

**Influencia de la comunicación asertiva en el clima organizacional de la empresa CCM**

**INGENIERIA S.A. 2021**

Maria Fernanda Aranzazu Henao

Sandra Yannet Vásquez

Jessica Lorena Millán Flórez

Mayerly Olaya Torres

Universitaria Agustiniana

Facultad de Educación Virtual y a Distancia

Especialización Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C

2021

Maria Fernanda Aranzazu Henao<sup>1</sup>

Sandra Yannet Vásquez<sup>2</sup>

Jessica Lorena Millán Flórez<sup>3</sup>

Mayerly Olaya Torres<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Profesional de Administración en Gestión de Servicios de Salud, 4 años de experiencia en el sector público y privado en procesos de gestión administrativa y financiera, sistema de gestión del talento humano y sistema de gestión de calidad.

<sup>2</sup> Administradora Pública, 10 años de experiencia en el área de contratación estatal en el entorno público, actualmente labora en una empresa de transporte de Chipaque, Cundinamarca, en el cargo de Gerente.

<sup>3</sup> Profesional de Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo, con más de 2 años de experiencia en el sector obra civil en procesos de apoyo del Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

<sup>4</sup> <sup>[1]</sup> Profesional en Administración de empresas, especialista en Auditoría interna HSEQ, 10 años de experiencia en los subprocesos de Gestión Humana.

## Tabla de contenido

Contextualización.....	6
Misión.....	6
Visión.....	6
Planteamiento del problema .....	6
¿La comunicación asertiva influye en el clima organizacional de la empresa CCM INGENIERIA S.A. 2021?.....	10
Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos.....	10
Marco de referencia.....	13
Metodología de la investigación .....	19
Enfoque cualitativo .....	20
Investigación de carácter descriptiva .....	21
Método fenomenológico .....	22
El acceso o entrada a la recolección de datos. ....	22
La recolección de datos.....	23
Técnicas de recolección de información.....	23
Participantes .....	24
El almacenamiento de los datos. ....	25
Análisis de la información. ....	25

	4
Etapas del trabajo de Campo.....	26
Análisis de resultados .....	28
Referencias .....	36

## **Introducción**

El presente trabajo investigativo, intenta explicar la importancia del potencial de la comunicación en la gestión de talento humano, para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo de este modo, a la mejora de sus resultados y de su competitividad.

De la comunicación asertiva se desarrolla la capacidad de un individuo para transmitir a otra persona sus posturas, opiniones, creencias o sentimientos de manera eficaz y sin sentirse incómodo. (Estrada 2015). El desempeño de la habilidad de comunicarse asertivamente puede dar lugar a la aceptación, es decir, a la habilidad de un individuo para transmitir calidez y expresar cumplidos u opiniones a los demás cuando la conducta positiva de éstos lo justifica.

CCM INGENIERIA S.A. Está conformada por un capital humano idóneo de 244 personas de las cuales el 24 % desempeña actividades directivas. CCM INGENIERIA S.A. Se dedica a la distribución de oxígeno medicinal a diversas compañías ubicadas en varias ciudades del territorio nacional (Cali, Bogotá, Medellín, Pereira, Popayán e Ibagué); inició su operación en el año 1990 y sus principales clientes son EPS y usuarios particulares.

La falta de comunicación asertiva entre los miembros de los equipos de trabajo, la supremacía del interés individual y la satisfacción de necesidades personales, además de conductas como los rumores, el irrespeto y el manejo inadecuado de emociones, son factores que han desencadenado la agresividad e intolerancia entre los trabajadores, particularmente en el área de gestión humana, dificultando la convivencia entre pares y generando conflictos en la comunicación que impiden el desarrollo armónico del ambiente laboral.

Esta problemática, se profundiza en la medida en que los trabajadores dan a conocer las diferencias que tienen con sus compañeros a los demás miembros de su área, en este sentido y de acuerdo a la situación evidenciada dentro de la empresa CCM INGENIERÍA S.A. respecto a las carencias de los trabajadores en el manejo de las habilidades sociales relacionadas con el asertividad. En este sentido se debe adquirir habilidades para el mejoramiento de las relaciones interpersonales permite crear lazos fuertes y mantener un óptimo ambiente laboral.

### **Contextualización.**

#### ***Misión.***

Somos un aliado estratégico en el desarrollo de operaciones logísticas de almacenamiento y transporte terrestre de carga nacional, brindamos un servicio de calidad de acuerdo con las necesidades y expectativas de nuestros asociados de negocio, asegurando el cumplimiento de los requisitos legales y de seguridad en la cadena de abastecimiento. Contamos con una amplia experiencia, talento humano comprometido e infraestructura física, logística y tecnológica.

#### **Visión**

En el año 2026 ser reconocidos a nivel nacional, como una empresa referente, en la prestación de servicios de logística integral, con responsabilidad social y ambiental, con nuestros accionistas, empleados y clientes.

### **Planteamiento del problema**

A través de una gestión formal de comunicación interna, como lo menciona Pereda (2000), las empresas comparten sus valores, visión y objetivos entre sus colaboradores. La comunicación

asertiva contribuye, en buena parte, a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. Por tanto, cuidar y gestionar formalmente la comunicación es esencial para la vida sana de las organizaciones. Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional, compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en los resultados esperados.

De esta manera, la comunicación corporativa de acuerdo con el autor Romero-Rodríguez (2019), facilita la coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones. A partir de allí, las empresas le otorgan importancia estratégica, dado que, se comunican internamente para motivar a sus colaboradores y mantenerlos al tanto de sus éxitos y fracasos, asegurándose que las metas y objetivos sean bien comprendidos por todos y recoger aportes para fortalecer los procesos y resultados organizacionales.

En CCM INGENIERIA S.A. se ha evidenciado que los problemas aparecen como consecuencia de una mala comunicación interna: Es habitual que se puedan presentar conflictos en las organizaciones, es quizá un tema inevitable que hace parte de la vida laboral de las personas y sin duda alguna, se convierten en un elemento importante para elevar el nivel de aprendizaje y madurez en la actividad profesional. El camino de la resolución de un conflicto dentro de las organizaciones busca destacar la habilidad de tener la expresión adecuada de las emociones, saber escuchar a los demás y aprender a buscar alternativas que permitan darle fin a la situación.

De acuerdo con Funes (2013), conflictos de relación y comunicación entre las partes: uno de los principales elementos que componen este tipo de conflicto, hace referencia a la falta de interacción con las personas con las cuales se está teniendo la discusión, la misma que inició por un motivo insignificante y sin interés; conflicto de información: se caracteriza por la falta de información para tomar disposiciones importantes en la organización; conflicto de intereses: se determina por el afán de competir con otra persona en algún tema de interés tanto para los intervinientes como para la organización; conflictos de valores: estos surgen cuando las personas intentan imponer valores a los receptores; conflictos de roles: causados por órdenes abusivas a los empleados, por causa de roles, de dominio, de mando, desigualdades y en estructuras de las compañías entre otras.

Es indispensable identificar y analizar satisfactoriamente la manera de cómo los empleados de una compañía observan su situación laboral por medio de un adecuado análisis donde se identifiquen aquellas áreas de conflicto y se establezca un objetivo primordial para realizar la mediación de modo que se ejecute un cambio proyectado que conlleve a un mejor bienestar y mayor productividad.

Teniendo en cuenta a Saieh, D. Opazo, (2019), no existe una estrategia ideal para el manejo de los conflictos, ya que todas poseen ventajas y desventajas. Las partes directivas de las compañías pueden hacer uso de cualquiera de las siguientes estrategias, de acuerdo a lo que propone el autor:

1. Evasión: Cuando la situación es poco significativa; cuando no se tiene clara la información



2. Ceder: Esta estrategia es recomendable cuando se está equivocado; cuando la discusión es más importante para la otra persona.

3. Compulsión: Cuando se debe tomar una decisión de inmediato o cuando son situaciones contra funcionarios que pueden aprovecharse de conductas “flexibles”, por ser una debilidad.

4. Comprometer: Puede resultar cuando se tienen igual autoridad y anhelan lograr metas; cuando la competencia y la colaboración no tienen éxito.

5. Colaborar: Se utiliza para obtener criterios con diferentes ideas y que para realizarlas se requiere la colaboración de ambos. Esta estrategia sólo es posible cuando ambas partes la comparten. (Robbins, Comportamiento organizacional, 2004) es importante conocer a fondo las situaciones y así identificar cual es la estrategia más efectiva que debemos utilizar. (Robbins, Comportamiento organizacional, 2004)

Según el autor Merlano (2011), dentro de las estrategias para lograr dar solución a los conflictos que se generan por falta de una buena comunicación asertiva, las personas deben enfocarse en la situación y no tomarlo como algo individual, conservando el principio “ganar, ganar”. De lo anterior se puede inferir que el éxito en la resolución de un conflicto obedece al enfoque que se le dé al problema y los beneficios que los actores busquen lograr en estas situaciones.

En CCM Ingeniería se han evidenciado varias dificultades las cuales se consideran como oportunidades de mejora cuyo abordaje nos acercará a un nuevo modelo de empresa que ponga a las personas en el centro de la gestión y que entienda los beneficios de pasar de estructuras

organizacionales cerradas a estructuras más horizontales donde la colaboración, el diálogo y el conocimiento compartido son fundamentales para la gestión.

Una de las dificultades detectadas en CCM Ingeniería es la desorientación del personal con la estrategia corporativa. Habría que decir también que, una empresa que no es clara en transmitir su Misión y objetivos correctamente, la integralidad en la comunicación se pierde y las líneas estratégicas dejan de estar claras. Si no hay una buena comunicación entre los colaboradores, cada cual entenderá las cosas de forma diferente y la inexistencia de un discurso común los desorientará. Es preciso ganar efectividad en la comunicación, formalizar los diálogos que se dan entre los colaboradores, estimular conversaciones saludables, compartir información y conocimiento con mayor velocidad, aumentar la consideración positiva del personal respecto de la empresa y responder necesidades las nuevas generaciones.

### **¿La comunicación asertiva influye en el clima organizacional de la empresa CCM INGENIERIA S.A. 2021?**

#### **Objetivo General**

Determinar la influencia de la comunicación asertiva en el clima organizacional de la empresa CCM INGENIERIA S.A.

#### **Objetivos Específicos**

- Revisar en la literatura científica los elementos que constituyen la comunicación asertiva y los factores que configuran un clima organizacional.
- Identificar los elementos de la comunicación asertiva y del clima organizacional en la empresa CCM INGENIERIA S.A.

## **Justificación**

El mundo está lleno de personas que se creen incapaces de expresar emociones, como la ira o la ternura, se inclinan humildemente ante los deseos de los demás y encierran los suyos en su interior, sintiéndose cada vez más inseguros, poca importancia le restan a sus derechos y que estos se vean desvalorados, con tal de no ser rechazados o desaprobados por los demás, responden -sí- a una petición aun sin quererlo, y lo hacen porque nunca han aprendido el arte de decir no. Sin embargo, son personas que van acumulando en su interior una gran ira con ellos mismos y con el mundo. Dado lo anterior, la comunicación asertiva será de gran ayuda para aumentar la confianza en sí mismo y así estar más seguro de que se tendrá una buena decisión en alguna discusión o problema que se presente y así mismo aprender a manejar las emociones el cual es el objetivo fundamental que impulsa a obtener los mejores trabajos en grupo. (Blatto, 2013).

CCM INGENIERIA S.A. reconoce la importancia que requiere la comunicación en la gestión empresarial, el área de recursos humanos debe explicar cómo funciona la comunicación asertiva, la importancia para el buen funcionamiento de las organizaciones, determinar las ventajas competitivas de la comunicación asertiva, desarrollar una conducta excelente en cuanto a la comunicación asertiva para optimizar la eficacia de las relaciones interpersonales, modificar los comportamientos positivamente y desarrollar expresiones adecuadas en los temas que permiten que la entidad crezca y se mantenga firme en los objetivos trazados.

El área de Recursos Humanos debe enfocarse a que la comunicación produzca los resultados que tanto quiere CCM INGENIERIA S.A. logrando que los trabajadores de la empresa se fortalezcan y se visualice la eficiencia en los procesos, para crear una relación de sinergia entre

CCM INGENIERIA S.A. y su personal. Como afirma Ocampo (2007), se debe reflexionar y entender que la comunicación asertiva se convierte en un entrenamiento o estudio de conducta en cada una de las personas dentro de la empresa CCM INGENIERIA S.A. desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo en la compañía, con el fin de que las personas que practiquen estas conductas sean transparentes, honestas y sin resentimientos con su grupo de trabajo.

Como afirma González (2009) Una persona asertiva debe cultivar el arte de comunicarse con los demás de manera honesta y respetuosa, tener un enfoque activo de la vida y el dominio propio; de esta manera, la persona mantiene su propia dignidad, y, por tanto, se respeta a sí mismo y es respetado y valorado por los demás. En esta investigación es fundamental la utilización de los métodos, de igual manera, por ello se ha referido a evidenciar e intervenir lo que sucede con los trabajadores de la Empresa CCM INGENIERIA S.A. en la ciudad de Cali, Valle del Cauca.

En el año 2019 CCM INGENIERIA S.A. contrató un profesional en Psicología organizacional, quien elaboró una evaluación de factores de riesgos psicosociales que deben tenerse en cuenta para identificar, evaluar y prevenir el riesgo psicosocial (Resolución 2646 de 2008, obliga a todas las empresas a realizar una valoración anual del riesgo psicosocial). La herramienta utilizada fue la Batería de Riesgo Psicosocial, el cual es un instrumento diseñado por la Universidad Javeriana con apoyo del Ministerio de Protección Social, tiene como objetivo identificar y evaluar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral en población laboralmente activa. La aplicación de este instrumento y el análisis de este documento arrojaron diversos resultados, entre ellos, se reconocen oportunidades de mejora para obtener una adecuada comunicación asertiva. Estas oportunidades de mejora se centralizan en los niveles directivos, dado

que, en un 80% de los casos se identificaron dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente con sus subalternos.

Para que una comunicación sea asertiva, básicamente se refiere a la capacidad que tienen las personas de establecer sus puntos de vista y sus razones, logrando expresar un mensaje corporal y oralmente de manera certera, concisa, clara y concreta sin desviar la atención ni la interpretación de lo que quería decir, así mismo manejar sus propias emociones conservándose dentro de un nivel normal y favorable. Pérez L. M., (2016).

La asertividad en la comunicación, logra un acercamiento a través del cual las personas pueden conservarse en una posición dependiente o interdependiente, manifestándose tranquila, estableciendo contacto visual con su oyente y conversando en un tono sereno y seguido. El estudio realizado con los directivos CCM INGENIERIA S.A, refleja que el proceso comunicativo con sus subalternos se percibe en bajos niveles de aceptación, dado a lo anterior se deben fortalecer las capacidades emocionales que actúan en la asertividad y en los métodos expresivos y así desarrollar una comunicación asertiva como principio en sus objetivos.

### **Marco de referencia**

Dentro de la investigación se abordará el clima organizacional, la comunicación y la asertividad como temas principales donde se definirá desde diferentes autores para llegar finalmente a sumergirnos en la comunicación organizacional asertiva, haciendo énfasis en la comunicación interna de la organización, teniendo en cuenta la comunicación formal e informal y los postulados de comunicación, Buscaremos estrategias de impacto para revelar y optimizar los procesos de comunicación en la empresa CCM Ingeniería S.A

De acuerdo con Trujillo, M (2008), la comunicación es el origen social más importante dentro de una compañía sin ella no existiría sociedad ni cultura, no es posible percibir una organización sin comunicación, la comunicación es el conjunto integral de mensajes que se intercambian entre los intervinientes de una organización, la comunicación consciente en facilitar y acelerar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la empresa.

Según Gómez, E. (2013) La comunicación puede dividirse en comunicación interna; indican las actividades realizadas dentro de la compañía a través de diferentes medios de comunicación que conllevan a una información asertiva y clara, una excelente integración y motivación para contribuir con el objetivo del compromiso adquirido. Y la comunicación externa; mensajes que la compañía busca mostrar a los diferentes medios externos con el fin de optimizar o conservar sus relaciones y proyectar una imagen favorable de sus servicios.

Teniendo en cuenta que la comunicación asertiva es descrita por el humanismo como la manifestación de sus ideas y sentimientos, sin hacer menos lo de los demás. Respetar a los demás, como así mismo. Ser receptivo a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Expresar de forma directa, abierta y honesta sus ideas ante los demás.

Teoría Humanista: Nace oficialmente en USA en 1962, cuando un grupo de psicólogos y pensadores progresistas de la época declaran su voluntad en desarrollar un enfoque nuevo que trascendiera los determinismos y la fragmentación de los modelos vigentes del Psicoanálisis y del Conductismo

Aportes del humanismo a la comunicación: Promueve la confianza en el ser humano. El humanismo empodera a la persona creyendo en su capacidad de convertirse en el tipo de persona que desea ser.

El objetivo que se propone la Teoría Humanista, según sus fundadores, consiste en que cada persona desarrolle sus valores con base en la experiencia y evaluación propia, para lo cual es necesario un claro sentimiento de identidad.

Noel Ocampo (2010) en su metodología revela que el hábito más asertivo de comunicación está planteado para personas que aspiran sinceramente trabajar y desarrollar su habilidad de comunicación, y enfatiza en que la causa primordial de muchos de los problemas sociales que afectan a las personas radica en el modo en cómo se tratan a las personas con quienes viven, trabajan y se relacionan.

En relación con lo anterior, según Freud (1937, como se citó en Ocampo, 2010) existen tres conceptos de la personalidad que afecta enormemente a la comunicación asertiva:

1. El superego: Formación por los mandatos sociales y los valores morales inculcados por los padres y otras figuras autoritarias

2. El ego: Principio de la realidad que busca el balance entre los instintos del ello y las demandas del superego

3. El id o ello: Principio del placer, fuente de toda energía para la personalidad. De la misma forma el Método asertivo de comunicación (Noel, 2010) afirma la gran importancia de tener un procedimiento de comunicación ya que la falta de dicho procedimiento es la causa de los grandes

conflictos en las organizaciones, la inexperiencia de estos procedimientos y de este tema muestra a las personas en relación con la comunicación, no saber cómo afrontar arbitrariedades en la formación de los conflictos con las personas que nos rodean y batallar con los mismos, es en sí una actitud de indisciplina, que encierra el camino hacia la comunicación y a la respectiva solución de los conflictos entre las personas.

**COMUNICACIÓN:** Chiavenato Introducción a la teoría general de la administración. (2006), define la comunicación como: “El intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. La comunicación requiere un código para enviar el mensaje en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos), a través de un determinado canal (aire, alambres, papel) hasta un receptor que lo decodifica e interpreta el significado”.

**COMUNICACIÓN ASERTIVA:** Pereda, O. E. (2000) la asertividad es entendida como la capacidad de defender nuestros derechos respetando los ajenos, puede contribuir a que mejoremos nuestros roles como emisores y receptores y, así, realizaremos un eficiente manejo de cada elemento del circuito comunicativo. Por lo tanto, la comunicación asertiva significa tener la habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propios o ajenos de una manera honesta, oportuna y respetuosa para lograr como meta una comunicación que nos permita obtener cuanto queremos sin lastimar a los demás, (practicar la empatía).

La participación de Briasco (2016), en el libro el desafío de emprender manifiesta que el capital humano es el mayor activo que posee una organización, por lo tanto, el diálogo adecuado, la escucha y la transmisión de ideas, son factores que pueden marcar la diferencia en la



productividad orientación al logro, alcance de los objetivos y metas que pueda llegar a tener una determinada compañía. Es decir, se considera que la comunicación asertiva es un factor determinante en la productividad de una empresa.

La comunicación asertiva se determina por los aspectos directamente relacionados por los rasgos de personalidad que caracterizan a cada individuo, pues cada persona de la organización cuenta con un estilo propio de comunicación que se evidencia en el momento de interactuar con los demás. El mensaje debe reflejar la intención de lo que se desea transmitir, este debe ser claro y conciso evitando las tergiversaciones. Finalmente, el contexto debe aludir a las condiciones que rodean el momento en el cual se genera la conversación, se debe tener en cuenta: lugar, momento y los entornos emocionales de las personas con las que se entablan las conversaciones.

Asertividad: Castanyer, O. La asertividad 2014. La habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás.

El clima organizacional: Según Arce (2017), el clima organizacional hace referencia a la percepción de una organización sobre su funcionamiento interno, el cual influye en los niveles de satisfacción y motivación de los colaboradores, en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal. Para identificar esta percepción, Arce indica que, si la organización desea conocer el clima organizacional debe medirlo para poder identificar oportunidades de mejora para intervenirlas y lograr obtener beneficios en el entorno laboral tales como: incremento de motivación, involucramiento, compromiso, reducción de rotación y ausentismo, impacto positivo en la productividad y mejora de las relaciones laborales aumentando la lealtad.

Por su parte, Tagiuri (citado por Brunet, 2011) señala que el clima organizacional posee las siguientes características:

- El clima se configura por variables particulares en determinadas situaciones.
- Los elementos que constituyen el clima pueden variar, pero este no.
- El estado del clima organizacional suele caracterizarse por ser continuo, sin ser permanente, es decir, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, conductas, aptitudes, expectativas de las personas y las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto en los integrantes de determinado proceso, de tal forma que se pueden observar diferentes percepciones en los individuos que desempeñan actividades relacionadas a un mismo proceso.
- El clima está basado en las características de la realidad que percibe cada colaborador.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque su estado puede identificarse con facilidad
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

Por otro lado, Parisca (citado por Charry, 2018) plantea que, para el análisis del clima organizacional se desarrollan cuatro dimensiones: *el liderazgo* el cual es definido por Chiavenato (2001), como la incidencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer; *la motivación*: entendida como la variedad de reacciones y actitudes naturales, inherentes a las personas, la cual es vista como el eje del desempeño laboral de los colaboradores; *la reciprocidad*: definida como la satisfacción de las expectativas tanto individuales, grupales y las de la organización; *la participación*: conocida como la manera en que las personas se involucran en las actividades de la organización.

### **Metodología de la investigación**

La metodología hace referencia al modo en que se enfocan los problemas y se buscan las respuestas; de allí la manera de realizar la investigación. Nuestros supuestos teóricos y perspectivas, y nuestros propósitos, nos llevan a seleccionar la metodología cuantitativa.

La investigación científica es concebida por Hernández (2014), como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta. Esta última implica combinar las dos primeras. Cada una es importante, valiosa y respetable por igual.

La investigación según Hernández (2014), es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. ¿Qué enfoques se han presentado en la investigación? A lo largo de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento (como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el

estructuralismo) y diversos marcos interpretativos, como el realismo y el constructivismo, que han abierto diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento.

### **Enfoque cualitativo**

El término metodología hace referencia al modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas, la de allí la manera de realizar la investigación. Nuestros supuestos teóricos y perspectivas y nuestros propósitos, nos llevan a seleccionar la metodología cualitativa.

La investigación cualitativa es para Denitz, Lincoln y Coords. (2012) multimetódica, naturalista, es decir, que los investigadores indagan en situaciones naturales, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan. Por su parte, la investigación cualitativa abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos - estudio de caso, experiencia personal, introspectiva, historia de vida, entrevista, textos observacionales, históricos, interaccionales y visuales- que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos.

La presente investigación se desarrollará a partir de un enfoque cualitativo, el cual se caracteriza según Bisquerra (2004), por acentuar la descripción y comprensión de lo único y particular, en vez de las cosas generalizables. De esta manera, se puede proceder a la comprensión y conocimiento crítico reflexivo de la realidad estudiada, desde los significados y los propósitos intencionales de los individuos comprometidos. Su finalidad principal es obtener un acercamiento al mundo subjetivo de las personas y llegar al conocimiento de la realidad desde la perspectiva de

los sujetos de la investigación y de su propio contexto de manera vivencial, en concordancia con sus expectativas y necesidades (Valles, 1997).

En síntesis, la investigación desarrollada desde la perspectiva del enfoque cualitativo debe tener una etapa inicial exploratoria, donde se exponga el contexto del problema, más no aún el problema en sí, permitirá definir las categorías previas (iniciales del estudio) y emergentes (que aparecen con el análisis profundo del fenómeno en estudio); para comprender los eventos con el significado esencial en un marco de estudio profundo de la realidad (Martínez, 2007). Es importante mencionar que la investigación cualitativa se basa en un principio de flexibilidad; por esa razón se puede considerar en su proceso de estudio, un método o diseño principal (ejemplo, estudio de casos) y además método o diseños complementarios (junto a un estudio de casos, se complementa el método fenomenológico, etnográfico, investigación acción, etc.), cuya sinergia permite abordar el problema en su amplitud. El enfoque cualitativo se caracteriza por tener básicamente las siguientes características: Es descriptiva, inductiva, fenomenológica, holista, sistémica y de diseño flexible. Destaca el análisis y el valor subjetivo de una situación particular.

### **Investigación de carácter descriptiva**

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y

resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. Morales (2012).

### **Método fenomenológico**

Consiste en el estudio de los fenómenos sociales tomando en cuenta la perspectiva de los propios actores sociales; es decir, proporciona significados a una experiencia vivida. Para Katayama (2014), “busca describir y analizar los conceptos tal y como estos surgen y se dan en los propios actores sociales. Ello supone buscar qué hay detrás de la conducta y a partir de ellos dar sentido al actuar del sujeto” (p. 33). Asimismo, Morse (2003) sostiene que la fenomenología está vinculada con la pregunta ¿cómo nos conocemos? Se trata de la búsqueda epistemológica y compromiso con la descripción y clarificación de la estructura del mundo de las experiencias conscientes, La fenomenológica, que a partir de la década de los sesenta va adquiriendo el protagonismo por comprender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor. Pretende comprender en un nivel personal los motivos y creencias que están detrás de las acciones.

Continuando con el desarrollo metodológico, podemos decir que la investigación cualitativa es multi-cíclica, por tanto, es posible pasar varias veces por una etapa ya sea para su formulación, para diseñar o rediseñar, así como para gestionar o ejecutar procesos de recolección de datos. A pesar de esta flexibilidad, es fundamental definir un proceso básico para llevar a cabo de forma efectiva la investigación, es así que en la presente investigación se plantean las siguientes temáticas:

***El acceso o entrada a la recolección de datos.***

En esta etapa los investigadores realizan una exploración del lugar de estudio, a fin de adelantar o hacerse una idea del proceso de recolección de datos, para posteriormente lograr una mejor operatividad en la aplicación de los instrumentos de investigación. La calidad de los datos obtenidos, darán el éxito dependiendo en gran medida en la construcción de apropiados vínculos de confianza entre el investigador y la persona o grupo humano objeto de estudio. De acuerdo a (Galeano, 2003) es necesario realizar una exploración y mapeo en el terreno o escenario donde se desarrolla la investigación.

### ***La recolección de datos.***

Esta etapa corresponde a la descripción lógica del procedimiento, estrategias y medios para la recolección de información. En tal sentido, es necesario contar con un plan referencial no prescriptivo. Los aspectos que se destacan en el plan de recolección de información cualitativa son: la definición de la estrategia de recolección de información y la selección de los participantes.

### ***Técnicas de recolección de información.***

Para el caso de la estrategia de recolección de información se utilizará la *Encuesta etnográfica*: la cual es una técnica orientada a obtener información de análisis sobre las dimensiones culturales de la realidad social, estas dimensiones pueden tener un carácter simbólico o material. La encuesta etnográfica es “un instrumento de investigación cerrado diseñado para recoger datos cuantitativos a partir de un número relativamente grande de informantes” (Angrosino, 2012). Esta técnica permite recabar y describir información sobre las costumbres y tradiciones de un grupo humano, permitiendo así conocer la identidad cultural de una sociedad. Las llamadas “escalas Likert” según el autor (Bertram, 2008) son instrumentos psicométricos

donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación o ítem, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional. A cada participante se le aplicará una encuesta de diez preguntas cuyo tema principal es “la influencia que tiene la comunicación asertiva en el clima organizacional”, estas preguntas se formularán considerando la encuesta de tipo de escala Likert, la cual puede ser de satisfacción, de grado de importancia y de frecuencia.

### ***Participantes***

Para la selección de participantes, la cual consiste en determinar al grupo humano objeto de estudio, “se trata de diseñar las muestras que teóricamente son las más adecuadas para el trabajo, lo cual requiere precisar las clases y subclases de participantes” (Báez & De Tudela, 2009, p. 146), el perfil de los participantes es de nivel directivo y operativo de CCM INGENIERIA S.A. Para determinar la población que se estudiará, se tuvo en cuenta el muestreo por conveniencia, lo cual es un procedimiento cuantitativo en el que el investigador selecciona a los participantes, ya que están dispuestos y disponibles para ser estudiados. La investigación se desarrollará con una muestra de 40 empleados, 20 administrativos y 20 operativos en la ciudad de Cali. Cumpliendo con los siguientes criterios de inclusión:

Disponer de un tiempo requerido de 10 a 15 minutos para la aplicación de la encuesta, la cual se llevará a cabo por medio del uso de las herramientas tecnológicas, como es la aplicación de formulario de Google, el participante debe ser empleado activo de la organización, además se tiene en cuenta aspectos como la edad la cual debe estar en un rango de 20 a los 50 años. Por otra parte, se incluyó el sexo, la escolaridad y el cargo que desempeña, estos datos permiten apreciar características individuales de los trabajadores.



En esta etapa se busca una representatividad cultural más que estadística, ya que se espera comprender los patrones del comportamiento y su significado bajo una determinada situación de estudio (Bonilla & Rodríguez, 2005).

### ***El almacenamiento de los datos.***

Una vez que se ha seleccionado la técnica de recolección de datos se establece un sistema de almacenamiento de datos o archivo de datos. Los archivos de datos “contiene la información generada por los estudios de investigación, estos datos suelen ser material codificado procedente de encuestas o material cualitativo recogido como parte de estudios de investigación social, y que se ha puesto a disposición del archivo para su análisis” (Gibbs, 2012, p. 238). El archivo de datos que se genere luego de la aplicación de las encuestas realizadas por medio del Formulario de Google se almacenará en una carpeta custodiada en el equipo de cómputo de la Directora de Gestión Humana de CCM Ingeniería sede Cali.

### ***Análisis de la información.***

Teniendo en cuenta que el instrumento de recolección de datos seleccionado es la encuesta tipo escala Likert, se desarrollará el análisis de los datos con base a lo establecido para este tipo de encuestas, según lo indica Eisman (2003):

Una vez se obtienen los resultados de la aplicación de la encuesta en la tabla de resultados generada por el Formulario de Google, se determinará la moda, que corresponde al dato con frecuencia mayor, y el promedio. Así se elaborará el análisis global de manera ágil.

Los datos se separarán de acuerdo a las necesidades: se dividirán por nivel de escolaridad, grupos de edades, nivel del cargo, creando gráficas para cada categoría.

### **Etapas del trabajo de Campo**

La propuesta se desarrollará mediante las siguientes fases:

#### ***Fase 1.***

Se diseñará el instrumento de recolección de información “encuesta”, el cual consta de 12 preguntas y se elaborará bajo un diseño de escala Likert y será enviada vía online a los 40 participantes a través de la herramienta “Formulario” de Google, la cual generará los datos en un archivo de Excel el cual permitirá analizar la información.

El enlace a compartir a los participantes será el siguiente:  
<https://docs.google.com/forms/d/1bTrAFqIE7cSOXhKclfd2RTwhsNmbj2980RS9DgKW6zI/edit>,  
el mismo tendrá una restricción para que solo los que cumplan con los criterios de inclusión, puedan acceder a él.

#### ***Fase 2.***

Orientación a los participantes. Se convoca y se cita al personal de la compañía CCM INGENIERIA S.A., esto con el fin de hacer partícipe a todos los empleados del ejercicio que se va a emplear en la misma.

***Fase 3.***

Aplicación de la encuesta. Se entregará al personal convocado el consentimiento informado el cual permitirá llevar a cabo la aplicación de la encuesta. Para la aplicación de esta, el participante debe contar una disponibilidad de 10 a 15 minutos, dicha encuesta estará habilitada durante 48 horas.

***Fase 4.***

Organización y corrección de la información. Se realizará el análisis, sistematización y traficación de los resultados de los cuestionarios, en caso de presentarse algún error en la misma, se podrá corroborar con los participantes de manera personal. Para el análisis se dividirá al personal CCM INGENIERIA S.A. en dos grupos, operativos y administrativos, con el fin de observar las falencias de cada nivel y así poder tener una visión más amplia y clara de las necesidades a trabajar.

***Fase 5.***

Se entregará a las directivas de la empresa los resultados que genere la investigación para que estos puedan diseñar las diferentes estrategias de comunicación asertiva y motivacionales, para potenciar el clima organizacional en la empresa CCM INGENIERIA S.A.

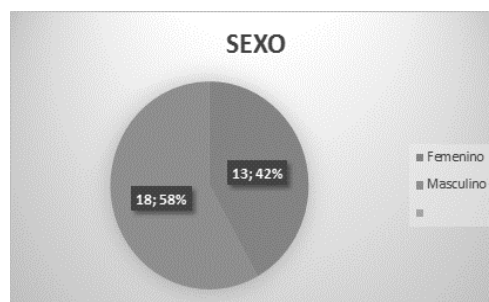
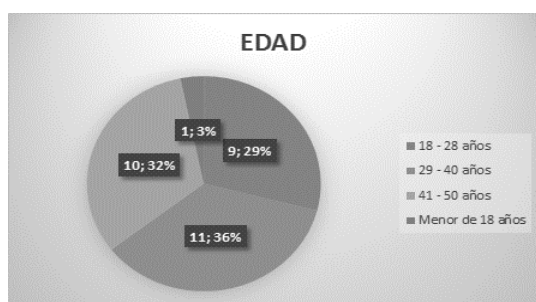
Se pretende entender que la asertividad se convierta en un entrenamiento o estudio de conducta en cada una de las personas dentro de las organizaciones desde el nivel directivo como operativo en la organización CCM INGENIERIA S.A, con el fin de que las personas que practiquen estas conductas sean más transparentes, honestas y sin resentimientos en su grupo de trabajo, desarrollar una conducta excelente en cuanto a la comunicación asertiva para optimizar la eficacia

de las relaciones personales, modificar los comportamientos positivamente y desarrollar expresiones adecuadas en los temas que permiten que la entidad crezca y se mantenga firme en los objetivos trazados.

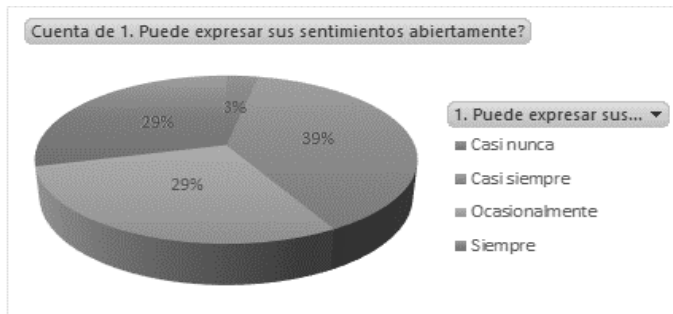
### Análisis de resultados

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, se genera la siguiente información la cual se comparte por medio del siguiente enlace <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1byYopnF6EVSc-r4bGcU-njzJkIQ4FNT/edit?usp=sharing&ouid=101127826806836455477&rtpof=true&sd=true> y a su vez, se le realiza el siguiente análisis por pregunta:

Se obtuvo respuesta de 31 participantes, los cuales, en su mayoría, un 68%, oscilan entre los 29 y 50 años, en general el 58% son hombres y el 42% mujeres.



A Continuación, se presenta el análisis de las preguntas:



1. *¿Puede expresar sus sentimientos abiertamente?* La comunicación asertiva es de gran ayuda para aumentar la confianza en sí mismo y tener seguridad en la toma de decisiones

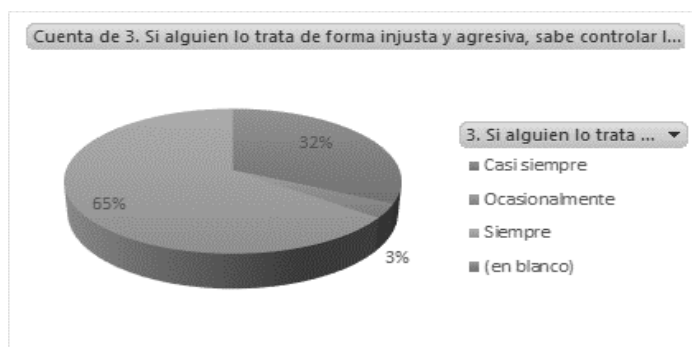
en alguna discusión o problema que se presente, así como aprender a manejar las emociones siendo este el objetivo fundamental que impulsa a obtener los mejores trabajos en grupo. (Blatto, 2013). Siete participantes tienen alguna dificultad para expresar sus sentimientos abiertamente. Lo anterior indica que son personas poco seguras de sí mismas y presentan inconveniente para relacionarse con demás personas en diferentes entornos de la vida, Así mismo 6 personas siempre expresa sus sentimientos abiertamente son personas empáticas, receptivas a otras opiniones, fácil interpretación y muy receptivas.



2. *¿Considera que la comunicación dentro de su área de trabajo es asertiva?* De la comunicación asertiva se desarrolla la capacidad de un individuo para transmitir a otra persona sus posturas, opiniones, creencias

o sentimientos de manera eficaz y sin sentirse incómodo. (Estrada 2015). De acuerdo con el autor y, 18 personas consideran que siempre o casi siempre se maneja la comunicación asertiva en el área de trabajo. Por lo que existe un límite para que realmente esta comunicación sea efectiva se

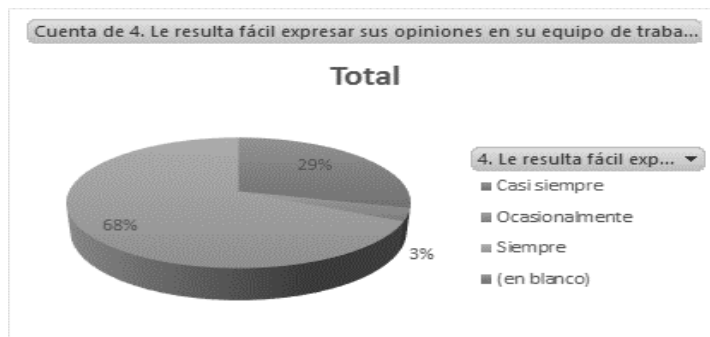
deduce que poseen un ambiente adecuado para laborar y cumplir con el objetivo misional de CCM INGENIERIA. 2 personas consideran que ocasionalmente la comunicación es asertiva, por lo que existen barreras que impiden la fluidez de la comunicación, se evidencia en este porcentaje mínimo que existen falencias, que se deben corregir para que fluya la comunicación de manera asertiva y se logre un ambiente agradable de trabajo CCM INGENIERIA.



3. *¿Si alguien lo trata de forma injusta y agresiva, sabe controlar la situación con seguridad en sí mismo?*

Para que una comunicación sea asertiva, básicamente se refiere a la capacidad que

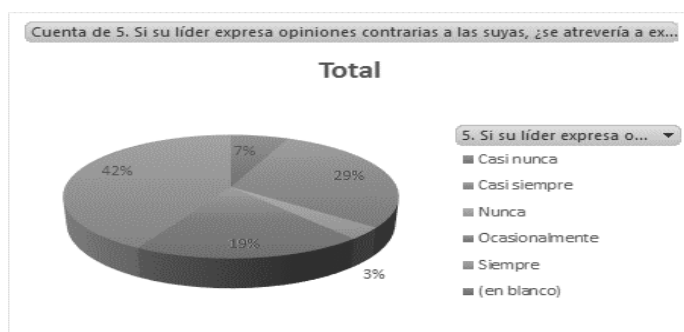
tienen las personas de establecer sus puntos de vista y sus razones, logrando expresar un mensaje corporal y oralmente de manera certera, concisa, clara y concreta sin desviar la atención ni la interpretación de lo que quería decir, así mismo manejar sus propias emociones conservándose dentro de un nivel normal y favorable. Pérez L. M., (2016). Según el anterior autor, se deben manejar las emociones de manera favorable en todos los aspectos, para esta muestra 14 personas saben controlar esas emociones, una habilidad que involucra los sentimientos, valores de las personas. 5 personas responden casi siempre por lo que es necesario que estas personas trabajen en aquellos aspectos por los que demuestran alguna debilidad y evitar inconvenientes en la organización. 1 persona ocasionalmente logra controlar la situación.



4. *Le resulta fácil expresar sus opiniones en su equipo de trabajo?*

Sabemos que las opiniones son una parte fundamental del mundo interior de todo ser humano, nos ayudan a interpretar el

mundo y a comprendernos a nosotros mismos cómo nos orienta Romero-Rodríguez, L. M. en el libro *Comunicación para la motivación, Claves del asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones*. Nunca es tarde para aprender a gestionar nuestros sentimientos, es así como 6 trabajadores mencionaron que Casi siempre y 14 de los encuestados respondieron Siempre opinan lo que sientes ante el grupo de trabajo, indicando que en su mayoría han desarrollado la inteligencia emocional, identificando y comprendiendo las situaciones para expresar sus opiniones. Muchas personas son incapaces de expresar lo que piensan, simplemente porque no lo saben bien. Seguramente no posean un vocabulario amplio y adecuado o les resulte verdaderamente difícil identificar qué sentimiento están experimentando. Sin esta base, es prácticamente imposible comprender, gestionar y compartir con otros nuestro mundo interno.



5. *Si su líder expresa opiniones contrarias a las suyas, ¿se atrevería a exponer su propio punto de vista?* Hoy cada vez más se espera que las personas asuman compromisos y protagonismo

sobre los resultados de su trabajo, mejoren la productividad y calidad por medio de un mejor desempeño, y sean capaces de corregir ellas mismas las dificultades que aparecen en el camino. Y

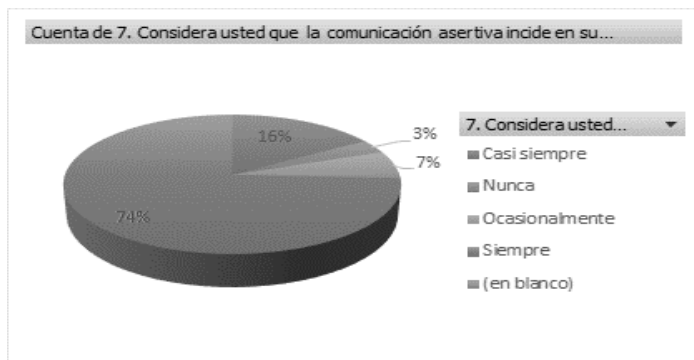
aquí es donde la asertividad empieza a ser significativa, relevante en el mundo del trabajo, entre otras habilidades importantes dignas de cuidar y desarrollar. Morera, J. L., & Franco, L. P. (2004). En la encuesta evidenciamos que el 42% mencionan casi siempre, opinan así sea una observación contraria a su jefe, concluyendo que defienden su opinión sin ansiedad, expresan cómodamente opiniones y sentimientos honestos, permitiendo ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros. El 5% mencionan que nunca u ocasionalmente se atreverían a presentar su opinión ante su jefe, es decir, se debe trabajar en la autoestima y asertividad de su comunicación. El individuo tiene que reconocer también cuáles son sus responsabilidades en esa situación y qué consecuencias resultan de la expresión de sus opiniones.



6. *Se relaciona con sus superiores con facilidad y de forma efectiva?* Es de esperarse que un trabajador comprenda que, al aceptar un empleo, adquieren derechos y

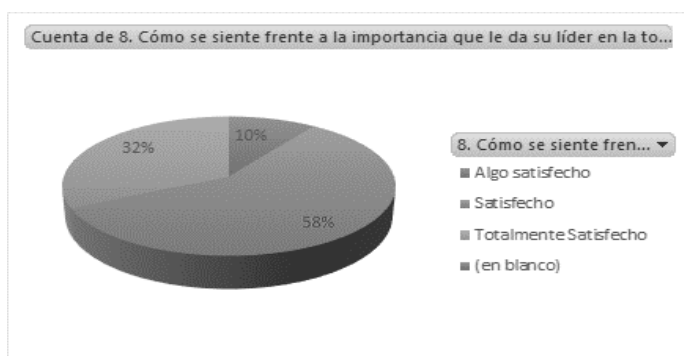
obligaciones, y entre ellas, se encuentra el reconocer la autoridad que tiene su jefe sobre él dentro del contexto laboral, ya que de acuerdo con Strauss y Sayles (1985), en todos los empleos se supone que hay un contrato implícito entre el jefe y los subalternos. ¿En la pregunta 6 se relaciona con sus superiores con facilidad y de forma efectiva? En CCM Ingeniería 68% de los encuestados mencionan que siempre y el 3% que casi siempre, se puede afirmar que el grupo acepta a sus jefes y su influencia, la cual dentro del ámbito organizacional es fundamental para el alcance de los objetivos organizacionales





7. *¿Considera usted que la comunicación asertiva incide en su desempeño laboral?* Para la pregunta número 7 que hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores

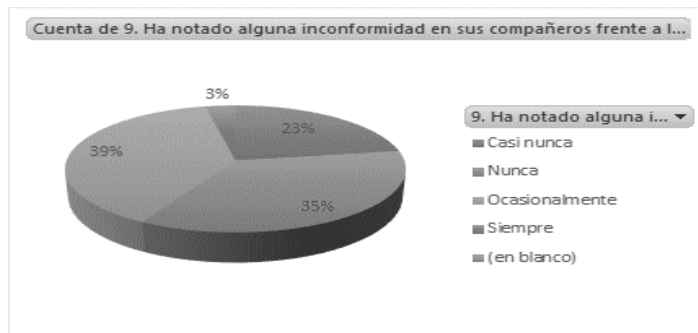
sobre la incidencia de la comunicación asertiva en su desempeño laboral. En un 90%, los mismos indicaron que siempre y casi siempre sienten que si influye la comunicación asertiva en el desempeño laboral. Entendiendo que el desempeño laboral se conceptúa como el nivel de ejecución alcanzado por un trabajador en el logro de las metas dentro de la organización Núñez (2017), es así, pues, que la comunicación asertiva es un factor determinante en el desempeño de los colaboradores tanto profesional como personal, este último influyendo directamente en las condiciones del clima organizacional.



8. *¿Cómo se siente frente a la importancia que le da su líder en la toma de decisiones?* Como lo menciona Rodríguez (2019), la comunicación es la base de las relaciones humanas y es por

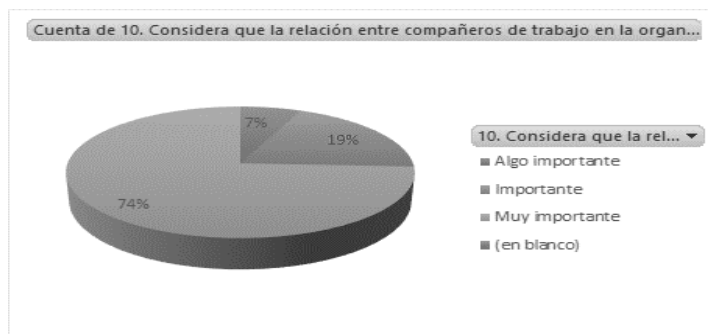
ello que, en el ámbito empresarial, se relaciona con el proceso de la toma de decisiones. Dado que el ser humano está inmerso en este concepto, se debe tener presente que para comunicarse se parte del principio de tener excelentes relaciones interpersonales, respeto por la posición propia y la de los demás, ser honesto y mesurado con la información, ser oportuno y a la vez directo, lo anterior conlleva a un buen funcionamiento en cuanto a la cultura y clima organizacional de las empresas.

Por tanto, se logra evidenciar que el 90% de los colaboradores de CCM se sienten satisfechos con la importancia que sus líderes les dan en la toma de decisiones.



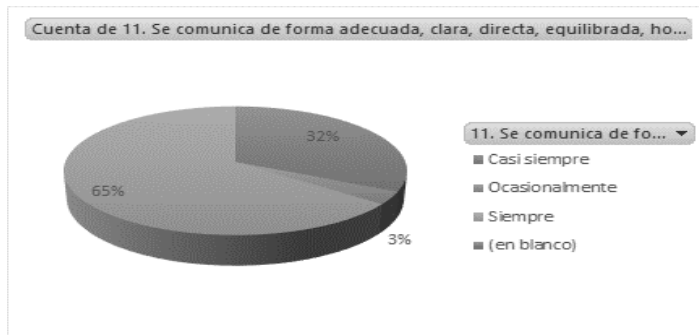
9. *¿Ha notado alguna inconformidad en sus compañeros frente a la manera de expresarse del líder?*  
 Frente a la pregunta, se evidencia que un 42% de los participantes si lo ha

percibido, por lo tanto, es importante disminuir esta percepción dado que, los líderes dentro del proceso comunicacional en las organizaciones son quienes deben tener la mayor asertividad para poder garantizar equipos de trabajo compactos y climas organizacionales positivos.



10. *¿Considera que la relación entre compañeros de trabajo en la organización es? Como lo menciona (Brunet, L. 2011.), Podemos decir que el clima organizacional y las tendencias*

motivacionales en la relación de compañeros y grupo de trabajos, estas se traducen por comportamientos que transfieren consecuencias para la organización como la productividad, satisfacción, rotación externa, ausentismo. Lo anterior se logra evidenciar que la relación entre compañeros de trabajo en la organización CCM INGENIERIA S.A.S el 74% de los colaboradores es muy importante la relación en el grupo de trabajo en la empresa, para una buena comunicación asertiva y un buen clima organizacional.



11. *¿Se comunica de forma adecuada, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar a la persona que escucha el mensaje?* Frente a la pregunta

a los colaboradores de CCM INGENIERIA S.A.S han notado que se comunican de forma adecuada, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar a la persona que escucha el mensaje un 65% siempre, según el autor (Blatto 2013). Comunicarnos en función de la necesidad de nuestro interlocutor, se plantea como un fuerte desafío, sin embargo, aplicando algunos tips de manejo de información, escucha activa, y sincronización con el ritmo del otro podemos lograr una rápida y efectiva comunicación y un buen clima organizacional.

### Conclusiones

Identificamos los elementos de la comunicación asertiva y del clima organizacional en la empresa CCM INGENIERIA S.A. En las respuestas de 31 participantes conocimos, que la comunicación asertiva facilita la expresión adecuada de pensamientos y sentimientos sin causar ansiedad, temor o agresión, por lo que favorece la libertad de ser, la autonomía, la madurez, y la identidad propia. Permitiendo el buen clima organizacional, optimizando los procesos dentro de la compañía, las formas de negociación, mejora el desempeño personal y se adquiere confianza para asumir los retos laborales de la actualidad, estableciendo relaciones humanas auténticas.

Dentro del análisis realizado, se identifica que la comunicación asertiva reúne habilidades sociales que se desarrollan para mejorar la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la

empresa CCM INGENIERIA S.A. De acuerdo con la teoría conductual, cuando la persona modifica su comportamiento, también puede modificar sus actitudes y sentimientos. El comportamiento asertivo le permite a los colaboradores de CCM INGENIERÍA S.A. sentirse mejor consigo mismos y en su relación con los demás, incluyendo también componentes de tipo ético como el respeto hacia las otras personas, la expresión adecuada de pensamientos y sentimientos sin causar ansiedad, temor o agresión por lo que favorece la autonomía, la madurez, la integridad y la identidad propia.

### Referencias

- Arce, A. (2017). Curso de actualización en gestión del clima organizacional. In *Conferencia llevada a cabo en el curso Clima Organizacional*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Bisquerra, R. (2004). Metodología de la Investigación Educativa. Madrid: La Muralla
- Blatto Lorena E.. (2013, julio 15). Tips para lograr una comunicación asertiva, eficaz y completa. Recuperado de <https://n9.cl/8rytj>
- Brunet, L. 2011. “El clima de trabajo en las organizaciones”. México, Editorial Trillas Sexta Edición, octubre 2005.
- Chiavenato, I. (2001). Administración. *Proceso Administrativo*. México D.F. Editorial McGraw-Hill, 3.

- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F. *Editorial McGraw-Hill/Interamericana*.
- Denitz, N., Lincoln, Y., & Coords. (2012). *El campo de la investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Eisman, L. (2003). *La investigación por encuesta. Métodos de investigación en psicopedagogía*, 119-155.
- Estrada, T et al. (2015). *La comunicación asertiva como estrategia pedagógica en las relaciones interpersonales entre los docentes de educación para el trabajo, sub área comercial (caso: U. E. P. “santa ana”, de la ciudad de valencia- Edo Carabobo [tesis pregrado no publicada]*. Universidad de Carabobo.
- Freud, S. (1939). *Moisés y la religión monoteísta. Esquema del psicoanálisis y otras obras*. In *Sigmund Freud Obras Completas*. Amorrortu.
- Freud, S (1901). *Psicopatología de la vida cotidiana*. Londres, Inglaterra: Amorrortu.
- Gómez Funes, G (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Universidad Internacional de Andalucía.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Editorial Brujas
- Katayama, R. J. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa*. Lima: Fondo Editorial de la UIGV.

Martínez, M. (2007). La investigación cualitativa etnográfica. México: Trillas.

Medina, J. (2020). Abriendo caminos en la prospectiva para el desarrollo de América Latina [E-book]. Recuperado de <https://n9.cl/cv8b>

Merlano, S. (2011). Conflictos en el campo laboral, estrategias para manejarlo. Eumed. Recuperado de <https://n9.cl/ji3s6>

Ministerio de la protección social (17 julio 2008). Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. [Resolución 002646]. Recuperado de <https://n9.cl/18fc3>

Morse, J. (2003). Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa. Medellín: Universidad de Antioquia.

Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. *Recuperado el 11, 2018.*

Núñez Castro, L.E (2017). Desempeño laboral y satisfacción del cliente del Instituto Peruano del Deporte. Tesis para optar al grado de maestro en administración de la educación, Universidad César Vallejo. Junín, Perú.

Ocampo Villegas, et al. (2007). Comunicación Empresarial. Bogotá, Colombia. Universidad de la Sabana

Ocampo, N. (2010). Método asertivo de comunicación. México. Editorial Trillas

Pereda, O. E. (2000). LA ASERTIVIDAD: Modelo de Comunicación en las Organizaciones. Quipukamayoc, 7(14), 119-129.

Perilla, M. F. (2016). Comunicación Asertiva entre Jefe - Colaborador. Obtenido de competencia exitosa en la relación laboral. Recuperado de <https://n9.cl/27b8a>

Romero, Rodríguez, (2019). Comunicación para la motivación. Claves de la asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones. R. Ravina-Ripoll, LB Tobar Pesántez y E. Nuñez Barriopedro (Coords.), Happiness Management and Creativity in the XXI Century. Intangible capitals as a source of innovation, competitiveness and sustainable development, 41-54. Recuperado de file:///D:/DATOS/Downloads/MAILING-Happiness 56637.pdf

Roberto, Hernández Sampieri. 2014. Metodología de la investigación. 6ta ed. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Salgado Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. Liberabit, 13(13), 71-78.

Trujillo, M. (2008). Análisis del clima organizacional del área administrativa de una empresa de frigorizados, basada en el liderazgo, motivación y trabajo en equipo (tesis de maestría, Universidad Autónoma de Aguascalientes). Recuperado de <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/11317/69/296298.pdf?sequence=>

Valores integrados (22 mayo 2012). Comunicación Asertiva en la Empresa - 1º Parte. [Archivo de video]. Recuperado de <https://n9.cl/zo52d>.

Valles, M. (1997). Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Síntesis.