

**Falencias y habilidades en la comunicación asertiva de los colaboradores del área de
selección de la organización Teleperformance sede Medellín**

Andrés Felipe Bedoya Bolívar

Yadira Amparo Rojas Zuleta

**Monografía presentada para optar por el título
de: Psicólogo**

Esperanza María González Marín

Psicóloga – Docente – Asesora de Proyecto de Grado

Fundación Universitaria María Cano

Facultad de Ciencias de la Salud

Programa Psicología

Medellín

2017

Medellín, 31 de mayo de 2017

Señores

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL- CIDE.

FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO

Programa de Psicología

Medellín.

ASUNTO: Aprobación monografía

Presento a ustedes carta de aprobación de la asesoría temática del trabajo de grado: Falencias y habilidades en la comunicación asertiva de los colaboradores del área de selección de la organización Teleperformance sede Medellín, realizado para optar al título de psicólogo.

Elaborado por los estudiantes: Andrés Felipe Bedoya Bolívar y Yadira Amparo Rojas

Zuleta

Esperanza María González Marín

Psicóloga – Docente –

Asesora de Proyecto de Grado

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, mayo 31 de 2015

Resumen Analítico Ejecutivo (R.A.E)

Título: Falencias y habilidades en la comunicación asertiva de los colaboradores del área de selección de la organización Teleperformance sede Medellín

Autor o autores: Andrés Felipe Bedoya Bolívar, Yadira Amparo Rojas Zuleta

Fecha: mayo 31 de 2017

Tipo de imprenta: Procesador de palabras Word 2010, imprenta Times New Roman 12.

Nivel de circulación: Restringida

Acceso al documento: Fundación Universitaria María Cano

Línea de Investigación y Sub línea: Desarrollo Humano, Salud Mental

Modalidad de trabajo de grado: Monográfico Descriptivo

Palabras claves: Comunicación, Asertividad.

Descripción del estudio: Este estudio busca identificar las falencias y habilidades en la comunicación asertiva de los colaboradores del área de selección de la organización Teleperformance sede Medellín, y las posibles causas de las mismas.

Contenido del documento: El escrito está estructurado por 6 capítulos, que son:

Planteamiento del problema: Busca establecer las características sobre las cuales se quiere indagar.

Marco metodológico: En él se describen todos los procesos que se siguen para realizar la investigación.

Marco referencial: Contiene las teorías en las que se basa la investigación

Análisis de la información: Este capítulo tiene como objetivo conocer los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Conclusiones y recomendaciones: Aquí es donde se reconoce si se alcanzan los objetivos propuestos en la investigación y se proponen las recomendaciones.

Referencias: Donde se hace reconocimiento a los autores en los que se apoya la investigación.

Metodología: Este trabajo se basa en un estudio cualitativo de tipo descriptivo, ya que estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas, por medio de una entrevista semiestructurada con la cual se busca obtener estas respuestas

Conclusiones:

Se pudo identificar que la comunicación que los analista senior de la empresa Tele performance sede Medellín tienen con sus jefes y directivos es asertiva, se vislumbra un buen relacionamiento, sin embargo las relaciones entre los analistas no son fuertes ni tienen lazos emocionales de por medio, se genera entonces cierta apatía entre sí, fomentando a diario el poco relacionamiento, poca comunicación, gestualidad permanente que infiere para que la comunicación sea cada vez menos asertiva y predisposición negativa entre estos colaboradores.

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción.....	9
Capítulo 1. Planteamiento del problema	10
1. Titulo. Falencias y habilidades en la comunicación asertiva de los colaboradores del área de selección de la organización Teleperformance sede Medellín.....	10
1.1 Descripción general del problema	10
1.2 Formulación del problema.....	13
2. Objetivos.....	14
2.1 Objetivo General.....	14
2.2 Objetivos Específicos	14
3. Justificación	15
Capítulo 2. Marco Metodológico	19
4. Marco Metodológico	20
4.1 Tipo de estudio.....	20
4.2 Enfoque.....	20
4.3 Diseño:.....	20

4.4. Población y muestra	20
4.5 Fuentes de información	21
4.5.1 Fuentes primarias.....	21
4.5.2 Fuentes secundarias	21
4.5.3 Técnicas e instrumentos.....	21
Capítulo 3. Marco referencial.....	24
5. Marco referencial.....	24
5.1 Marco conceptual	24
5.2 Marco Histórico.....	31
No aplica.....	31
5.3 Marco contextual	31
5.4 Marco legal.....	34
5.5 Marco teórico.....	34
5.5.1 Asertividad.....	34
5.5.2 Comunicación.....	39
5.5.3 La Comunicación asertiva	40
5.5.4 Estilos de comunicación asertiva.....	41
5.5.5 Las dificultades de la comunicación asertiva.	43
Capítulo 4. Análisis y discusión de la información	44

6. Análisis y discusión de la información	44
6.1 Análisis de la información	45
6.2 Análisis de Categorías	46
6.3 Discusión de resultados	59
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones	61
7. Conclusiones.....	61
8. Recomendaciones	62
Capítulo 6. Referencias bibliográficas y anexos	63
Bibliografía.....	63
Anexo. Entrevista	66

Introducción

El ser humano está obligado a relacionarse con el otro desde su nacimiento, el contacto que se tiene con los objetos primarios y la relación que se forma con los mismos y con las personas que influyen en su desarrollo podrían ser determinantes en las actitudes y conductas que asuman en su vida adulta viéndose reflejado desde una perspectiva personal, laboral y en todos los escenarios donde éste se desenvuelva, como resultado la comunicación que establece con los demás, siendo parte de este proceso la aceptación, el respeto y el valor de sí mismo y que ahora refleja en el otro.

La importancia de esta investigación radica principalmente en identificar las falencias y habilidades que se viven en el área de selección de la empresa teleperformance al momento de comunicarse entre sí, mismas que marcan la diferencia entre una comunicación viable, positiva, enmarcada en el respeto a la diferencia, la afirmación de ideas positivas en cada uno de estos colaboradores, favorables para un buen ambiente de trabajo o disminuida y distorsionada con tendencia a minimizar las buenas relaciones interpersonales.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

1. Título. Falencias y habilidades en la comunicación asertiva de los colaboradores del área de selección de la organización Teleperformance sede Medellín

1.1 Descripción general del problema

Desde varios siglos atrás, la mayor parte de los seres humanos han intentado entrar en contacto con sus semejantes y a pesar de las dificultades, siempre se ha necesitado del intercambio de mensajes con códigos similares, por medio de los cuales puedan comprenderse utilizando canales que actúen como soporte de la transmisión de la información.

El individuo tiene la necesidad de adaptarse a los entornos y poder conseguir de esta manera un mejor desempeño en las actividades diarias, en las relaciones con los otros, utilizando como herramienta fundamental una comunicación que ayude a entenderse entre pares y generar una interacción dentro del mismo contexto.

A razón de lo anterior y debido a las diferentes situaciones que se pueden presentar en el entorno organizacional respecto a la manera de interactuar de unas personas con otras, se da pie al desarrollo de este proyecto investigativo, ya que es relevante tomar conciencia de la forma como se da y se recibe la información, puesto que de ello depende las percepciones con las que cada individuo cuenta; a esto se le suma la capacidad de ser receptor mediante los sentidos.

Es así, como en una empresa como teleperformance, cuyo objetivo es la telecomunicación, líderes mundiales en gestión multicanal de la experiencia de cliente, es de suma importancia, investigar sobre la comunicación asertiva y efectiva específicamente el área de selección de la compañía, en donde es la comunicación la principal herramienta para la ejecución de actividades, cumplimiento y efectividad de las mismas, es la comunicación el eje fundamental que facilita el relacionamiento y su adecuada utilización facilita la convivencia, el direccionamiento, la aceptación de normas, observaciones, entre otros; de igual manera permite la asimilación de oportunidades de mejora; y a favorecer la calidad y bienestar en el ambiente laboral.

Güell y Muñoz (2000), afirman que el concepto de conducta asertiva fue definido por primera vez por Wolpe en 1958 y posteriormente ha tenido muchas elaboraciones, un ejemplo de ello es en el campo de las habilidades sociales por autores como Hersen, Bellack y Gil, aspectos concretos de entrenamiento asertivo tratados por Alberti y Emmons y los cuestionarios sobre dicho tema por Wolpe, Lázarus y Rathus.

De acuerdo con Aguilar y Vargas Hernández (2010), el asertividad es una conducta y no una característica de la personalidad, por lo que se habla de asertividad como una habilidad en el campo de las habilidades sociales. De ahí que es posible realizar un entrenamiento de la autoafirmación, que permita mejorar las habilidades sociales de las personas. (p.4)

Aguilar (1987) define la conducta agresiva como la “forma de expresión de pensamientos, emociones u opiniones que, con el fin de defender las propias necesidades o derechos, atacan, violan el derecho y faltan al respeto, la autoestima, la dignidad o la sensibilidad de otras personas. Desde esta perspectiva, defender las propias necesidades o

derechos a través de la expresión de emociones u opiniones es el punto donde agresividad y asertividad convergen. Recientemente se han elaborado textos en los que se contrasta la aserción con la agresividad, y se habla de las situaciones en que tanto la conducta asertiva como la confrontación son apropiadas y efectivas “(Rakos, 2006).

La comunicación asertiva al interior de las organizaciones consigue ser una función integradora de los departamentos. Su aplicabilidad racional por parte de los gerentes, conlleva a la acción eficiente en la obtención de objetivos de su dominio, a fin que sean cumplidos dentro de la organización en general. Los entornos organizacionales se deben generar como competencia personal de los gerentes y en el caso de la comunicación asertiva en función a la relación con el colaborador, siendo éstos actores de liderazgo y modelos de imitación. Las prácticas comunicacionales positivas del lenguaje verbal, no verbal y escrito de manera constante, desencadenan actitudes efectivas entre los sujetos que trabajan ya que generan el buen entendimiento de la información, confianza para la libre expresión, razón comunicativa a través de la interpretación de diferentes puntos de vista y consecuentemente, la unión de los sujetos trabajadores hacia la mejora de los procesos. (Sánchez Vega, 2014. P.44)

De otro lado, Alvarado (2016), manifiesta que la comunicación asertiva y el clima organizacional forman dos mecanismos de fundamental importancia para la productividad laboral. El clima laboral es un mecanismo básico del proceso de comunicación dentro de la entidad, señal esencial del logro a su éxito. Al revisar y analizar la situación de las empresas resulta muy común encontrar que una de sus más grandes falencias es la comunicación asertiva desarrollada por sus directivos y colaboradores, comunicación asertiva que se convierte en una dificultad en el clima organizacional de las entidades, en este sentido, una

gestión objetiva y eficiente implica la formación de los empleados y líderes capaces de garantizar el correcto funcionamiento y éxito de las compañías.

Finalmente se puede decir que comunicación lleva una carga emocional y, a su vez, toda emoción comunica un significado intrínseco que muchas veces no es explícitamente manifestado por el interlocutor. Las emociones están presentes en todos los ámbitos de la vida social. Las organizaciones, por su carácter humano, se desarrollan dentro de un entramado de significados manifestados a través de las diversas formas de comunicación organizacional, (Manucci, 2005, p.15) por tanto, a partir de la percepción y observación individualizada de los colaboradores del área de selección de la empresa teleperformance sede Medellín, se pretende identificar las falencias y habilidades que se tiene en cuanto a la comunicación asertiva en dicho lugar.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las falencias y habilidades en la comunicación asertiva en los colaboradores del área de selección de la organización teleperformance sede Medellín?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Identificar las falencias y habilidades en la comunicación asertiva en los colaboradores del área de selección de la organización Teleperformance sede Medellín.

2.2 Objetivos Específicos

Reconocer las falencias en la comunicación asertiva en los colaboradores del área de selección de la organización Teleperformance sede Medellín.

Examinar las habilidades en la comunicación asertiva de los colaboradores del área de selección.

Reconocer la percepción de los colaboradores frente a la comunicación asertiva en relación al cargo desempeñado.

3. Justificación

La comunicación a lo largo del tiempo ha ido trascendiendo para su mejoría con el fin de que los seres humanos tengan maneras más simples de emitir y recibir todo tipo de información, se ha ido pasando por experiencias y paradigmas que hoy en día con el pasar del tiempo permiten que se tengan posibilidades, perspectivas, herramientas, formas, métodos, o canales para lograr la interacción con el otro siendo entonces la comunicación un enorme soporte y ayuda en nuestras vidas, por consiguiente en las relaciones intra personales y/o laborales es importante que se generen mensajes participativos, que se permita afianzar la comunicación orientada a la participación de un grupo de trabajo permitiendo establecer condiciones necesarias para que las personas desarrollen sus capacidades en la forma que tiene de relacionarse en los diferentes contextos como lo es el campo organizacional, a través de su capacidad de análisis, síntesis y expresión de forma asertiva teniendo en cuenta las disciplinas del conocimiento propio para la comunicación, generar estrategias para la resolución de problemas intra y extra laboral y así lograr en el ámbito laboral un nivel de proactividad, productividad, clima, bienestar, y salud mental antes, durante y después de cumplir mi rol dentro de la compañía.

Las teorías de la conducta que proponen las técnicas asertivas se basan en el principio de que cuando una persona modifica sus actos, también modifica sus actitudes y sus sentimientos. Es posible desarrollar estrategias para cambiar la conducta, al margen de posibles motivos inconscientes que conduzcan a ésta. Siendo así, la autoafirmación o asertividad pueden ubicarse en el campo de la psicología conductista. El comportamiento asertivo facilita que la persona se sienta más satisfecha consigo misma y con las demás. Las

experiencias de seguimiento de casos clínicos en los que se ha empleado el entrenamiento asertivo con éxito, confirman una mejora en las relaciones sociales, señalan Güell y Muñoz (2000).

Indican además que uno de los componentes de tipo ético que se presupone en la actitud asertiva es que ninguna persona tiene derecho de aprovecharse de las demás. Asimismo, en la autoafirmación se parte del concepto de igualdad entre las personas y del derecho de cada una a manifestar las opiniones propias. La autoafirmación, por lo tanto, implica respeto a las demás personas y a uno mismo. Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”; esto es, respeto por los derechos de los seres humanos y el derecho de defender los propios derechos.

Riso (1988,) *define la conducta asertiva como:*

“ Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo con sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta ”.(p. 45)

En el mundo organizacional, la fuente de vida es la comunicación.

“Constantemente fluyen y confluyen flujos de información planificados y no planificados

en una suerte de caos en cuya génesis se encuentra la razón de ser de la organización”.

(Aquino, 2010).

Tomemos como ejemplo el fenómeno más común en las organizaciones modernas: la incertidumbre. Como ya fue mencionado, la incertidumbre es una manifestación de miedo que responde al desconocimiento del devenir en procesos de cambio.

El rol de la comunicación en el manejo del miedo organizacional es reducir las brechas informativas que pudieren formarse a partir de un rumor. La transparencia en los procesos internos es una forma de mantener claridad informativa, los niveles gerenciales han de ser los directores estratégicos en la reducción de brechas comunicacionales. Es por esta razón que las habilidades de comunicación interpersonal deben constituir una prioridad para recursos humanos en la capacitación de los niveles directivos y gerenciales pues, como bien es sabido, la mayor cantidad de intercambios comunicacionales se realiza desde lo informal en todo aspecto social del ser humano.

Este trabajo es relevante puesto que permite identificar las falencias y habilidades en la comunicación asertiva en los colaboradores del área de selección de la organización teleperformance sede Medellín, a través de las diferentes situaciones que traen como consecuencia la manifestación de determinados fenómenos que ocurren en la organización, como el no asumir mi rol dentro de selección con la mejor actitud, no acatar normas y la poca inteligencia emocional no potencializada a la hora de ser retroalimentado por el equipo de trabajo o el jefe inmediato para lograr una organización exitosa.

“En mayor o menor medida, todas las personas están enfrentadas a continuas exigencias de adaptación. A cada paso surgen nuevos problemas y

desafíos, para los cuales no siempre estamos bien preparados. El mayor desafío ha sido precisamente el proceso de adecuación de las organizaciones públicas y privadas a las exigencias de mejoramiento de la calidad de los productos y servicios (por la necesidad de producir en condiciones de competitividad para mercados cada vez más amplios), la búsqueda de la excelencia en todos sus procesos y, por supuesto, el perfeccionamiento sustancial de los recursos humanos.” (Martínez, 2003)

De acuerdo con Drucker (2005), en la actualidad se está transitando de organizaciones piramidales y rígidas en cuanto a su estructura, a organizaciones descentralizadas, abiertas, con una gestión participativa que estimula el trabajo en equipo y la conformación de grupos autodirigidos y que, además, busca el consenso y el compromiso en el establecimiento y consecución de los objetivos tanto individuales como organizacionales.

Así mismo, manifiesta Drucker (2005), que para llegar a un equipo se tiene que tener en cuatro requisitos indispensables: un grupo de personas altamente comunicativas con diferentes trasfondos, con habilidades y aptitudes; con un propósito en común, que trabajen juntas para lograr objetivos claramente identificados.

En teleperformance sede Medellín se pretende entonces identificar cuáles son las falencias y habilidades en la comunicación asertiva en los colaboradores del área de selección, partiendo del hecho de que son personas que a diario se deben comunicar con personal interno y externo, que de una u otra manera están enlazadas con la compañía y que de su habilidad y aptitud comunicativa pueden depender los resultados óptimos y exitosos para

ellos desde una postura individualizada y para la empresa en cuanto a resultados organizacionales.

Capítulo 2. Marco Metodológico

4. Marco Metodológico

4.1 Tipo de estudio

Descriptivo: ya que es la “investigación que genera datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable desde el punto de vista de estos autores (Taylor y Bogdan (1987), citados por Blasco y Pérez (2007:25-27))”

4.2 Enfoque

Cualitativo “ya que estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas”. (Blasco y Pérez (2007:25)

4.3 Diseño:

Fenomenológico: Se enfoca en las experiencias individuales subjetivas de los participantes, Se pretende reconocer las percepciones de las personas y el significado de un fenómeno o experiencia.

4.4. Población y muestra

4 psicólogos Senior organizacionales del área de selección de la organización Teleperformance sede Medellín, la evaluación se realizará a todos los individuos por tanto

no hay muestra.

4.5 Fuentes de información

Se hizo uso de diversas fuentes de información, las cuales facilitaron la construcción y validaciones de la pregunta de investigación posibilitando profundizar sobre el tema de estudio.

4.5.1 Fuentes primarias

- Libros
- Entrevistas
- Documentos oficiales de institución privada

4.5.2 Fuentes secundarias

Bases de datos como Redalyc, Dialnet y Scielo

4.5.3 Técnicas e instrumentos

- Entrevista semiestructurada: donde se preparó un guión específico con el tema a tratar, se realizaron preguntas abiertas donde los analistas senior expresaran sus opiniones sin limitaciones, al tiempo que se entablo una conversación natural y fluida.

Las categorías que se tuvieron en cuenta para su estructura fueron:

- **Comunicación:** Thomson (2008) Define a la comunicación como “el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.”
- **Objetividad:** General (2012) la define como “Objetividad es un término empleado para referirse a la cualidad de objeto, es decir a la emisión de un comentario que se encuentre sujeto en sí mismo al objeto o tema que se esté hablando, independientemente de la sensibilidad o afinidad que posea la persona que comente, esta debe limitarse a solamente indicar las características observables que posee dicho objeto; de acuerdo a esta descripción, la objetividad no es más que la medida en la cual un sujeto puede dar su punto de vista de algo o alguien, desligado de los sentimientos que este posea, esto es muy aplicado en líneas de profesiones donde se da un trato muy cercano al público, como por ejemplo la psicología”
- **Lenguaje no verbal:** Aguirre (2011), lo define como el lenguaje complementario al de las palabras formado por gestos, posturas, miradas, que se utilizan consciente e inconscientemente para expresar estados de ánimo o sentimientos de manera habitual, se considera que en una comunicación cara a cara la comunicación no verbal puede llegar incluso a transmitir más información que la verbal. Está constituida por gestos, posturas, tono de la voz, velocidad al hablar, movimientos, entre otros.
- **Asertividad:** de acuerdo con Hare (2000), el asertividad es una habilidad para la comunicación, mas no es un rasgo con el que vienen las personas, por el contrario, se adquiere y se aprende. De otro lado, ser asertivo, también se ha definido como

“el hecho de defender los derechos personales y expresar los pensamientos, sentimientos y creencias de manera directa y apropiada sin que violen los derechos de la otra persona”

Thomson (2008) Define a la comunicación como “el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.”

- Rastreo documental: Búsqueda de información a través de diferentes medios (internet, libros, documentos) que hagan referencia a la comunicación asertiva y a su explicación teórica, la cual se relaciona con el objeto investigativo.
- Análisis de contenidos: Cuya finalidad será la descripción del contenido manifiesto en la entrevista semiestructurada con un enfoque especial a aspectos relevantes de la comunicación asertiva entre los analista senior de la empresa teleperformance.

Capítulo 3. Marco referencial

5. Marco referencial

5.1 Marco conceptual

Asertividad: de acuerdo con Hare (2000), el asertividad es una habilidad para la comunicación, mas no es un rasgo con el que vienen las personas, por el contrario, se adquiere y se aprende.

De otro lado, ser asertivo, también se ha definido como “el hecho de defender los derechos personales y expresar los pensamientos, sentimientos y creencias de manera directa y apropiada sin que violen los derechos de la otra persona” (p.13)

A sí mismo, el asertividad tiene como elemento básico, la capacidad de la persona para atreverse y lanzarse.

Comunicación: Thomson (2008) Define a la comunicación como “el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.”

De otro lado Van-der (2005), define la comunicación como hacer a otro participe de lo que uno tiene, tratar con alguien de palabra o por escrito; es la trasmisión de señales mediante un código común entre emisor y el receptor. Todas las personas de una forma u otra busca la forma de comunicar sus mensajes de manera correcta o incorrecta, voluntaria o involuntaria e incluso cuando no quieren comunicar, comunican.

Se puede decir también que la comunicación es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan a través de un intercambio de mensajes con códigos similares por medio de los cuales tratan de comprenderse utilizando canales que actúan como soporte de la transmisión de la información.

Al estudiar la comunicación se elaboran modelos que facilitan la comprensión de los rasgos que la caracterizan y ofrecen explicaciones a los actos comunicacionales a partir de un código común. Algunos modelos son lineales y entienden la comunicación como una secuencia rectilínea en donde se produce un transporte de la información entre el emisor y el receptor. En este modelo no se considera lo que se conoce como feedback (retroalimentación) entre el receptor y el emisor, en ningún momento se da un cambio en los papeles (la dirección habla y el resto escucha).

En estos modelos no puede hablarse de aumento de la eficacia como resultado de una actividad común y responde más a la exigencia y a la capacidad más que al compromiso y el esfuerzo por alcanzar metas que son conocidas y de las cuales se participa.

Los modelos circulares definen más adecuadamente, con mayor fidelidad, los contextos comunicativos en las organizaciones actuales. En ellos tanto emisor como receptor intercambian sus papeles, porque cuando el receptor recibe la información esta produce un efecto en quien la recibe y genera reacciones a partir de su comprensión y su aceptación.

Desempeño laboral: En la búsqueda del buen desempeño del capital humano dentro de las empresas, los directivos están constantemente preocupados por cuestiones de políticas de selección, control de nóminas, capacitación además del análisis y descripción de puestos de trabajo.

En este concepto se pueden reunir de manera unificada las diferentes competencias que tiene un individuo y que utiliza en pro de alcanzar un buen resultado en las funciones que esté desempeñando, en las cuales se pueden identificar sus conocimientos, experiencias, motivación actitudes y aptitudes que pone a disposición de la tarea a ejercer.

Según Chrudden y Sherman (1993) manifiestan cuales son los deberes y responsabilidades de un cargo para un buen desempeño laboral, entre ellos está la identificación del puesto. El individuo debe demostrar sus habilidades, experiencias, requerimientos educacionales, personalidad, capacidad física, conocimientos específicos. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano. Uno de los más importantes al respecto, lo constituye la comunicación asertiva desde los mandos medios y altos hacia los empleados. (p104)

Habilidades directivas: Este término hace referencia al conjunto de capacidades y conocimientos que una persona tiene para desarrollar actividades, para proponer soluciones o para liderar un grupo de trabajo u organización.

Hay tres tipos de habilidades que un directivo debe poseer para ser exitoso:

- Habilidades técnicas: conocimiento, experiencia en el uso de herramientas o procesos específicos para el área que desempeña.
- Habilidades humanas como capacidad para interactuar y cooperar.
- Habilidades conceptuales para formular ideas, para desarrollar conceptos, para resolver problemas. (Degerencia, 2015).

Individualización: Soto (2009) afirma que desde varios puntos de vista el trabajo contemporáneo se caracteriza por una profunda dinámica de individualización, expresado tanto en las características estructurales de la actividad como en lógicas de acción y relación con el trabajo. El autor manifiesta que a nivel de las prácticas de gestión implementadas al interior de cada organización para garantizar el ajuste entre la actividad de cada persona y los requerimientos de la organización, se observa el recurso permanente a sistemas de gestión del desempeño altamente individualizado, basados en estrictos sistemas de planificación, control y recompensa, así mismo se desarrollan prácticas de formación y de movilidad al interior de la empresa fundadas generalmente en acuerdos de tipo estrictamente individual entre el trabajador y su jefe directo o con el área de recursos humanos.(p103 y 107).

La individualización entonces es lo que diferencia a los individuos, sus capacidades, personalidad y formación intrínseca que le permite depender en menor o casi nula medida del “otro”, en ocasiones llegando a anular su interacción o intercambio de comunicación con los demás, ya sea porque así lo requiere su personalidad o por motivos que lo alienten a lograr resultados y recibir agasajos de manera individualizada

Gestión humana: Según Veras & Cuello (2005) La gestión humana o gestión del talento, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente.

Expresan los autores que con la gestión humana se promueve el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y el talento humano. El desafío de los

responsables de la gestión humana en una organización es optimizar la valoración de los colaboradores para llegar a ser altamente productiva, ofrecer calidad y excelencia en el servicio al cliente interno y externo. Las empresas son competitivas, fundamentalmente, por la competencia de sus trabajadores y éstos a su vez, lo son debido a la competencia gerencial de los directivos cuya misión es desarrollar una visión común, establecer estrategias, crear el ambiente de trabajo correcto, operando y tomando decisiones a un alto nivel ético, asegurándose de que la gente adecuada está en los lugares adecuados y que está comprometida en los procesos de mejoramiento continuo a través de los cuales puede satisfacer las nuevas exigencias de sus clientes.

Los elementos básicos de la gestión humana están dados por la planeación, la formación, la selección, la supervisión, el control, la evaluación, la calidad y el bienestar del talento humano. En el concepto talento humano se incluye todo el esfuerzo humano dentro del entorno organizacional y las potencialidades, así como todos los factores que cualifican este esfuerzo, como son los conocimientos técnicos y profesionales, las experiencias, las habilidades, la motivación, los intereses vocacionales, las aptitudes y actitudes, la creatividad y la cultura general. (14-16)

Difusión: El término difusión hace referencia al proceso por medio del cual se propaga o divulgan conocimientos, información, noticias, actitudes entre otras, en este sentido la difusión juega un papel importante para las organizaciones ya que mediante esta se dan a conocer sus productos, servicios, nombre y demás factores que permiten al cliente reconocer la marca. Por lo anterior las empresas deben adoptar modelos masivos de difusión de la información con el fin de que todos los colaboradores estén al tanto de las novedades que se presentan al interior de la empresa.

En el campo empresarial es de vital importancia establecer diferentes métodos que permitan obtener una comunicación asertiva tanto con el cliente externo como interno. Es por esto que es necesario que exista una adecuada difusión de la información al interior de los procesos organizacionales de manera que se socialicen todas las estrategias, actividades, noticias y directrices.

Formalización de la información: La evolución de las organizaciones en torno a la comunicación ha permitido que las empresas establezcan una línea directa de información con sus empleados, gracias a esto la eficiencia y la eficacia de los colaboradores aumenta lo que se traduce en mayores ingresos y productividad en las empresas.

Por lo anterior es necesario que las empresas establezcan métodos de comunicación asertiva que permitan mantener un contacto directo con los empleados y socializar las diferentes actividades que se llevaran a cabo en determinados periodos. La comunicación continua en la empresa es el medio por el cual los empleados conocen

de antemano todas aquellas actividades comerciales, sociales, culturales y organizacionales que se llevaran a cabo.

Cuando se habla de formalización de la información se hace alusión al proceso mediante el cual la empresa canaliza todos los flujos de información y los establece en un proceso, es decir evita que la información se disperse y se preste para percepciones erróneas por parte de las personas que tengan contacto con la misma. En este sentido es importante resaltar que la información formalizada es veraz y confiable libre de contaminación, teniendo como único objetivo la comunicación asertiva.

La formalización de la información no solo define claramente la definición de tareas, también rigor en la comunicación e impide malentendidos propios de la

comunicación verbal informal. La formalización es una barrera frente a las distorsiones de la información y facilita que los datos relevantes lleguen hasta el nivel o unidad jerárquica donde deben tomarse las decisiones. Por eso, un alto nivel de formalización facilita el control y la coordinación: todos los agentes disponen de la misma información

Selección de personal: la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Creencias: Beck (1987) indica que son los contenidos de los esquemas, es por tanto el resultado directo de la relación entre la realidad y estos, son todo aquello en lo que uno cree, mapas internos que permiten dar un sentido y un significado al mundo y se constituyen a través de la experiencia, existen dos tipos de creencias:

- Creencias centrales o nucleares: son difíciles de cambiar ya que se presentan como proposiciones o verdades absolutas, duraderas y globales, le dan un sentido e identidad al individuo y representan un nivel cognitivo más profundo debido a su arraigo.
- Creencias periféricas: Enmarcadas en las actitudes o presunciones (supuestos), influyen en la manera en que el individuo ve una situación, esto a su vez influye en cómo se siente, actúa o piensa el sujeto.

Emociones: Hockenbury & Hockenbury (2007) hablan de las emociones como un estado psicológico complejo que implica tres componentes diferentes: una experiencia sub-

jetiva, una respuesta fisiológica y una respuesta de comportamiento. Es entonces un estado complejo que involucra cambios físicos y mentales que influyen de manera directa en la conducta y la cognición. También se asocia con el temperamento, personalidad, estado de ánimo y la motivación que llegue a tener el individuo para realizar una acción.

Empatía: Stotland (1969) define la empatía como la reacción emocional de un observador que percibe que otra persona está experimentando o va a experimentar una emoción, respuesta afectiva más apropiada a la situación de otra persona que a la propia, es entonces una respuesta emocional experimentada a través de las experiencias ajenas, es decir, sentir lo que la otra persona siente, son sentimientos de interés y disposición hacia el otro.

5.2 Marco Histórico

No aplica

5.3 Marco contextual

Teleperformance, antes llamado teledatos fue fundado en el año de 1978, empresa antioqueña que tenía establecidos sus procesos de selección bajo una mirada administrativa, realizando selección de personal y bienestar laboral por medio de diversos profesionales como lo eran administradores de empresas, contadores, psicólogos, entre otros, algunos sin tener las habilidades necesarias para realizar estos procesos a cabalidad, sin embargo era lo establecido por la empresa. Ya en el año 2010 una empresa Francesa compra la empresa antioqueña teledatos y la transforma en teleperformance siguiendo los mismos lineamientos y sin hacer mayores cambios al proceso interno de la compañía, es

entonces hasta el año 2016 donde bajo un cambio administrativo se realiza una reestructuración y como únicos responsables del proceso de selección quedan psicólogos y practicantes de psicología dentro de la misma.

Teleperformance actualmente representa importantes empresas internacionales de diversas industrias. La compañía se encuentra entre las 150 empresas más empleadoras a nivel mundial.

En Colombia cuenta actualmente con cerca de 8.000 colaboradores y se destaca por la prestación de servicios en todas las áreas del mercado, atendiendo a más de medio centenar de empresas colombianas en todos los sectores.

Es una empresa líder mundial en gestión de experiencia del cliente. Teleperformance conecta a las más grandes y respetadas marcas del planeta con sus clientes,

La visión proporcionar servicios al consumidor, soporte técnico, captación de clientes, soluciones digitales, análisis, back-office y otros servicios especializados para asegurar interacciones positivas con el cliente. Cuando sus clientes contactan con los mismos o viceversa, nosotros estamos allí para darles soporte y asegurarles que tengan una experiencia única con su marca en todos los canales.

Invertir constantemente en investigación y desarrollo para conseguir un entendimiento más profundo del comportamiento del consumidor, sus pensamientos y necesidades de diferentes países, industrias, canales y generaciones. Somos expertos en las interacciones con las personas, lo que nos posibilita estar a la cabeza proporcionando una experiencia superior con el cliente en cada contacto.

Ayudar a nuestros clientes en 160 mercados alrededor del mundo, fortaleciendo las relaciones.

Su misión atraer y retener a las mejores personas, así como proporcionar el mejor ambiente de trabajo para inspirar a nuestros equipos alrededor del mundo. Sabemos que los empleados satisfechos están más motivados a la hora de crear una mejor experiencia dirigida a una mejor satisfacción del cliente, retención y crecimiento.

Sus valores corporativos la innovación, el respeto, el profesionalismo, la integridad y el compromiso.

Durante las últimas cuatro décadas han estado ayudando a sus clientes en 160 mercados alrededor del mundo, fortaleciendo las relaciones.

Somos un equipo formado por 217.000 personas apasionadas con su trabajo en 340 delegaciones, proporcionando experiencia de cliente en 74 países en 265 lenguas y dialectos diferentes.

Como uno de los empleadores del sector privado más grande del mundo y un claro líder mundial en la industria, nuestra estrategia es atraer y retener a las mejores personas, así como proporcionar el mejor ambiente de trabajo para inspirar a nuestros equipos alrededor del mundo. Sabemos que los empleados satisfechos están más motivados a la hora de crear una mejor experiencia dirigida a una mejor satisfacción del cliente, retención y crecimiento.

Al ser entonces una empresa líder en trabajo con personas, es su responsabilidad brindar servicios óptimos, los cuales emergen de manera interna y que su calidad dependerá en gran medida del trabajo humano que sea contratado por la misma.

Desde esta perspectiva el área de reclutamiento y selección de la empresa conformado por 4 psicólogos senior, debe tener un lenguaje unánime, comprensible y sereno entre estos ya que todos trabajan en pro de un beneficio común y para la empresa es

importante tener lazos de comunicación interna confiables, de calidad responsabilidad y con calidad humana, que luego se verá reflejada en las relaciones internas de la empresa y en los resultados expresados a los clientes finales.

A partir de esta necesidad se han logrado identificar entre los mismos colaboradores actitudes negativas observables como la apatía, la mala comunicación, gesticulación ante comentarios del otro, poca objetividad y el mal relacionamiento que interfieren en la buena convivencia y se ha tornado como algo sistemático en el área donde desempeñan sus funciones.

5.4 Marco legal

No aplica

5.4 Marco teórico

5.4.1 Asertividad

Viene de la palabra aserción que es sinónimo de afirmación El concepto de asertividad ha tomado diversas connotaciones a lo largo de la historia, siendo un término que incita a que se le den distinto enfoques y significados, se expone entonces algunos de los más trascendentales y que le han dado un vínculo especial a la misma con algunas situaciones actitudes en las que son sumergidas los sujetos.

Wolpe (1958), es la primera persona que se atreve a utilizar este término en su libro “psicoterapia por inhibición recíproca”, y la define como expresiones adecuadas y

aceptables que van dirigidas hacia otras personas de cualquier emoción.

Lazarus (1973), por su parte apoya en cierta medida a Wolpe, pero le da una connotación más amplia al concepto identificando entonces la conducta asertiva de acuerdo a los componentes que estos traigan consigo y las divide de la siguiente manera; habilidad para decir no, habilidad para hacer favores y pedir demandas, saber expresar sentimientos negativos y positivos y la capacidad para iniciar y terminar conversaciones generales.

Para Alberti y Emmons (1978), el ser asertivo significa tener una conducta que le permite actuar en pro de un beneficio y un interés personal importante, sin manifestar ni sentir ansiedad, expresando de forma tranquila y sin alteraciones sus sentimientos y ejercer sus propios derechos sin dejar de lado los derechos del otro.

Alberti y otros(1977), psicólogos, se atrevieron a indagar sobre lo que pudiese ser una práctica de entrenamiento asertivo, definiendo inicialmente la asertividad como las conductas que emite el sujeto en determinados contextos donde desarrolle alguna función, donde puede expresar sentimientos, actitudes, deseos y opiniones frente a alguien más, al tiempo que respeta las opiniones, deseos, y posturas de los mismos, estas expresiones se pueden dar bajo cualquier emoción ya sea “negativa o positiva” más siempre expresadas de una manera que no viole o perturbe los derechos del otro. Una de las diferencias de la conducta asertiva ante una conducta negativo es sin duda alguna que la segunda no respeta el a los otros.

Para Caballo (1983), la asertividad es un comportamiento que adquiere el hombre ante las situaciones que debe vivir, de esta manera el sujeto puede adoptar una postura de entendimiento, objetividad y asertividad ante algunas circunstancias mientras que en otras

puede optar por una conducta no asertiva o agresiva, es probable entonces que si un individuo realiza en su accionar una postura no asertiva pueda ser generalizado su comportamiento y ser calificado como alguien no asertivo de manera generalizada. De esta manera se cataloga el asertividad como una conducta modificable, una característica que la detona una situación específica, puede estar referenciada por el contexto social y cultura en el que el individuo se desarrolle y de las situaciones que afronte.

Bastien (1974) habla sobre las dimensiones del asertividad, la enumera en;

- Asertividad positivo donde se expresan sentimientos de amor, cariño, admiración, y una actitud de aceptación y objetividad con algo aun cuando no esté totalmente de acuerdo con la situación.
- Asertividad negativo que postula sentimientos y expresiones de ira, aburrimento, cansancio, no estar de acuerdo con algo.
- Auto negación donde el individuo se disculpa de forma exagerada por sus acciones, manifiesta ansiedad y necesidad constante de conocer los deseos y necesidades del otro.

Liberman y Cols(1977), citados por Caballo (1983) hablan de las siguientes dimensiones asertivas:

- Conductas no verbales discretas donde se menciona el contacto ocular, tono de la voz, gestos, posturas y la fluidez en la comunicación y en las conversaciones.
- Contenidos de la conversación: Como puede ser el hecho de pedir algo a alguien, hacer cumplidos, negarse a peticiones ilógicas e irracionales, la reacción a las críticas.

- Reciprocidad en la comunicación: como puede ser iniciar conversaciones con alguien y reforzar algo en alguien durante una conversación.

Flórez (1994), habla desde un enfoque cognitivo de la connotación que tiene el comportamiento asertivo en un sujeto, dando prioridad a lo que se siente, se cree y se desea de manera directa haciendo valer los derechos al tiempo que se respetan los del “otro”, este autor además expresa lo importante de reducir obstáculos cognoscitivos y afectivos para actuar de manera asertiva y objetiva disminuyendo con esto ideas irracionales, ansiedades, culpas, y desarrollar habilidades asertivas.

De acuerdo con Aguilar (1987), las personas asertivas son las que suelen tener más control y conocimiento del sí mismo y de sus acciones, si por el contrario la persona carece de autocontrol y no se generan las acciones y situaciones que éste desea entonces éste reforzará su mentalidad de víctima y de sufrimiento y acto seguido se creará incapaz de dirigir su destino.

Caballo (1983), habla de las características que posee una persona que actúa de manera asertiva;

El sujeto está plenamente satisfecho con su vida personal y social confiando en sus capacidades y talentos y con la convicción de realizar los cambios que sean necesarios en su vida y en su accionar, es expresivo con la capacidad de influenciar a los demás, se conoce a sí mismo y está en constante búsqueda de su reconocimiento, tomar decisiones con responsabilidad.

Salter (1949), habla de la asertividad refiriéndose al individuo como la alguien capaz de actuar sin pensar al momento que surja una situación en la que éste deba interferir afrontando entonces situaciones, le gusta compartir en otros pero no tiene como

algo primordial el concepto que tengas de éste, habla de sí mismo sin checarsé culpas, si siente capaz .

La conducta asertiva entonces permite entablar comunicación más efectiva con los “otros”, pretendiendo con esto además de lograr óptimas relaciones interpersonales el cumplimiento de objetivos y metas de manera más que eficiente y duradera además de entablar lazos de confianza y valor con las personas que participan en dicha comunicación. Resulta entonces que las personas asertivas son capaces de hacer lo que creen y desean con fervor.

Arizpe (2014), habla de los pasos más efectivos para lograr una conducta asertiva,

- Escucha activa: donde se debe escuchar con especial interés todo aquello que nuestro interlocutor expresa, este interés debe ser manifestado con lenguaje verbal y no verbal por lo que el otro está diciendo generando una empatía y comprendiendo el mensaje que está llegando a nosotros con la finalidad de debatir con argumentos de ser necesario.
- Decir lo que se piensa: donde se debe omitir el “pero” ya que puede dar un mensaje errado de oposición y desacuerdo cambiándolo por el “sin embargo, no obstante”, facilitando con esto una postura de cordialidad y empatía con el interlocutor.
- Mostrar nuestros deseos: expresando lo que se pretende con nuestro accionar, los y los resultados que se esperan obtener de manera clara y directa pero enmarcada en respeto y tolerancia hacia el otro.

Pick y Vargas (1990) “afirman que para ser asertivo se necesita aceptarse y valorarse, respetar a los demás, permanecer firmes en las propias opiniones, comunicar con claridad y directamente, en el lugar y momento adecuados y de forma apropiada, lo que se quiere o se necesita decir. De acuerdo con Rodríguez y Serralde (1991), una persona asertiva se siente libre para manifestarse, expresando en sus palabras lo que siente, piensa y quiere; puede comunicarse con personas de todos los niveles, siendo una comunicación siempre abierta, directa, franca y adecuada; tiene una orientación activa en la vida; va tras de lo que quiere; actúa de un modo que juzga respetable; acepta sus limitaciones al comprender que no siempre puede ganar; acepta o rechaza en su mundo emocional a las personas; con delicadeza, pero también con firmeza, establece quiénes son sus amigos y quiénes no; se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos, y evita los dos extremos: por un lado, la represión y, por el otro, la expresión agresiva y destructiva de sus emociones”.

Un factor común de los comportamientos pasivo y agresivo, según Bishop (2000), es la falta de autoestima. Así, la pérdida de autoestima puede dar como resultado un comportamiento no asertivo, e incluso se ha hallado que la comunicación asertiva ayuda a fomentar una alta autoestima y, en consecuencia, una conducta asertiva (Sánchez, 2000).

5.5.2 Comunicación

Día a día las empresas están más convencidas de lo importante que es gestar un buen nivel de comunicación en ellas, tomándose el tema como un plus para un mejor rendimiento y la efectividad de resultados en las labores que estén desempeñando.

La comunicación entonces está estructurada dependiendo del contexto en el que emerge y

se estructura por medio de mensajes, que se pueden convertir a cadenas comunicativas. Con respecto a la comunicación organizacional se manifiesta en verbal y no verbal, teniendo claridad en que lo verbal está compuesto por signos lingüísticos y los no verbales que pueden resultar aún más impactante que el lenguaje verbal.

En el área organizacional la comunicación es primordial y fundamental y parte del principio de que todo acto de interacción que se genere dentro de la compañía automáticamente se está comunicando, en este proceso probablemente se generen discrepancias e inestabilidad al momento de emitir y recibir un mensaje debido a diversas circunstancias en las que se encuentran una interpretación individual de lo que el otro está comunicando, comunicación por medio de señas o gestos, entre otros, como lo dice Goldhacer (1979) no existen en una empresa dos personas que piensen y actúen igual por lo tanto la comunicación se desarrolla por medio de interpretaciones individuales de los mensajes que se intercambian entre sí.

5.5.3 La Comunicación asertiva

De acuerdo con Restrepo (s.f.), la comunicación en la empresa es relevante, puesto que a través de esta se posibilita la transmisión, recepción y generación de emociones, ésta puede constituir también una fuente importante de conflictos, incidiendo en el clima organizacional y en la motivación de los trabajadores, de ahí la necesidad de desarrollar dicha habilidad al interior de las empresas.

La comunicación asertiva es definida por Restrepo (s.f), como “la capacidad de expresar de manera directa, opiniones, creencias, posturas, derechos, deseos y emociones de

manera eficaz, sin violar los derechos de los demás”. (p.5).

Es por eso que el entrenamiento de habilidades comunicativas para los directivos y líderes de una organización es muy importante, ya que a través de ellas se conduce al equipo de trabajo hacia el desarrollo y la productividad de la empresa y al logro de sus objetivos organizacionales.

Así mismo, manifiesta Restrepo (s.f.), que el asertividad además de estrechar relaciones, permite a los individuos sentirse bien, lo que contribuye a fortalecer la percepción que tienen de sí mismos al ejercer influencia recíproca sobre la autoestima, el autoconcepto, etc., consideradas variables cognitivas mediadoras del comportamiento. Estos aspectos tienen notoria influencia sobre el comportamiento comunicativo de las personas en su edad adulta, lo que denota la responsabilidad que tiene la familia y las pautas de crianza; además del sistema educativo en el desarrollo de las habilidades de comunicativas. Es por esto que el asertividad es considerado como “una habilidad que fomenta la autonomía y la percepción de control sobre la propia vida, lo cual reduce la ansiedad generada por la incertidumbre” (Restrepo, s.f. p.5).

5.5.4 Estilos de comunicación asertiva.

Avendaño (2014), manifiesta que 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. En la tabla 1 se describen algunos estilos de comunicación asertiva.

Tabla 1. Estilos de comunicación asertiva

Estilo	descripción
Aserción repetitiva	Este método consiste en repetir el mensaje causante de la discordia, pero sin dejar a un lado lo que el receptor ha manifestado, esto genera que la parte receptora se sienta cómoda y este más abierta a entender el mensaje que se le desea transmitir, esto funciona cuando la persona que lo desea utilizar se encuentra tranquilo y es capaz de controlar sus emociones para permanecer centrado en la idea fundamental sin dejar que el receptor lo desvíe del tema objetivo.
Compromiso Viable	En este tipo de comunicación, se busca de manera clara llegar a acuerdos que le puedan interesar a ambas partes y que en caso de llegar a existir diferencias se busquen puntos medios de solución que, además, aparte de ser viables no afecten el respeto que cada persona siente por sí misma.
El banco de niebla	Consiste en reconocer la postura de la otra persona (sin dejar a un lado la propia), aclarando siempre que mantendremos la postura propia ya que nuestros

argumentos también son válidos. Con esto se logra demostrar a la otra persona que no se quiere atacarla o llevar la contraria, sino que lo que se busca es demostrar una postura propia. Esta técnica se debe usar sobretodo en casos en los que la postura del receptor es manipuladora.

Interrogación Negativa: Este tipo de comunicación busca mejorar la calidad del mensaje, en ella se solicita más retroalimentación acerca de una afirmación. El emisor debe estar dispuesto a escuchar las opiniones del receptor y a decidir de manera abierta si esta opinión es válida y la toma, o si en lugar de ello hace caso omiso a los argumentos recibidos. Con este tipo de comunicación se puede evidenciar si la crítica es constructiva o si se está intentando manipular.

Fuente: Tomado de: Avendaño (2014).

5.5.5 Las dificultades de la comunicación asertiva.

En la actualidad existen factores que dificultan que las personas se expresen asertivamente como la fobia a los conflictos el perfeccionismo emocional, la agresividad pasiva, la autoestima baja; sin embargo, hay que afrontarlo para resolver los problemas de la forma más viable donde todo sea una gana que permita mejorar las relaciones con el otro.

De acuerdo con Barboza (2013), “una persona asertiva está preparada para expresar sus ideas y sentimientos al trabajar con otros. Esto hace la diferencia respecto a las personas pasivas, las cuales se quedan pensando en que debería haber dicho algo y no lo hicieron, las personas asertivas expresan cómodamente sus opiniones y emociones.

También manifiesta Barboza (2013), que las personas sean más asertivas en su vida cotidiana, laboral, familiar, se deben enfocar en trabajar sus dificultades llevando paso a paso un proceso que lo guíe hacia el éxito. Así:

- Enfocarse en sí mismo
- No juzgar
- Retrasar la conversación si se encuentra enojado
- Escuchar atentamente

Mantener una calma

Este proceso contribuye a que la persona actúe de acuerdo a la comunicación asertiva, porque la comunicación asertiva no solo es una manera de comunicarse, sino una actitud y a veces una estrategia. Hay momentos en que mostrarse de acuerdo con los argumentos del interlocutor le permitirá crear empatía con él o ella, aunque no cambie de postura. (Barboza, 2013. P.1).

Capítulo 4. Análisis y discusión de la información

6. Análisis y discusión de la información

6.1 Análisis de la información

La información consignada en este capítulo fue obtenida mediante el instrumento de recolección de información el cual fue la entrevista semiestructurada con los psicólogos senior de la empresa teleperformance ciudad de Medellín. Las palabras utilizadas por estas personas fueron transcritas fielmente por lo que puede existir incongruencia en su léxico.

Los pasos desarrollados para el proceso investigativo y para la consecución y análisis de la información fueron; solicitud colaboradores del área de selección de la organización teleperformance sede Medellín para desarrollar la investigación, entrevista semiestructurada.

Tabla 2. Estructura de la entrevista:

Categoría: Comunicación

Subcategoría: Reciprocidad en la comunicación, Conflictos entre empleados

Preguntas para la entrevista: Cómo es la comunicación con jefes y compañeros de trabajo?, ¿Cómo considera que son las conversaciones establecidas con sus compañeros de área?, Cuando se generan diferencias de pensamiento con respecto a un tema, qué actitud asume usted?

Categoría: Objetividad

Subcategoría: Emocional- No emocional

Preguntas para la entrevista: Qué es para usted ser objetivo al momento de recibir una crítica por parte de sus compañeros?, ¿Qué tan objetivo logra ser cuando debe realizar una retroalimentación ya sea positiva o negativa a sus compañeros de trabajo?

Categoría: Lenguaje no verbal

Subcategoría: Posturas corporales,

Preguntas para la entrevista: Qué piensa usted sobre los movimientos corporales y los gestos que se suscitan durante una conversación?, Qué piensa de los gestos y el lenguaje no verbal de sus jefes?, Qué piensa de la gesticulación y movimientos corporales que hacen sus compañeros durante una conversación?

Categoría: Asertividad

Subcategoría: Capacidad de expresar sentimientos negativos o positivos

Preguntas para la entrevista: Cómo se expresa ante sus compañeros cuando debe negarse a alguna petición?, -De qué manera le pide a sus compañeros colaboración para realizar alguna labor?,Cuál es su actitud cuando cree que el comportamiento de sus compañeros no es el más adecuado?

6.2 Análisis de Categorías

- **Participante 1 por confidencialidad**
- **Analista Senior A:**

- **Participante 1 por confidencialidad**

- **Analista Senior A:**

Categoría	citas	Análisis de resultados analista senior a:
Comunicación	<p>-“la comunicación en ocasiones con los compañeros es buena, en otras no”</p> <p>- “Cuando mis compañeros me solicitan algo y no puedo colaborar por algún motivo, noto cierto enfado por parte de ellos y eso nos indispone a todos”</p> <p>Se percibe que la comunicación es débil porque no existe sinergia al momento de comunicarse entre los compañeros y no aceptan una negativa como respuesta lo que ocasiona molestia o cierta agresividad pro parte de estos.</p>	<p>Analista Senior A, Psicóloga de 26 años con funciones dentro de la compañía que varían, desde reclutamiento, selección, análisis de cargos, entre otros que requieren de interacción constante con sus compañeros de trabajo, con esta entrevista semi estructurada se pretende identificar las posibles habilidades y falencias en cuanto a la comunicación asertiva que tiene dentro de la compañía y se han logrado identificar varios aspectos relevantes a tener en cuenta y que muy probablemente se estén viendo reflejados ante sus compañeros de labor.</p> <p>La analista A, Considera que tiene una buena comunicación con sus jefes, es una buena relación y no ve ningún inconveniente en la</p>

<p>Objetividad</p>	<p>-“la objetividad para mi es tener claridad y argumentos para expresar sin emocionalidad la situación en caso de no estar de acuerdo con lo que me están diciendo”</p> <p>-“Expreso lo que tengo que decir y pues ya es cuestión de la otra persona la forma en que tome los comentarios”.</p> <p>La persona expresa sus sentimientos y emociones con seguridad, pero le falta tacto para que la otra persona tome los comentarios de buena manera.</p>	<p>misma, sin embargo estima que la relación con sus compañeros no es tan positiva sobre todo al momento en que le piden algo y ella se niega, ya que considera que sus compañeros muestran enfado gestual hacia ella, mismo que se propaga en el ambiente. Se puede notar entonces una creencia que la analista ya ha instaurado con una predisposición a la actitud de sus compañeros cuando se niega a algo, esto quizá debido a una experiencia pasada con alguno de ellos o en su inconsciente donde emergió en un dilema parecido pero que ahora ha instaurado en su ser y ha asumido que las presentes y futuras experiencias serán así, viendo en el otro apatía poco comprobable (al ser gestual) al no ser de acciones directas. Considera que ella particularmente no gesticula en su discurso ante los demás, pero percibe gesticulación negativa en sus compañeros que según su criterio tienen mensajes negativos, percepción que puede llegar a desencadenar-</p>
<p>Lenguaje no verbal</p>	<p>-“En ocasiones los gestos corporales que utilizan los compañeros no son coherentes con el momento o la situación y pueden</p>	<p>que puede llegar a desencadenar-</p>

	<p>hacer que se perciban cosas como ... que no quiere algo o que le molesta lo que uno dice o que hasta le puede llegar a parecer tonto algún comentario que uno hace”.</p> <p>El lenguaje no verbal indica muchas veces lo contrario a lo que la persona está diciendo.</p>	<p>se de pensamientos automáticos que emergen de sus creencias (que no necesariamente tienen que ser conscientes) de negativas de los demás que ahora llegan a ella pero de otra manera. Es importante traer a colación la mirada que la psicoterapia cognitiva le da a los diálogos internos que puede tener un sujeto, donde se habla a sí mismo repitiéndose contenidos e ideas que la persona termina creyéndose con un alto nivel de certeza sin dar una mirada objetiva.</p>
<p>Asertividad</p>	<p>Con los jefes;</p> <p>- “Son coherentes con respecto a lo que dicen, quiero decir no dan a entender cosas negativas con sus gestos”.</p> <p>Se percibe que los jefes poseen una comunicación asertiva ya que con sus estos y lenguaje no verbal expresan lo mismo que con el lenguaje verbal.</p> <p>Con los compañeros;</p> <p>- “En ocasiones no son</p>	<p>En cuanto a la objetividad se evidencia cierta ambivalencia ya que dice expresar lo que piensa a los demás sin emocionalidad pero a la vez dice que es cuestión de los otros la forma en que afronten esa verdad (manifestando con este comentario que si puede existir una emoción involucrada), confluendo en sus actitudes internas, queda la duda ¿realmente está siendo objetiva?, o por el contrario sus actitudes están basadas en conductas afectivas que van a dar como resultado la manera acertada o no de</p>

	<p>adecuados y pueden llegar a molestarte, es como que me quieren decir algo y no lo dicen, pero toman posturas un poco incómodas que pueden dar a entender cosas, que les molesta lo que digo, o que les parece poco importante, o que simplemente no les importa”.</p>	<p>hablar con el otro dependiendo de la emocionalidad del momento.</p>
--	--	--

- **Participante 2 por confidencialidad**
- **Analista Senior B:**

Categoría	citas	Análisis de resultados analista Senior B:
Comunicación	-“Considero que la comunicación es formal, cálida, cercana y me la llevo bien con todos”	Analista Senior B, Psicólogo de 28 años con funciones dentro de la compañía que varían, desde reclutamiento, selección, análisis de cargos, entre otros que requieren de interacción constante con sus

	<p>- “Las conversaciones con mis compañeros son amenas, productivas y son orientadas al éxito y al cumplimiento de metas”</p> <p>- Cuando existen diferencias de pensamiento “siento empatía por el otro , que no se generen conflictos internos por la diferencia de pensamiento, pues todos los pensamientos son respetables, igual lo asumo con mucha tranquilidad”</p>	<p>compañeros de trabajo, con esta entrevista semi estructurada se pretende identificar las posibles habilidades y falencias en cuanto a la comunicación asertiva que tiene dentro de la compañía y se han logrado identificar varios aspectos relevantes a tener en cuenta y que muy probablemente se estén viendo reflejados ante sus compañeros de labor.</p> <p>El analista B, tiene según su criterio una buena forma de comunicarse con sus compañeros y jefes, expresa un lenguaje verbal y gestual adecuado, donde las palabras que emite, el tono de la voz y el lenguaje corporal tiene coherencia y transmiten la información que el realmente quiere manifestar. “Los problemas de las relaciones del trabajo son fundamentalmente problemas de trato humano. Quien posee el secreto de saber tratar a la gente, sabe fomentar buenas relaciones del trabajo” (Pinilla, 1992).</p> <p style="text-align: right;">Lo mencionó Alberti y</p>
Objetividad	<p>-“Tomo las criticas como la posibilidad de construir y desarrollar y de mejorar, es una oportunidad para la mejora continua”</p> <p>-“Cuando realizo una re- trealimentación lo hago bajo un marco de objetividad sin interponer</p>	

	<p>emociones, en cuanto a las retroalimentaciones que me hacen si debo reconocer que no siempre lo asumo de buena manera porque en ocasiones no estoy de acuerdo con lo que me dicen”</p> <p>-“Debo reconocer que cuando me parece injusto no siempre conservo la calma y me puedo exaltar un poco, aunque no es que lo exprese agresivamente, sino que me quedo callado o dejo de hablar por un rato”.</p>	<p>Emmons (1978), el ser asertivo es tener una conducta que le permita actuar al sujeto en pro de un beneficio personal, sin manifestar ni sentir ansiedad, expresando de forma tranquila y sin alteraciones sus sentimientos y ejercer sus propios derechos sin dejar de lado los derechos del otro. Se resalta esta apartado al identificar la actitud que toma el entrevistado ante lo difícil que puede resultar el mantener una postura objetiva ante las diferencias y las retroalimentaciones internas que se suscitan dentro de la empresa teleperformance, incitando al aprendizaje de los errores y la postura calmada ante las diferencias, maneja un tono de voz y postura corporal tranquila y acorde a lo que piensa ya que no se considera alguien conflictivo, no tiene actitud individualizada ni es acaparador de resultados, con esto se permite dar un papel igualmente colaborativo a sus compañeros donde todos tengan las mismas oportunidades</p>
<p>Lenguaje no verbal</p>	<p>-“Son el reflejo de lo que se quiere decir y también pueden ser un complemento de lo que se expresa verbalmente”</p> <p>-“ Hay gestos de desagrado que pueden expresar hasta más que las palabras”</p>	

Asertividad	<p>-Al momento de expresarme ante mis compañeros “Manifiesto mi punto de vista y utilizo lenguaje positivo”</p> <p>-“ Se plantea un objetivo en el cual todos tengas participación y estén de acuerdo en caso de que sea algo personal pues le pido colaboración de buena manera, dialogando”</p>	<p>participativas en la obtención de un logro, se resalta el hecho de que aun cuando no manifiesta una experiencia negativa en el lenguaje no verbal propia o de sus compañeros si le da una connotación especial al mismo indicando “hay gestos de desagrado que pueden expresar hasta más que las palabras” lo cual puede llegar a ser un detonante y convertirse en un cambio de conducta en caso de que emerge un conflicto interno donde se vea involucrado.</p>
-------------	---	---

- **Participante 3 por confidencialidad**
- **Analista Senior C:**

Categoría	citas	Análisis de resultados analista Senior C:
Comunicación	<p>-la comunicación con los compañeros “es respetuosa y centrada en el respeto por el otro”</p> <p>-“logro dividir lo personal</p>	<p>Análisis de resultados Analista Senior C:</p> <p>Analista Senior C, Psicólogo de 28 años con funciones dentro de la</p>

	<p>de los objetivos empresariales, sin problema por eso considero que son acertadas y cordiales”</p> <p>-“Respeto y valoro la opinión del otro en ocasiones doy mi punto de vista cuando definitivamente no estoy de acuerdo pero lo hago de manera respetuosa”.</p>	<p>compañía que varían, desde reclutamiento, selección, análisis de cargos, entre otros que requieren de interacción constante con sus compañeros de trabajo, con esta entrevista semi estructurada se pretende identificar las posibles habilidades y fallencias en cuanto a la comunicación asertiva que tiene dentro de la compañía y se han logrado identificar varios aspectos relevantes a tener en cuenta y que muy probablemente se estén viendo reflejados ante sus compañeros de labor.</p>
Objetividad	<p>-“Miro el problema desde afuera, por lo general me pongo en el lugar del otro para identificar si realmente tiene razón, yo escucho y analizo todas las situaciones”</p> <p>-“ Yo no suelo mezclar lo laboral con lo personal si hago una retroalimentación lo hago en buenos términos sobre todo si es positiva, ya que exalto la labor del otro”</p>	<p>considerando que la comunicación es un pilar fundamental en la labor que desempeñan los psicólogos de esta empresa, la postulada en este caso, indica comunicarse de buena manera con los demás, aceptando criticas de manera tranquila, adecuando sus posturas a los diferentes momentos y contextos que se suscitan dentro de la compañía y asumiendo una actitud de respeto ante la diferencia , sin embargo la</p>
Lenguaje no verbal	<p>-“Uno gesticula hasta sin darse cuenta y efectivamente esto si</p>	<p>comunicación nos habla de un concepto mucho más amplio que el lenguaje, y cuando se habla de ha-</p>

	<p>puede afectar la comunicación con el otro, al enviar un mensaje incorrecto con esto, entonces creo que si debemos trabajar en eso para no inferir en las emociones del otro”</p> <p>-Lenguaje no verbal en sus jefes: “en ocasiones expresan mucha seriedad en su cara lo que hace pensar que están enojados pero en general bien”</p> <p>-Los gestos: “Estos dicen mucho (gestos y movimientos) ya que en algunas ocasiones se toman como retos de una persona hacia a otra, más cuando estamos en conversaciones esto puede ser algo negativo”</p>	<p>bilidades comunicativas se hace referencia tanto a comunicación verbal como la no verbal, según Norton (1983), el estilo comunicativo es la manera en que se interactúa a nivel verbal y no verbal , rasgos como el tono de la voz, la intensidad, etc., pueden llegar a sugerir la forma en que se recibe y se interpreta la información que de manera verbal se está dando, en este punto la postulada presenta especial preocupación porque considera que los gestos se pueden dar hasta de manera involuntaria y al entrar en contacto con sus compañeros podría enviar un mensaje equivocado.</p>
Asertividad	-Cuando debe negarse a una petición lo hace:	

	<p>“De forma tranquila pero concreta basada en argumentos de por qué no se puede cumplir su petición o requerimiento”</p> <p>-De qué manera pide colaboración: “Respetando y valorando su función como parte vital del proceso, suelo hacerlo de buena manera y con palabras cordiales”</p> <p>-“Doy a conocer de forma asertiva el comportamiento que puede causar incomodidad en el clima laboral”</p>	
--	--	--

- **Participante 4 por confidencialidad**
- **Analista Senior D:**

Categoría	Citas	Análisis de resultados analista Senior D:
Comunicación	-“La comunicación que se maneja dentro de mi área es Buena, yo me relaciono de buena	Analista Senior D, Psicóloga de 35 años con funciones dentro de la compañía que varían, desde reclutamiento, selección, análisis

	<p>manera con mi equipo de trabajo”.</p> <p>-“ En ocasiones si he notado que se generan malos entendidos o discrepan en algo pero no pasa a mayores y se soluciona rápidamente”</p> <p>-“ La verdad no me gusta entrar en conflicto con nadie, ni pelear, ni discutir yo prefiero alejarme y no discutir con nadie”</p> <p>-“ yo prefiero no discutir con nadie, normalmente me alejo y reflexiono pero sola, para no discutir con nadie y que se vuelva luego un problema más grande”</p> <p>-“ Las conversaciones que establezco son en su mayoría de tipo laboral, la verdad no me relaciono de manera muy afectuosa o de mucha confianza, no, solo lo laboral”</p>	<p>sis de cargos, entre otros que requieren de interacción constante con sus compañeros de trabajo, con esta entrevista semi estructurada se pretende identificar las posibles habilidades y falencias en cuanto a la comunicación asertiva que tiene dentro de la compañía y se han logrado identificar varios aspectos relevantes a tener en cuenta y que muy probablemente se estén viendo reflejados ante sus compañeros de labor.</p> <p>La postulada, afirma que tener buenas relaciones interpersonales en el área donde desempeña funciones, sin embargo se identifica una incongruencia entre la cognición y la acción, considera relacionarse de buena manera pero en la amplitud de este concepto opta por callar y aislarse cuando se denotan diferencias en las cuales ella esté involucrada, probablemente tenga en sí misma una idea irracional instaurada considerando evitar la responsabilidad que tiene consi-</p>
--	--	---

<p>Objetividad</p>	<p>-“Recibir la crítica con madurez, seriedad y disposición de realizar los cambios que sean necesarios de mi parte”</p> <p>-“Normalmente acepto las críticas que me hagan, pues luego reflexiono si me competen o no pero normalmente no digonada”</p> <p>-“ En ocasiones si expreso mis puntos de vista y argumento lo que digo, pero de buena manera y sin irrespetar al otro”</p>	<p>go misma, no defiende sus posturas, no expresa sus puntos de vista y tampoco da a conocer sus diferencias considerando que si lo hace podrá tener consecuencias negativas en este caso la posibilidad de “agrandar un problema”, por tanto no podrá tener una estabilidad y tranquilidad emocional permanente en su lugar de trabajo y son mínimas las posibilidades de ser asertiva, no tiene habilidad para afirmarse a sí misma y defender</p>
<p>Lenguaje no verbal</p>	<p>-“Respeto mucho la forma no verbal y los gestos de las personas, sin embargo, creo que algunos compañeros pueden exagerar en gesticulaciones haciendo pensar a veces que no están de acuerdo con alguna situación y creando con esto mal ambiente”</p> <p>-“Me he dado cuenta que en ocasiones pasa, hacen algún movimiento en la cara o las manos que hacen pensar que están en desacuerdo con algo aun sin decirlo directamente”</p>	<p>de manera respetuosa y firme sus ideas, no comunica sus creencias y sentimientos de manera directa y sin reservas. Por el contrario, está reforzando una negativa al derecho que tiene de comunicarse y defender sus ideas. Es probable que a por este mismo motivo no le dé importancia a la gesticulación que hacen sus compañeros al comunicar un mensaje, dejando pasar desapercibido todo aquello que le pueda generar malestar.</p>

	-“Respeto mucho la forma no verbal de las personas y sus gestos, para mí no tienen relevancia”	
Asertividad	-“Analizo la situación, normalmente si no me afecta y no tiene relación conmigo no le digo nada y continuo mis labores”. -Pido colaboración; “de una manera cordial y suave, creando empatía en la conversación” -“ La verdad nunca ha pasado algo tan grave como para tener que discutir o decirle algo a algún compañero, pues son bobaditas que yo dejo pasar”.	

6.3 Discusión de resultados

En general los analistas senior de la empresa teleperformance sede Medellín identifican una buena relación comunicativa y relacional con sus jefes – directivos, a los cuales pueden recurrir en caso de ser necesario con la disposición y atención que requieren sin alteraciones y sin recibir críticas o actitudes negativas de su parte.

Es por esto que Llacuna (s.f), afirma que la comunicación asertiva implica firmeza para expresar los pensamientos y sentimientos sin violar los derechos de los demás, cuando un directivo hace unos de su buena comunicación, los trabajadores reciben el mensaje sin alteraciones y con toda la disposición posible. “Es la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas”. Llacuna (s.f),

De otro lado, en la parte comunicativa con los compañeros de labor ocurre algo diferente, se denota una predisposición ya instaurada, con pensamientos automáticos que emergen de creencias (conscientes o inconscientes) pero que son en su mayoría negativas, por tanto, eso es lo que se espera de las personas con las que comparten labor.

Es por eso, que si no hay comunicación asertiva, siempre se generara un ambiente de negatividad. Como lo dice Llacuna (s.f), “La respuesta asertiva se considera como una habilidad de comunicación interpersonal y social, es una capacidad para transmitir opiniones, posturas, creencias y sentimientos de cada uno sin agredir ni ser agredido. Si para el individuo las opiniones y deseos de los demás prevalecen sobre los propios, la consecuencia es la sumisión que impide que avance el grado de confianza de una relación al no darse a conocer y convirtiéndose así en un absoluto desconocido. (p.2).

Se generan en ellos diálogos internos donde ratifican los mensajes no verbales que reciben de los “otros” y que ha reafirmado en sí como negativos y que ahora se los creen en su totalidad adoptando además ideas irracionales que no les permite dar su punto de vista por miedo a crear un “problema mayor”, en general se nota una preocupación por los mensajes no verbales que se están generando entre ellos, los cuales generan apatía entre sí, vulnerando su tranquilidad emocional y generando un ambiente más hostil que cálido en sus

lugares de trabajo.

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

7. Conclusiones

Se pudo identificar que la comunicación que los analistas senior de la empresa teleperformance sede Medellín tienen con sus jefes – directivos es asertiva, al ser una comunicación respetuosa, espontánea y enmarcada en la verdad, no se notan características importantes que creen disgusto hacia los psicólogos ni inferencias gestuales que los afecten emocionalmente.

No se identifican lazos emocionales fuertes ni establecidos entre los analistas, han limitado su relación al ámbito laboral únicamente, situación que puede fomentar las diferencias que se han generado entre ellos, como la predisposición a actitudes negativas, pensamientos automáticos que emergen ante alguna circunstancia o diferencia y que son negativos al punto de reafirmarlos permanentemente.

En su mayoría son objetivos al momento de hacer una retroalimentación u observación, comunicando de manera tranquila y tratando en lo posible de usar una postura y unas palabras correctas y respetuosas en el comunicado, con la finalidad de no herir susceptibilidades y de fomentar el buen ambiente y clima laboral.

En el lenguaje no verbal coinciden en lo importante que es, al enviar según lo que consideran mensajes equivocados o que puedan generar apreciaciones erradas en los demás,

pero que se vive de manera recurrente en este lugar, concuerdan en el mensaje que le pueden dar al “otro” con estos movimientos o gesticulaciones y en lo importante de saber y aprender a manejarlo de manera que no se afecte al otro.

Se identifican ideas irracionales donde se evita afrontar ciertas situaciones por miedo a afrontar las consecuencias o a “hacer un problema más grande”, asumiendo con esto posturas de sumisión y de comunicación poco asertiva, al no expresar desde la verdad y la consciencia de manera honesta y respetuosa la percepción frente a las situaciones que se suscitan en este lugar de trabajo.

8. Recomendaciones

Se sugiere la realización de talleres prácticos – vivenciales donde se puedan reforzar lazos afectivos con la finalidad de acercarlos más y generar más empatía entre los mismos.

Socializar entre ellos las diferencias de pensamientos, actitudes, creencias que se han ido generando a lo largo del tiempo que han compartido, al que al exteriorizarlo y analizarlo entre ellos se pueden ir desmoronando los pensamientos automáticos que se han generado en cuanto a las acciones de sus compañeros.

Reconocerse entre ellos sus logros en cuanto a las labores que tienen asignadas de manera respetuosa y reafirmando las capacidades de cada uno.

Trabajar de manera individual y grupal en el reconocimiento de los gestos tanto voluntarios como involuntarios que evidentemente están creando un ambiente negativo y de predisposición entre los integrantes analistas.

Capítulo 6. Referencias bibliográficas y anexos

Bibliografía

- Aguilar-Morales, Jorge Everardo y Vargas-Mendoza, Jaime Ernesto (2010), la comunicación asertiva. Disponible en:
http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/comunicacion_asertiva.pdf
- Alvarado Fuentes, Hedy Carolina. 2016. Comunicación asertiva como determinante en el clima organizacional y su incidencia en la consecución de objetivos en las empresas del sector público. Disponible en: (<http://hdl.handle.net/10654/14422>)
- Avendaño Ortiz Heidi Katherine. (s.f). Disponible en:
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11994/1/La%20Comunicacio%CC%81n%20Asertiva%20como%20ventaja%20Competitiva.pdf>
- Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del talento humano. Editorial McGraw Hill. Colombia.http://drupal.puj.edu.co/files/oi050_herman_0.pdf
- Caballo, V. (1983). Asertividad: definiciones y dimensione. Recuperado de [file:///C:/Users/yady/Downloads/Dialnet-Asertividad-65876%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/yady/Downloads/Dialnet-Asertividad-65876%20(4).pdf)
- Dionisio, F, (1994). La terapia asertiva: Una estrategia para su empleo. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v11n1/09.pdf>
- Arizpe, (2014). Habilidades sociales en la interacción social. Recuperado de http://eoepsabi.educa.aragon.es/descargas/G_Recursos_orientacion/g_5_habilidades_sociales/g_5.3.hhss_asertivas/1.2.La%20asertividad%20Unir.pdf
- Gaeta, L., Galvanovskis, A. (2009). Asertividad: Un análisis teórico – empírico.

Recuperado de

http://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_14_2/asertividad.pdf

Cneip (s.f). asertividad. Disponible en:

www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_14_2/asertividad.pdf

Relaciones interpersonales. (2016). Disponible en:

[http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2935/1/Comunicacion_Relaciones
_Interpersonales_Henao_2016.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2935/1/Comunicacion_Relaciones_Interpersonales_Henao_2016.pdf)

Imgbiblio. (s.f). Disponible en: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC111883.pdf>

Moreno Nicolás (s, f). Disponible en:

http://www.nicolasmorenopsicologo.com/sd/3depre_albertellis.php

Universia. (s.f). libros. Disponible en: [https://bloglibros.universia.es/wp-](https://bloglibros.universia.es/wp-content/uploads/9788434418554-1.pdf)

[content/uploads/9788434418554-1.pdf](https://bloglibros.universia.es/wp-content/uploads/9788434418554-1.pdf)

Uam. (s,f). persuasión. Disponible en:

<https://www.uam.es/otros/persuasion/papers/Actitudes.pdf>

Fundación Foro. (s.f). Disponible en: <http://www.fundacionforo.com/pdfs/archivo23.pdf>

Mellida. (s.f). comunicación organizacional. Disponible en:

[http://www.melillaprevencionrl.com/documents/cont_jor_vii/comunicacion_organiza
cional.pdf](http://www.melillaprevencionrl.com/documents/cont_jor_vii/comunicacion_organizacional.pdf)

Asertividad. (s.f). Disponible en: [file:///C:/Users/yady/Downloads/Dialnet-Asertividad-](file:///C:/Users/yady/Downloads/Dialnet-Asertividad-65876%20(4).pdf)

[65876%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/yady/Downloads/Dialnet-Asertividad-65876%20(4).pdf)

Emociones. (s.f). Disponible en [http://psicopedia.org/1510/psicologia-de-la-emocion](http://psicopedia.org/1510/psicologia-de-la-emocion-proceso-emocional-pdf)

[proceso-emocional-pdf](http://psicopedia.org/1510/psicologia-de-la-emocion-proceso-emocional-pdf)

Pepsic Salud. (s.f). Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v11n1/09.pdf>

Restrepo Puerta Luis Fernando. LA comunicación asertiva. Disponible en:

[://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3431/Fasc%C3%ADculo09-2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3431/Fasc%C3%ADculo09-2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Avendaño Ortiz Heidi Karina (2014). Elementos contempla la habilidad de comunicarse asertivamente. Disponible en:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11994/1/La%20Comunicacio%CC%81n%20Asertiva%20como%20ventaja%20Competitiva.pdf>

Barboza Luisana. (2013). Resuelva los problemas laborales con comunicación asertiva

http://www.elfinancierocr.com/pymes/Resuelva-problemas-laborales-comunicacion-asertiva_0_427157298.html

Creencias. (s.f). Disponible en: <http://marisaimaz.blogspot.com.co/2013/07/las-creencias/centrales>

Anexo A. Entrevista

Falencias y habilidades en la comunicación asertiva de los colaboradores del área de Selección de la organización tele performance sede Medellín.

Nombre: _____ Edad _____

Cargo dentro de la compañía: _____

1. ¿Cómo es la comunicación con jefes y compañeros de trabajo?
2. ¿Cómo considera que son las conversaciones establecidas con sus compañeros de área?
3. ¿Cuándo se generan diferencias de pensamiento con respecto a un tema, que actitud asume usted?
4. ¿Qué piensa usted sobre los movimientos corporales y los gestos que se suscitan durante una conversación?
5. ¿Qué es para usted ser objetivo al momento de recibir una crítica por parte de sus compañeros?
6. ¿Qué tan objetivo logra ser cuando debe realizar una retroalimentación ya sea positiva o negativa a sus compañeros de trabajo?
7. ¿Cómo se expresa ante sus compañeros cuando debe negarse a alguna petición?
8. ¿De qué manera les pide a sus compañeros colaboración para realizar alguna labor?

9. ¿Cuál es su actitud cuando cree que el comportamiento de sus compañeros no es el más adecuado?
10. ¿Qué piensa de los gestos y el lenguaje no verbal de sus jefes?
11. ¿Qué piensa de la gesticulación y movimientos corporales que hacen sus compañeros durante una conversación?

Muchas gracias