hay 5 respuestas posibles:

1 = Completamente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo,
4 = De acuerdo y 5 = Completamente de acuerdo.

Por favor conteste sinceramente. Gracias.

NO MARQUE ESTE CUADERNILLO

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Puedo reconocer públicamente que cometí un error. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. No soy capaz de expresar abiertamente lo que realmente pienso. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Me cuesta trabajo expresar lo que pienso en presencia de otros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Me es más fácil decirle a alguien que acepto su crítica a mi persona, por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Me es difícil expresar mis deseos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Me es difícil expresar abiertamente mis sentimientos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Puedo decirle a alguien directamente que actuó de manera injusta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Cuando discuto con una persona acerca del lugar donde vamos a comer, yo expreso mi preferencia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Me cuesta trabajo hacer nuevos(as) amigos(as). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. No soy capaz de expresar abiertamente lo que deseo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Puedo agradecer un halago hecho acerca de mi apariencia personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Si tengo alguna duda, pido que se me aclare. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Cuando conozco a una persona, usualmente tengo poco que decirle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Solicito ayuda cuando la necesito. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Cuando me doy cuenta de que me están cobrando de más, no digo nada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Me es más fácil pedir que me devuelvan las cosas que he prestado, por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Me es fácil aceptar una crítica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Me es más fácil pedir prestado algo, por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Puedo pedir favores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Expreso con mayor facilidad mi desagrado por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

NO MARQUE ESTE CUADERNILLO

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 21. Expreso amor y afecto a la gente que quiero. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Me molesta que me digan los errores que he cometido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Puedo expresar mi amor más fácilmente por medio de una carta que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Puedo decirle a las personas que actuaron injustamente, más fácilmente por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Prefiero decirle a alguien que deseo estar solo(a), por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Platico abiertamente con una persona las críticas hechas a mi conducta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Puedo pedir que me enseñen cómo hacer algo que no sé cómo realizar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Puedo expresar mi cariño con mayor facilidad por medio de tarjetas o cartas que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Me es más fácil hacer un cumplido, por medio de una tarjeta o carta que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Es difícil para mí alabar a otros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Me es difícil iniciar una conversación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Es más fácil rehusarme ir a un lugar al que no deseo ir, por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Encuentro difícil admitir que estoy equivocado(a). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Me da pena participar en las pláticas por temor a la opinión de los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Me es más fácil decir que no deseo ir a una fiesta, por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Puedo expresar mis sentimientos más fácilmente por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Puedo admitir que cometí un error, con mayor facilidad por teléfono que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Acepto sin temor una crítica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Me da pena hablar frente a un grupo por temor a la crítica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Prefiero decirle a alguien sobre lo que deseo en la vida, por escrito que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Me es difícil disculparme cuando tengo la culpa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Me cuesta trabajo decirle a otros lo que me molesta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Me da pena preguntar cuando tengo dudas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Me es más fácil expresar mi opinión por medio de una carta que personalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Me es difícil empezar una relación con personas que acabo de conocer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ANEXO N° 04: Tabla de conversión de puntuaciones crudas

Tabla A-1. Conversión de puntuaciones crudas a puntuaciones T lineales para cada uno de los factores de la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) (muestra general)

Puntuaciones crudas	Puntuaciones T lineales			Puntuaciones crudas	Puntuaciones T lineales		
	Asertividad indirecta	No asertividad	Asertividad		Asertividad indirecta	No asertividad	Asertividad
15	28	26		46	39	38	38
16	29	27		47	40	38	39
17	30	28		48	41	37	40
18	31	29		49	42	38	41
19	32	30		50	43	39	42
20	33	30		51	44	40	44
21	34	31		52	45	41	45
22	35	32		53	46	42	46
23	36	33		54	47	43	47
24	37	34		55	48	44	48
25	38	35		56	49	45	50
26	39	36		57	50	46	51
27	40	37		58	51	47	52
28	41	38		59	52	48	53
29	42	39	17	60	53	49	55
30	43	40	18	61	54	50	56
31	44	41	19	62	55	51	57
32	45	42	21	63	56	52	58
33	46	43	22	64	57	53	60
34	47	44	23	65	58	54	61
35	48	45	24	66	59	55	62
36	49	46	25	67	60	56	63
37	50	47	27	68	61	57	64
38	51	48	28	69	62	58	66
39	52	49	29	70	63	59	67
40	53	50	30	71	64	60	68
41	54	51	32	72	65	61	69
42	55	52	33	73	66	62	70
43	56	53	34	74	67	63	72
44	57	54	35	75	68	64	73
45	58	54	36				