



**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**“LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
DE LA EMPRESA SERVICIOS Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA  
AQA QUIMICA S.A. DE LA CIUDAD DE LIMA”**

**Línea de investigación:  
Gestión Empresarial e Inclusión Social**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

**AUTOR:**

Ruiz Alvarez Alejandro Rafael

**ASESOR:**

Arana Meza Luis Pompeyo

**JURADO:**

Figueroa Quintanilla Dante Aníbal

Mendoza Lupuche Alberto

Lozano Zanelly Gleen Alberto

**Lima - Perú**

**2020**

## **TÍTULO**

**LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE  
LA EMPRESA DE SERVICIOS Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA  
AQA QUIMICA S.A. DE LA CIUDAD DE LIMA**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi esposa, motor de mi vida y mi compañera en este viaje llamado matrimonio y a mis tres hijos, Alejandra, Flavia, Julio y a la memoria de mis padres Mercedes y Rafael.

## **Agradecimientos**

Primero dar gracias a Dios

Un agradecimiento especial a mis padres que me dieron la vida, y me apoyaron en el estudio de la carrera de Administración de Empresas

Un agradecimiento a mi familia, que me ha apoyado para poder seguir los estudios de maestría, sacrificando mucho para que pueda realizar esta investigación.

Agradezco a mis profesores de la Universidad Nacional Federico Villarreal por sus enseñanzas y las experiencias que compartieron con nosotros.

Un agradecimiento al Doctor Luis Arana Meza, asesor de tesis, quien con sus consejos, frases positivas y entusiasmo han contribuido a este resultado final.

## Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Índice.....	v
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. Introducción.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	2
1.2. Descripción del Problema.....	3
1.3. Formulación del Problema.....	3
1.4. Antecedentes.....	4
1.5. Justificación.....	21
1.6. Limitaciones.....	22
1.7. Objetivos.....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos específicos.....	23
1.7.1. Hipótesis de Investigación.....	23
II. Marco Teórico.....	25
2.1. Teoría Generales Relacionadas con el tema.....	25
La Comunicación.....	25
Procesos Organizacionales.....	26
2.2. Primera Variable: Comunicación Asertiva.....	27
Marco Conceptual.....	27
2.2.1. La Asertividad.....	27
2.2.2. Enfoques.....	36
2.2.2. Procesos Administrativos.....	44
III. Método.....	54
3.1. Tipo de Investigación:.....	54
3.2. Población y muestra.....	54
Población.....	54
Muestra.....	54
3.3.Operacionalización de variables.....	54
Definición de variables:.....	54
3.4. Instrumentos.....	57
3.4.1. Instrumento y materiales.....	57

3.5. Procedimientos .....	60
3.6. Análisis de datos.....	61
Instrumento para determinar la asertividad, la no asertividad y la asertividad indirecta. (Pruebas de validez).....	61
Segunda variable Procesos: Instrumento para medir conocimiento sobre procesos (Pruebas de validez).....	64
IV. Resultados .....	68
4.1. Contrastación de hipótesis.....	68
Hipótesis Secundaria 1: .....	68
Contrastando con la Hipótesis Secundaria 3: .....	71
4.2. Análisis e interpretación.....	74
V. Discusión de resultados .....	76
VI. Conclusiones .....	81
VII. Recomendaciones.....	82
Referencias .....	83
Anexos.....	95
Índice Anexos.....	96
I    Procesos AQA .....	97
II  Cuestionario Ema .....	105
III. Cuestionario Ad-hoc Procesos .....	109
Segunda Variable Validación .....	112
IV. Definición de términos.....	118

## Índice de Tablas

Tabla 1 Tabla estadísticas de fiabilidad.....	61
Tabla 2 Estadísticas de fiabilidad.....	61
Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad.....	62
Tabla 4 Estadísticas de fiabilidad.....	62
Tabla 5 Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.....	62
Tabla 6 Pruebas de normalidad varones.....	63
Tabla 7 Pruebas de normalidad mujeres.....	64
Tabla 8 Número de colaboradores por tipo de comunicación.....	64
Tabla 9 Estadísticas de fiabilidad.....	65
Tabla 10 Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.....	65
Tabla 11 Normalidad en grupo varones.....	66
Tabla 12 Normalidad en grupo mujeres.....	66
Tabla 13 Prueba de muestras independientes.....	66
Tabla 14 Niveles de Asertividad.....	68
Tabla 15 Estadísticas de grupo Comunicación Asertiva García y otros b(2010),.....	69
Tabla 16 Prueba de muestras independientes Conocimiento sobre Misión y, Visión y Procesos.....	69
Tabla 17 Igualdad de varianzas García y otros b(2010),.....	70
Tabla 18 Prueba de muestras independientes( García y otros (2010),.....	71
Tabla 19 Estadísticas de grupo no asertivo y asertivo indirecto.....	71
Tabla 20 Prueba de muestras independientes (García y otros, 2010).....	72
Tabla 21 Relación de subdivisión de Procesos en cuatro ítems (Díaz y otros, 2014)....	73

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Número de Colaboradores por tipo de comunicación.....	64
---	----

**LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
DE LA EMPRESA DE SERVICIOS Y COMERCIALIZACIÓN AQA QUIMICA  
S.A. DE LA CIUDAD DE LIMA**

**Alejandro Rafael Ruiz Alvarez**

**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL**

**Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo, determinar la relación existente entre la comunicación asertiva y la implementación de procesos administrativos de los trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima. El modelo de investigación es de tipo cuantitativa, correlacional, descriptiva y empleó un diseño transversal. La muestra la conformaron 138 colaboradores de la organización de sus distintos niveles (directriz, administrativo y operativo). Los resultados muestran que existe un grado de correlación entre la asertividad en las comunicaciones y el conocimiento sobre procesos en la empresa.

El porcentaje de personas con una comunicación asertiva llega al 86.2%, Respecto a la Misión, Visión y conocimientos sobre procesos, la correlación es mayor al 89%.

En el caso de las personas No asertivas no es posible concluir que exista una clara correlación entre este tipo y procesos.

Se puede concluir que, si existe relación, entre los niveles de comunicación asertiva y los procesos en la empresa AQA QUIMICA S.A. de Jesús María.

**Palabras clave:** Comunicación, Asertividad, No Asertividad y Procesos



**THE ASSERTIVE COMMUNICATION AND THE ADMINISTRATIVE  
PROCESSES OF THE COMPANY OF SERVICES AND  
COMMERCIALIZATION OF THE COMPANY AQA QUIMICA S.A. FROM  
THE CITY OF LIMA**

**Abstract**

The objective of this research was to determine the relationship between assertive communication and the implementation of administrative processes of the workers of AQA QUIMICA S.A. from the city of Lima. The research model is quantitative, correlational, descriptive and used a transversal design. The sample consisted of 138 employees of the organization of its different levels (guideline, administrative and operational). The results show that there is a degree of correlation between assertiveness in communications and knowledge about processes in the company. The percentage of people with assertive communication reaches 86.2%. Regarding the Mission, Vision and knowledge about processes, the correlation is greater than 89%. In the case of non-assertive people, it is not possible to conclude that there is a clear correlation between this type and processes. It can be concluded that, if there is a relationship, between the levels of assertive communication and the processes in the company AQA QUIMICA S.A. of Jesús María.

**Keywords:**

Communication, Assertiveness, Non-assertiveness and Processes

## **I. Introducción**

Las organizaciones modernas en el nuevo contexto de globalización mundial desarrollan sus actividades dentro de parámetros preestablecidos por los planes estratégicos y mediante el desarrollo de procesos de gestión interna. Dentro de las distintas actividades que desarrollan las organizaciones la de comercialización es una de las que concentra un mayor número de empresas.

Para que estas compañías alcancen el éxito en su gestión, se requiere que desarrollen algunas variables, una de ellas es la comunicación asertiva; esta permite en un ambiente laboral de respeto, conocer cuáles son las ideas del personal ante el cumplimiento de los objetivos de la empresa; esta comunicación debe de ser en dos sentidos de arriba hacia abajo y viceversa, que permita hacer conocer a los llamados colaboradores de la empresa, cual es la misión y que rol cumple cada uno en la gestión empresarial.

La otra variable es el conocimiento de los principales procesos de administración y el compromiso con el desarrollo que permiten alcanzar la misión día a día, logrando cumplir los objetivos trazados por el nivel directriz permitiendo gestionar la empresa en forma exitosa.

La presente investigación busca determinar la relación existente entre la comunicación asertiva y los procesos de los trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.

Se ha estructurado en siete Capítulos:

En el primer capítulo se plantea el problema principal, se determina, justifica y se caracteriza. Así mismo se destaca la importancia y alcances de la investigación. Así como los objetivos e hipótesis.

El segundo capítulo está referido al Marco Teórico, en donde se plantean los antecedentes nacionales e internacionales de investigaciones relacionadas con el tema de comunicación asertiva y procesos administrativos. Las teorías generales relacionadas con el tema de la investigación y sus bases teóricas, así como el Marco Conceptual y las hipótesis.

En el tercer capítulo denominado Método, se plantea el tipo de investigación y el diseño utilizado, la estrategia para la prueba de hipótesis, las variables, se describe la población y muestra, técnicas aplicadas para desarrollar la investigación e instrumentos empleados.

En el capítulo cuatro Resultados, se contrastan las hipótesis por métodos estadísticos, se analiza los resultados y se interpretan.

En el capítulo cinco denominado discusión, se hace énfasis en los resultados y como apoyan las hipótesis planteadas, se generan conclusiones y recomendaciones y figuran las referencias bibliográficas. Finalmente, en los anexos se presentan: Los procesos que la empresa en la cual se desarrolló la investigación tiene identificados, los instrumentos utilizados y la validación del instrumento por juicio de expertos sobre conocimientos de procesos.

En el capítulo seis se muestran las conclusiones.

Finalmente, el capítulo siete se plantean algunas recomendaciones respecto a los resultados obtenidos en la investigación.

### **1.1. Planteamiento del Problema**

La presente investigación busca establecer el vínculo existente entre la comunicación asertiva y los procesos en los trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.

## **1.2. Descripción del Problema**

Las organizaciones modernas en el nuevo contexto de globalización mundial desarrollan sus actividades dentro de parámetros preestablecidos por los planes estratégicos y mediante el desarrollo de procesos de gestión interna. Dentro de las distintas actividades que desarrollan las organizaciones la de comercialización es una de las que concentra un mayor número de empresas.

Para que estas compañías alcancen el éxito en su gestión, se requiere que desarrollen algunas variables, una de ellas es la comunicación asertiva; esta permite en un ambiente laboral de respeto, conocer cuáles son las ideas del personal ante el cumplimiento de los objetivos de la empresa; esta comunicación debe de ser en dos sentidos de arriba hacia abajo y viceversa, que permita hacer conocer a los llamados colaboradores de la empresa, cual es la misión y que rol cumple cada uno en la gestión empresarial.

La otra variable es el conocimiento de los principales procesos de administración y el compromiso con el desarrollo que permiten alcanzar la misión día a día, logrando cumplir los objetivos trazados por el nivel directriz permitiendo gestionar la empresa en forma exitosa.

## **1.3. Formulación del Problema**

### **Problema General**

¿Qué relación se da entre la comunicación asertiva y procesos de administración de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima?

## **Problemas específicos**

### **1.3.1. Problema específico 1**

¿Cuáles son los niveles de la comunicación asertiva existente en los trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima?

### **1.3.2. Problema específico 2**

¿Cuáles son los niveles de conocimientos de procesos existentes en los trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima?

### **1.3.3. Problema específico 3**

¿Cuáles son los niveles de conocimiento de procesos en los trabajadores hombres y mujeres de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima?

## **1.4. Antecedentes**

En este siglo XXI, las organizaciones a nivel mundial sufren un continuo proceso de cambio, debido a las demandas sociales por el avance científico, tecnológico y el fenómeno de la globalización,

Este desarrollo de la globalización ha traído consigo nuevas exigencias a las organizaciones. El ingreso de nuevos actores como China, Korea, Singapur en el teatro de la actividad empresarial-comercial mundial, han levantado la valla de las exigencias a las personas que pretenden ser colaboradores de las nuevas empresas. Las exigencias a los nuevos trabajadores no se limitan al desarrollo de habilidades técnicas, sino de habilidades personales y sociales. Que son las que marcan la diferencia de acuerdo con las Investigaciones presentadas por Goleman (1999).

En este contexto internacional el Perú experimenta un crecimiento sostenido en los últimos veinte años. Inspirada entre otros factores en la

moderna gestión empresarial y en el desarrollo de la psicología organizacional. Dicha actividad empresarial se desarrolla en dos rubros principales el de comercialización de productos y el de la prestación de servicios.

El concepto de brindar servicio ha evolucionado es este escenario hasta convertir la atención al cliente en el centro de la actividad empresarial. La satisfacción del cliente es la meta principal de la que organización busca asegurar una fructífera y duradera relación comercial con el "cliente externo", sin embargo, las organizaciones modernas tienen otro cliente sumamente importante, el llamado "cliente interno".

Al referirse a la atención al cliente, generalmente sólo se toma en cuenta al cliente externo. Es una práctica frecuente en las organizaciones dejar de lado que los jefes y empleados son clientes internos, por tanto, deben recibir la calidad de atención que se les exige tener con los clientes externos. (Ovando, B, 2005)

Este "cliente interno" es el colaborador de cualquier nivel en la organización, es el recurso más valioso de la misma, los que en los distintos roles que asumen colaboran para alcanzar la misión de la empresa, llevan adelante lo que se ha denominado gestión operativa de la organización. Estos roles como en el guion de una obra de teatro se entrelazan en los distintos niveles de la organización y permiten que la interrelación sea permanente.

La lógica y firmeza que existe al atender a los clientes internos y externos denota los valores organizacionales y su cultura. La efectividad (eficiencia, eficacia) de las comunicaciones corporativas se basan en este elemento, la calidad. (Jiménez, 2013)

El desarrollo científico y las demandas sociales han contribuido a generar mejores métodos de gestión en las organizaciones tanto a nivel internacional como local; que identifican y mejoran los procesos. En este contexto, la comunicación asertiva es una variable fundamental para que estas nuevas formas de gestionar permitan alcanzar el objetivo prioritario "la satisfacción del cliente".

La importancia de las destrezas sociales frecuentemente y la asertividad en particular se ha manifestado en la Psicología hace vanas décadas. Las relaciones sociales permiten un buen desempeño no solo en el campo laboral sino en nuestra vida diaria y una de las variables que facilita las relaciones es la asertividad.

Actualmente los seres humanos participamos en muchos sistemas, en donde los parámetros no son fijos y los papeles a cumplir son variables (Gismero,2000). Uno de los rasgos que más se resaltan en distintas definiciones de asertividad es el tipo de comunicación, que se caracteriza de acuerdo con Flores "La habilidad verbal para expresar deseos, opiniones y limitaciones personales, promueve sentimientos positivos y negativos" (Flores, 1989, 1994, Wilts,1986, citado por Flores, 2002). Por tanto, la comunicación asertiva es fundamental para el logro de una relación clara en las organizaciones.

La correcta atención al cliente interno se considera un arte. Es una práctica diaria, evoluciona y se hace realidad en el quehacer de todos los días. Involucra formular estrategias y planes firmes y concretos. La comunicación interna cumple un rol básico para conseguir afianzar y difundir los valores

corporativos empresariales, cumplir la misión alcanzando los objetivos estratégicos y alcanzar la visión que se ha trazado la organización.

Hoy día la comunicación corporativa interna significa más que "enviar" información desde la gerencia o niveles más altos hacia los subordinados, en un solo sentido, hacia abajo. (Jiménez, 2013)

Las comunicaciones internas se han convertido en soporte básico de las organizaciones. Significa conocer y comprender al público al cual se dirige la comunicación dividir a los destinatarios, según nivel jerárquico, según posiciones de poder, funciones, necesidades, intereses y expectativas, formular planes estratégicos de comunicación luego de alinearlos con las metas del negocio.

Las organizaciones que atienden superando las expectativas de los clientes externos, se preocupan en brindar a sus clientes internos una atención excelente, invierten dineros y energías para el logro de incentivar el compromiso hacia su labor, la cual aporta al desarrollo de la empresa. (Jiménez, 2013)

En este escenario desarrollar la comunicación asertiva cobra una gran importancia personal y empresarialmente todo el equipo debe trabajar en torno a ello. Ante esto muchos se preguntan ¿por qué? "Acaso la principal labor de la organización no es producir, vender, incrementar la productividad de la empresa", si bien esto es cierto, surge la pregunta ¿qué hace que funciones y se desarrolle? La respuesta es una verdadera COMUNICACIÓN (Jiménez.2013)



Hoy las empresas modernas y exitosas establecen tres tipos de procesos principales: Procesos estratégicos, procesos claves o misionales y procesos de soporte (Fernández, A.,2010).

La labor individual no dio buenos resultados, durante años se consideró la forma estándar de trabajar, hoy el trabajo es el esfuerzo de un equipo, formado por personas que aportan su conocimiento, experiencia, el trabajar bajo parámetros de calidad total, significa identificar procesos para generar indicadores en cada etapa de estos, reajustar y replantear mejoras sobre ellos. (Harbur, 2009).

La calidad total requiere de una real y eficaz identificación de procesos de la organización, para contar con indicadores certeros que permitan medir el desarrollo de estos procesos dentro de los estándares de calidad esperados. La comunicación asertiva y los procesos son las dos variables por estudiar.

El estudio acerca de las dos variables anteriormente citada se realizará en la empresa AQA QUIMICA SA, especializada en el servicio de productos químicos y equipos para el tratamiento de aguas industriales.

Tiene veinte años en el mercado, la empresa se especializa también en limpiezas químicas integrales de: calderos, torres de enfriamiento, intercambiadores de calor y equipo de osmosis inversa. AQA QUIMICA (2017) La misión de la empresa, su razón de ser es:" Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos químicos y equipos para el tratamiento de aguas industriales, que trabaja al interior de la organización en un ambiente de respeto y ayuda mutua, incentivando y apoyando el desarrollo del personal de manera integral, y haciendo participar a los proveedores en el desarrollo continuo de nuestra empresa".

AQA QUIMICA (2017)

El personal de la organización está agrupado en administrativo y operativo.

La empresa tiene identificados e implementados procesos para lo cual desarrolló un programa en donde participaron colaboradores de las distintas áreas y niveles de la compañía.

Por lo tanto, el presente estudio pretende establecer la relación entre la comunicación asertiva y los procesos administrativos, que faciliten y permitan una gestión efectiva de la organización.

### **Primera variable Comunicación Asertiva**

Cajas (2015), en Riobamba-Ecuador, realizó una investigación: “para identificar y mejorar procesos de la empresa LABCESTTA (empresa de servicio) ubicada en La Ciudad de Riobamba de la Provincia de Chimborazo y su incidencia en la Optimización de los Procesos Administrativos en el Período Marzo - Diciembre del 2013. El objetivo fue mantener el nivel de competitividad en el mercado donde desarrolla sus actividades la organización.

La investigación se desarrolló bajo el modelo deductivo de observación-deducción, cualitativa y se desarrolló sobre una población de 41 individuos, la investigación fue de tipo exploratoria y se desarrolló en todos los ámbitos de la empresa, esto se suscitó a raíz de implementar procesos administrativos en el área contable y para la optimización de los procesos. El método utilizado fue deductivo (lógico, deductivo directo e indirecto). Los instrumentos utilizados fueron: la encuesta y la observación directa.

La investigación concluye que: un 17% de los empleados, no conoce sus funciones, un 67% no tiene conocimiento de la existencia de un manual de

funciones, un 85% no tiene conocimiento de que exista un manual de procedimientos.

No tienen un real conocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización y los directivos no asigna responsabilidades a los jefes de los distintos estamentos de la empresa, desconociendo la existencia de un manual de funciones”. Cajas, J (2015) Elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativa en la empresa Labcestta ubicado en la ciudad de Riobamba de la provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos en el período marzo – diciembre del 2013. (Tesis de Posgrado)

Velásquez (2014), y cola. Realiza en Lima un estudio sobre: “Bienestar psicológico, asertividad y rendimiento académico en estudiantes universitarios Sanmarquinos, tuvo como objetivo encontrar la relación entre el bienestar psicológico y la asertividad. Investigación cuantitativa de tipo descriptiva correlacional y empleó un diseño transversal, utilizó como instrumento de investigación la Escala de Bienestar Psicológico de Ryff (que mide relaciones positivas, autonomía, dominio del entorno, crecimiento personal y propósito en la vida), el Inventario de Asertividad de Rathus y el rendimiento académico.

Los resultados obtenidos fueron que las mujeres presentan mayor asertividad que los varones, los estudiantes de segundo año presentan mayor índice de asertividad y bienestar psicológico, los estudiantes que procedían de colegio nacional mostraron tener mayor asertividad y bienestar psicológico que los de procedencia particular

La investigación concluye se encontró que, si existe correlación significativa,  $p < 0.05$ , entre las variables de estudio, se encontró que existe una

relación significativa entre el bienestar psicológico y la asertividad, tanto en mujeres como en hombres”. Velásquez y colaboradores (2014) Bienestar psicológico, asertividad y rendimiento académico en estudiantes universitarios Sanmarquinos. (Tesis de pre grado). Universidad Nacional de San Marcos.

Pain (2008) en Lima, desarrolló una investigación en: “Asertividad en docentes tutores de instituciones educativas públicas: validación del instrumento ADCA-1, el objetivo fue medir la asertividad a partir de dos sub-escalas, la Auto asertividad y la Hetero asertividad, validando el instrumento. El estudio desarrollado fue cuantitativo de tipo descriptivo correlacional con diseño transversal, La muestra estuvo conformada por 422 individuos.

La investigación concluye que el estilo cognitivo de interacción social de la mayoría de las docentes tutores es agresivo, pasivo o pasivo-agresivo, lo cual tiene implicancias a nivel de políticas educativas”. Pain, O (2008) Asertividad en docente tutores. De instituciones educativas públicas: validación del instrumento ADCA-1 (Tesis de pregrado) Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima Perú.

Cueva (2013) en Trujillo, desarrolla una investigación titulada: “Validación de las propiedades Psicométricas de la escala multidimensional EMA de asertividad en estudiantes de la ciudad de Cajamarca.

El objetivo de esta investigación fue determinar las propiedades de psicométricas de la escala multidimensional EMA en estudiantes de la ciudad de Cajamarca. El tipo de investigación fue una investigación cuantitativa de tipo descriptiva con diseño transversal y tecnológica; la muestra estuvo conformada por 31 alumnos del cuarto y quinto grado de secundaria, se utilizó la prueba

EMA y el resultado a través de procedimientos estadísticos fue se consideró la validez del instrumento utilizando el ítem test para los ítems por ser mayores a 0.20.

La conclusión es que la prueba EMA con la Escala Multidimensional de Asertividad es un instrumento válido y confiable, resalta que en la investigación original la muestra fue más alta que en el estudio realizado, los resultados obtenidos en la investigación son similares a la original prueba usada como base de esta investigación”. Cueva, S. (2014). Propiedades Psicométricas de la escala multidimensional de asertividad en estudiantes de la ciudad de Cajamarca. (Tesis de pre grado). Universidad César vallejo. Trujillo Perú.

Villagrán (2014), en México, realizó una investigación que: “Relaciona el Bienestar psicológico y asertividad en el adolescente, el objetivo es probar relación entre las variables estudiadas, Fue una investigación cuantitativa de tipo descriptiva correlacional, con diseño transversal., el objetivo principal fue probar la relación entre bienestar psicológico y asertividad, el instrumento utilizado fue la Escala de bienestar psicológico (EBP): Evalúo la escala de bienestar psicológico subjetivo, material, laboral y de relaciones con la pareja, los niveles de aplicación: adolescentes y adultos. Y el instrumento INAS-87 para medir la asertividad. La muestra conformada por 80 jóvenes, entre 17 a 19 años de ambos sexos.

Concluyó que en adolescentes de edades entre 17 y 19 años se establece que tiene baja correlación ( $r= 0.28$ ) entre bienestar psicológico y asertividad.

Al medir la asertividad en los adolescentes se demuestra que de los 80 sujetos 21 tienen baja asertividad, 53 gozan asertividad media y 6 han

desarrollado asertividad alto. Entre los sujetos de estudio se identifica estadísticamente, que el bienestar psicológico se desarrolló, con un promedio de 60 a diferencia de la asertividad, con promedio de 42". Villagrán, W (2014) Bienestar psicológico y asertividad en el adolescente (Tesis de grado) Instituto Tecnológico Privado de Occidente de la ciudad de Quetzaltenango. México.

Moraga (2013) en Guatemala, realiza una investigación Titulada: "Nivel de asertividad y la actitud laboral, en los trabajadores de una empresa productora de alimentos.

El objetivo principal fue buscar si existe relación entre las dos variables. Desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva correlacional, con un transversal, el instrumento se aplicó a 150 personas. Los instrumentos utilizados para llevar a cabo la investigación fueron dos cuestionarios adecuados al contexto. Concluye que: según los resultados obtenidos, existe una relación significativa entre la asertividad y la actitud laboral de los trabajadores, el nivel de identificación laboral de los colaboradores es alto". Moraga, M (2013). Relación entre el nivel de asertividad y la actitud laboral en los trabajadores de una empresa productora de alimentos. (Tesis de grado) Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Guartatanga, (2011), en Ecuador desarrolla una investigación sobre: "La Comunicación Asertiva y su Incidencia en las Empresarias Independientes de la Empresa Yanbal en la Provincia de Santa Elena Periodo 2010 - 2011. El objetivo de la investigación fue encontrar la relación entre las variables citadas. Realizó una investigación cuantitativa descriptiva con un diseño transversal.

Para ello aplicó una encuesta elaborada ad-hoc en una muestra de 72 adultos, mayores de edad.

Concluyó que la asertividad corresponde a defender los derechos propios diciendo lo que se cree, piensa y siente de manera directa; tener sentido de la oportunidad para expresarlo y mostrando respeto a la vida. La comunicación asertiva, considerada elemento dinámico de la empresa, debe ser tomada muy en cuenta por los gerentes ya que va a ayudar mucho en el manejo de sus empleados y en todas sus negociaciones”. Guartatanga, A, (2011). La comunicación asertiva y su incidencia en las empresarias independientes de la empresa YANBAL en la provincia de Santa Elena Periodo 2010 – 2011. (Tesis de grado). Universidad Estatal Península de Santa Elena. Ecuador.

La Rotta (2010) en Colombia, realiza en Bogotá una investigación titulada: “La Asertividad: Una Herramienta al servicio de la Comunicación Interna, para corroborar que la Asertividad es una herramienta al servicio de la comunicación interna

Tiene como objetivo sugerir a la comunicación asertiva como instrumento para prevenir y abordar conflictos de comunicación hacia dentro en las empresas Es una investigación cualitativa de un estudio de un caso en el Departamento de comunicaciones de la empresa Alpina S.A.,

En el estudio de caso se utilizó, las siguientes fases: Diagnóstico, Análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de las cuatro técnicas de recolección de información, diseño y aplicación de la propuesta.

En las conclusiones se presenta una propuesta adecuada al ámbito de la comunicación organizacional basado en la comunicación asertiva.

Otra conclusión es que la comunicación asertiva, es una herramienta que favorece la prevención y el abordaje de conflictos de la comunicación interna. Los conflictos laborales ocurren por una comunicación ineficiente”. La Rotta, J. (2010). Asertividad: una herramienta al servicio de la comunicación interna Pontificia Universidad Javeriana. (Tesis de grado) Bogotá. Colombia.

Reyes, Y (2003). Relación entre el rendimiento académico, la ansiedad ante los exámenes, los rasgos de personalidad, el autoconcepto y la asertividad en estudiantes del primer año de Psicología de la UNMSM. Universidad Mayor de San Marcos. Lima. (Tesis de grado).

Reyes (2003) en Lima realizó una investigación titulada: “Relación entre el rendimiento académico, la ansiedad ante los exámenes, los rasgos de personalidad, al autoconcepto y la asertividad en estudiantes del primer año de psicología de la UNSM, que buscaba establecer la relación entre las variables anteriormente citadas. El principal objetivo, fue probar que existe relación entre la ansiedad ante los exámenes y la personalidad y comportamiento. Fue una investigación cuantitativa de tipo descriptiva correlacional, con diseño transversal. La muestra estuvo conformada por sesenta y dos estudiantes de ambos sexos.

Las principales conclusiones fueron: Alrededor de la mitad de los estudiantes examinados en este trabajo posee un nivel bajo de asertividad, tanto en auto asertividad como en hetero asertividad”. Reyes, Y (2003). Relación entre el rendimiento académico, la ansiedad ante los exámenes, los rasgos de personalidad, el autoconcepto y la asertividad en estudiantes del primer año de Psicología de la UNMSM. Universidad Mayor de San Marcos. Lima. (Tesis de grado).



## **Segunda variable Procesos**

Alvarez y col (2012), en Lima, titulada: “Análisis y mejora de procesos en una empresa embotelladora de bebidas rehidratantes.

El objetivo fue identificar la existencia de problemas en el proceso de producción.

El método de investigación utilizó una serie de métodos estadísticos cuantitativa de tipo descriptiva para la medición de las distintas fases del proceso, como se estaba desarrollando. Se utilizaron estadísticos para medir la fase de procesos.

Las principales conclusiones son: los procesos presentan dos problemas relevantes, el excesivo tiempo de paras en la producción y porcentajes de mermas significativos en envases, tapas y etiquetas. No se realiza un control estadístico de la producción. No se generan indicadores, que permitan plantear mejoras en los procesos de producción”. Alvarez y col (2012), Análisis y mejora de procesos en una empresa embotelladora de bebidas rehidratantes. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Soto (2011), desarrolla una investigación titulada: “Reingeniería de Procesos en el Área de la Secretaría Académica de la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional de Piura.

El objetivo es que los procesos del área sean rediseñados, para ello se desarrolló un instrumento y se aplicó a clientes externo e internos. La investigación es de tipo cuantitativa relacional de diseño transversal.

Sus principales conclusiones:

Existen insatisfacción, al realizar procesos de solicitudes de atención, por ejemplo, constancias de notas, etc.

La insatisfacción por largas colas, por carecer de procesos identificados”. Soto, S. (2011). Reingeniería de Procesos en el Área de la Secretaría Académica de la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional de Piura. (Tesis Posgrado). Universidad Nacional de Trujillo.

Vera (2015), en Lima realizó un estudio titulado: "Mejoramiento de la Atención de las Personas con Discapacidad de Alta Complejidad en el Instituto Nacional de Rehabilitación. El objetivo de la investigación fue identificar procesos claves. La investigación fue de estrategia cualitativa de tipo exploratorio.

El trabajo en mención se centra en investigar los tipos de procesos de inversión pública en otros países latinoamericanos y en diversos sectores del país. La investigación utilizó para realizar la toma de data, entrevistas estructuradas a los diversos participantes en el proceso fuentes primarias y los documentos se utilizaron como fuentes secundarias.

Las principales conclusiones, es que no se implementaron los procesos necesarios en la Institución que solicitaba y era beneficiaria del proyecto (oficina de planificación del solicitante-INR), así como desconocimiento de los procesos del sistema de inversión pública en Perú”. Vera, L. (2015). Factores que Contribuyeron a prolongar la duración del Proceso de Formulación de los Estudios de Pre Inversión (Perfil, Pre – Factibilidad Y Factibilidad) del Proyecto de Inversión Pública Denominado: “Mejoramiento de la Atención de las Personas con Discapacidad de Alta Complejidad en el Instituto Nacional de

Rehabilitación” (Tesis de Posgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Flores, (2015) en Matagalpa Nicaragua, desarrollo un trabajo de investigación titulado: “Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS Jinotega 2010- 2013”

para identificar y plantear mejoras en el proceso administrativo y de gestión.

El objetivo principal fue buscar relacionar las variables mencionadas, La investigación fue del tipo descriptiva transversal, con un enfoque cualitativo utilizaron los instrumentos: la revisión documental, observación directa encuestas y la entrevista.

Las principales conclusiones al final de la investigación fueron:

El poco conocimiento administrativo de los jefes de área hace que desarrollen su gestión en base a la experiencia y el poco compromiso con la empresa dan como resultado una mala gestión.

Se plantearon encuestas al personal y se concluyó que no existe una adecuada política de incentivos”. Flores, S. (2015). 'Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDICCIPLINARIA, MATAGALPA (Tesis de Posgrado). Matagalpa. Nicaragua

Soto, (2011) en Ecuador, titulada: “Evaluación de la gestión administrativa en centros médicos auspiciados por organismos internacionales, caso Club Rotario. Quito, 2011.

El objetivo fue comprobar la gestión adecuada de la organización, la variable gestión es la de mayor importancia para que la organización sea

eficiente, se convierte en un elemento de competencia en las organizaciones. Es la variable de mayor importancia en instituciones de salud básica, de cuya efectividad depende la vida del ser humano. La investigación cuantitativa de tipo descriptiva correlacional, con diseño transversal.

Las conclusiones fueron que se encontraron en el estudio aciertos y deficiencias, carencias de varios de los procesos principales en los centros de salud en estudio. En el Ecuador en forma similar que, en otros países Latinoamericanos, los niveles de atención básica de salud tienen una alta demanda.

debilidades en los conocimientos de procesos administrativos con deficiencias en la calidad de atención en la eficiencia y eficacia de dichos servicios”. Soto, J, (2011). Evaluación de la Gestión Administrativa en Centros Médicos Auspiciados por Organismos Internacionales, Caso Club Rotario. (Tesis de posgrado). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.

La Rosa y col. (2015), en Colombia, presentaron una investigación con Título: “Diagnostico a los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa BUZCA S.A. de la Ciudad de Cartagena, El objetivo era plantear soluciones a problemas surgidos en los procesos en distintas áreas. Investigación de tipo descriptiva que utiliza la observación, cuestionarios, fichas de observación.

Las conclusiones principales:

Se requiere un cambio modernizando los procesos de gestión administrativa en todos los niveles de la organización.

Generar indicadores a lo largo de los procesos de operación sobre todo en la parte operativa.

Se considera que una excelente comunicación organizacional permite que la gestión”. La Rosa y col. (2015), Diseño de un Plan de Mejoramiento Administrativo para los Departamentos de compra, logística y Recursos Humanos, de la Empresa Buzca S.A., (Tesis de pregrado). Cartagena. Colombia.

Alpaca (2013) en Trujillo desarrolló una investigación titulada: “Mejoramiento En Los Procesos Administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir Que Contribuya Al Desarrollo Educativo De Su Jurisdicción En El Año 2013”, con el fin de comprobar la relación existente entre el mejoramiento de los procesos administrativos y el desarrollo educativo de la UGEL N° 01 El Porvenir, en la búsqueda de mejorar el grado de satisfacción del docente. El objetivo fue encontrar la relación entre las variables, antes mencionadas

La investigación es de tipo cuantitativa de tipo descriptiva correlacional de tipo y transversal.

Para medir la variable el mejoramiento en los procesos admirativos de la UGEL N° 01 El Porvenir, se creó un modelo de gestión de calidad para los procesos. La investigación se realizó, mediante entrevistas a todo el personal de la UGEL N°1, El Porvenir Trujillo.

Las principales conclusiones:

La estructura de los procesos administrativos es rígida y burocrática y burocrática, y genera ineficiencia en la atención a los docentes y genera un alto grado de insatisfacción.

Los recursos son escasos.

La conclusión marco es al mejorar los procesos de gestión administrativo, sube el grado de satisfacción”. Alpaca, H. (2013). Mejoramiento En Los Procesos Administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir Que Contribuya Al Desarrollo Educativo De Su Jurisdicción En El Año 2013. (Tesis de Grado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo

#### **1.4. Justificación**

##### ***Justificación teórica***

La investigación realizada va a contribuir a reforzar la importancia de la comunicación asertiva en las organizaciones, el rol que cumple es fundamental para difundir la misión, visión y objetivos organizacionales. Esto permitirá difundir y conocer estos conceptos primordiales para que los procesos administrativos se puedan desarrollar y generen una exitosa gestión.

##### ***Justificación metodológica***

En el desarrollo de la tesis se ha comprobado que existe confiabilidad respecto a la prueba de Asertividad en las comunicaciones. Para la variable procesos se ha elaborado un instrumento el cual fue validado por juicio de expertos y su confiabilidad comprobada por métodos estadísticos. En particular se ha comprobado la validez del instrumento creado ad-hoc, respecto a los conocimientos sobre Misión, Visión, objetivos organizacionales y procesos. Esta última prueba puede ser empleada para futuras investigaciones.

##### ***Justificación Práctica***

Fruto del estudio realizado, se puede tener una imagen de la asertividad y los procesos en la empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima, basados en datos objetivos y confiables; se han podido elaborar

recomendaciones para mejorar la relación Comunicación asertiva-Procesos administrativos, para que los colaboradores de la empresa en la medida que se integren y participen de los procesos, gracias a una asertiva comunicación estarán contribuyendo al éxito de la gestión de la empresa.

## **1.6. Limitaciones**

El presente trabajo de investigación se realizó en los locales de la empresa AQA QUIMICA S.A., ubicados en Jesús María, Magdalena del Mar y Cercado de Lima.

El período de tiempo necesario para desarrollar la investigación fue del mes de abril 2015 a octubre 2016

La población de estudio estuvo compuesta por 138 trabajadores de un total de 143, entre administrativos y operativos de las distintas áreas de la empresa, de ambos sexos que laboraron en los establecimientos de la empresa durante el periodo de estudio.

Esta investigación se aboco a evaluar el tipo de comunicación (Asertiva, No asertiva, asertiva indirecta) hacia el interior de AQA QUIMICA S:A. y los conocimientos sobre procesos administrativos en los colaboradores principalmente. No desarrollando comparaciones con otro personal que laboren en empresas del rubro en otras localidades y/o distritos

Los resultados obtenidos están limitados de acuerdo con las características y desarrollo de actividades operativas, técnicas y administrativas de los colaboradores de la empresa.

## **1.7. Objetivos**

### ***Objetivo General***

Establecer si existe relación entre la comunicación asertiva y los procesos administrativos de los trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.

### ***Objetivos específicos***

- **Objetivo específico 1**

Determinar los niveles de asertividad en las comunicaciones existente en los trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.

- **Objetivo específico 2**

Determinar los niveles de conocimiento de procesos existente en los trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.

- **Objetivo específico 3**

Determinar los niveles de conocimiento de procesos existente en los trabajadores hombres y mujeres de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.

### **1.7.1. Hipótesis de Investigación**

A continuación, se presenta el sistema de hipótesis del presente proyecto de investigación.

- **Hipótesis Principal**

Existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y los procesos en los trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.



- **Hipótesis Secundaria**

Hipótesis Secundaria 1

Existe un nivel medio de comunicación asertiva en los trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.

Hipótesis Secundaria 2

Existe un nivel alto de conocimientos sobre procesos en los trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.

Hipótesis Secundaria 3

Existe una diferencia significativa en los niveles de conocimientos sobre procesos en los trabajadores hombres y mujeres de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.

## II. Marco Teórico

### 2.1. Teoría Generales Relacionadas con el tema

#### • **La Comunicación**

Actualmente estamos en la era de la comunicación y de la información, las organizaciones que obtienen resultados positivos son las que otorgan a las comunicaciones y al manejo de la información un lugar preferencial, no basta con innovar, utilizar técnicas modernas de realizar planeamiento estratégico, esto se desvirtúa en la medida en que no se comunica a todos los niveles de la organización las líneas directrices trazadas a nivel de la alta dirección y que buscan el logro de cumplir los objetivos y desarrollar la misión organizacional.

Al lograr incentivar y plasmar un sistema comunicacional exitoso la organización propicia un clima laboral con una comunicación no solo vertical en un sentido, sino que todos los colaboradores sienten que su voz es escuchada por los directivos de la empresa. Esto anima a un mejor clima organizacional, que permita acciones a nivel personal y colectivo potencializando el trabajo fortaleciendo la institucionalidad, Romero (2016).

Para Fernández (2010) define la comunicación como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos". (interpretación)

Nosnik (Citado por Soria,2008) plantea que para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

ABIERTA: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; direccionado tanto al público interno como externo.

EVOLUTIVA La comunicación imprevista que se, genera dentro de una organización.

FLEXIBLE: Permite una comunicación oportuna entremezclándose lo formal e informal.

MULTIDIRECCIONAL: Esta maneja la comunicación en todos los sentidos.

INSTRUMENTADA: Hace uso de herramientas, intuyendo las tecnologías de información y comunicación, que brinda la Internet.

#### • **Procesos Organizacionales**

El término proceso tiene raíz latina: processus, que significa: desarrollo y mejora. Gómez (2008)

Un proceso es un conjunto de acciones de trabajo relacionadas que se caracterizan por requerir determinados insumos y quehaceres específicos con una extra-valía, orientado a logros predeterminados.

Otra definición: de proceso “es el conjunto de actividades relacionadas entre sí, las cuales transforman factores de ingreso(inputs) en elementos de salida (outputs)” No son trabajos independientes, en conjunto buscan alcanzar un objetivo. (Fernández. 2010).

“Un proceso es un conjunto ordenando de actividades repetitivas, las cuales poseen una secuencia específica e interactúan entre sí, transformando elementos de entrada en resultados. Los resultados obtenidos poseen un valor intrínseco para el usuario o cliente” (Pérez, 2010).

Para identificar las acciones se debe considerar lo siguiente: El proceso debe tener un norte una orientación hacia un resultado, se debe alternar los

roles que se detallan más adelante ingresos y salidas, cliente-proveedor, usuario-servidor, (S.I.P.O.C.), el proceso analizado puede separarse en subprocesos o tareas, para equilibrarse se gestiona por procesos, tomando variables de: tiempo, recurso y costos.

## **2.2. Primera Variable: Comunicación Asertiva**

### ***Marco Conceptual***

#### **2.2.1. La Asertividad**

- **Evolución histórica de la Asertividad**

La voz "asertividad" se origina de la palabra latina asevere o assertum afirmar o defender en español (Robredo, 1995). Este origen de la palabra se piensa que es una aseveración de la propia personalidad del ser humano, autoestima, seguridad, pero sobre todo significa comunicación eficiente y seguridad en sí mismo (Rodríguez y Serride, 1991).

A continuación, presentaremos una breve reseña histórica de la asertividad siguiendo a Rodríguez y Serride. En los años cuarenta, durante plena guerra mundial surge en psicología la definición de asertividad. Salter (1949) desarrolla la descripción de las propuestas iniciales del adiestramiento asertivo. En los 50's Wolpe, desarrolla de forma más amplia el concepto de asertividad, se le considera uno de los precursores, En la siguiente década los años 60, varios investigadores se interesan en este nuevo concepto. Elton Mayo con su teoría Humanista "considera la asertividad como una técnica para la realización del ser humano Lozano (2004). Para Bandura (1969, citado el artículo Aprendizaje social, la interesante teoría de Albert Bandura 2018) "el aprendizaje de la asertividad positiva o negativa se da a través de la

observación de modelos significativos”, por tanto, plantea dos tipos de Asertividad, continuando con el desarrollo del concepto.

En los años ochenta la importancia del asertividad y su entrenamiento se considera una importante capacidad de desarrollo, de los colaboradores de la empresa y del todo organizacional. Lozano (2004)

- **Definiciones**

A continuación, se presentan algunas definiciones de asertividad de diversos autores:

De acuerdo con Flores (2002). “La asertividad es una habilidad social necesaria en el mundo de hoy”.

Elizondo (citado en Flores & Diaz Loving, 2004) “define la asertividad como la habilidad de expresar pensamientos, sentimientos y percepciones; de elegir cómo reaccionar y de hablar de los derechos cuando es apropiado; esto con el fin de elevar la autoestima y de ayudar a desarrollar la autoconfianza para expresar el acuerdo o desacuerdo cuando se cree que es importante, e incluso pedir a otros un cambio en su comportamiento ofensivo”.

“En un principio, el asertividad fue concebida como una característica de la personalidad. En esos términos se pensó que algunas personas eran asertivas y otras no. Pasado el tiempo y mediante la técnica de la observación se planteó que la mayoría de los casos las personas podían ser asertivas en algunas circunstancias y poco o nada en otras” Egúsquiza (2000)

La conducta asertiva es una aptitud de ejercer o defender sus derechos personales, formular veredictos a favor o en discordancia sobre un tema y mostrar sentimientos positivos o negativos adecuadamente, para alcanzar metas planeadas. (Riso, 1988) La asertividad es la manifestación correcta de

sentimientos en las relaciones interpersonales, sin que genere angustia o violencia. (Güell y Muñoz, 2000)

Mézerville (2004) define “la asertividad es la capacidad que tiene la persona de manifestar libremente deseos, conocimientos o habilidades y considera que es la libertad de ser auténtico y comportarse con libertad y razón”.

Comunicación asertiva es la pérdida de miedo al comunicarse'. Tanto la comunicación pasiva como la agresiva, encierran en el fondo el miedo y la inseguridad. (Cutipa, 2012).

La asertividad es la habilidad para conducirse o manifestar pensamientos y sentires propios de forma correcta, tranquilamente, sin tensiones o irritaciones ante una o más personas. (Murueta, 2015)

Los autores mencionados destacan la capacidad que tenemos los seres humanos de expresar emociones, reflexiones de manera correcta y actuar de acuerdo con nuestros sentires.

La mayoría de persona que conforman una organización, tienen problemas en expresar sus sentimientos e ideas, sus comportamientos están limitados por la educación familiar que recibieron y la formación educativa, cada persona en sí es un mundo sus experiencias de vida, todo ello va formando su personalidad y en muchos casos crean inseguridades, anhelos no alcanzados, y complejos de inseguridad. Muchas veces las personas se comportan como interpretan que el contexto social donde desarrollan sus actividades espera que actúe, son influenciados y se cohíben mostrar sus verdaderos impresiones y pensamientos; hay otras personas con comportamientos a la defensiva, reaccionan violentamente a las situaciones

que se presentan, y en forma inapropiada ante escenarios del trabajo, fáciles de solucionar, pero crean contextos de tensión, generando tensiones y afectan la productividad laboral. La persona se separa del grupo, aislándose, perjudicando el trabajo en equipo tan necesario en la gestión moderna de las organizaciones.

El número de personas en los ámbitos laborales que son empáticas y asertivas en su labor es muy reducido, a pesar de ser primordial para generar estabilidad emocional y gracias a este sentimiento los miembros de la organización se sienten exitosos en el papel que cumplen. (Murueta, 2015)

- **Tipos de comunicación**

Se presentan tres tipos de comunicación: pasivo, agresivo y asertivo siguiendo a Van-der Hofstadt (2003).

El estilo pasivo y agresivo son extremos opuestos de una escala permanente que va desde el temeroso hasta el violento, equidistante a los dos se ubica el comportamiento asertivo, que constituye el valor inmejorable de utilizar los mecanismos: no verbales, verbales y paraverbales de la comunicación.

Las personas marcan su estilo de comunicarse, con características marcadas y reconocibles que identifica nuestro estilo de comunicación, mediante la cual nos conectamos con las personas en nuestros distintos contextos: laboral, familiar, amistades.

- **El estilo de comunicación pasivo**

El modo pasivo de comunicarse usualmente no confrontará con otras personas a pesar de sentir que son dejados de lados y se les imponen ideas y formas de comportamiento con las cuales no está de acuerdo.

La mayor particularidad que presentan: son personas que no resguardan sus propios derechos. Accediendo ante los derechos de los demás.

Pareciera que son considerados y respetan la opinión de los otros, pero en realidad no se respetan a sí mismos. Muchas veces no se trata de respeto, sino de miedo ante personas con mayor poder.

Este estilo pasivo de comunicarse corresponde a personas que hacen lo que sea por complacer a los otros y renuncian voluntariamente a pensar de una forma y defender su posición.

Esta forma pasiva antepone las creencias y pensamientos ajenos sobre los propios, prioriza agradar a los demás, para estas personas es importante ante todo no afrentar a sus semejantes, contradiciéndolos, temen hasta grados de pánico el ser no tomado en cuenta y sufrir rechazo. Estas personas cohibidas, explican su comportamiento, escudándose en respeto y consideración hacia los demás.

Educación no es carecer de asertividad o tener una comunicación pasiva. Esta forma de establecer una posición de respeto no es sino una máscara para disolver los conflictos

Por otro lado, utilizar el estilo de comunicación pasiva crea efectos de abandono, desaliento y presión cuando interactúan en el trabajo en relaciones sociales. Experimentan el perder el control en los acontecimientos en distintos contextos y sobre sus respuestas ante estas situaciones, los hace experimentar sentimientos de baja autoestima.

El estilo de comunicación pasiva muestra elementos no verbales: siempre serios, no miran de frente, sonrisa forzada y de corta duración, cuerpo



a la defensiva, presentan una postura sesgada, evitan el contacto y mantienen distancia, muy poca gesticulación, tics nerviosos con extremidades.

Los elementos comunicacionales paraverbales de este estilo comunicativo pasivo son: Escaso volumen de voz, comunicación monótona y plana, poca claridad verbal, y voz entrecortada pero rápida y poco clara, comunicación corta, pausas y silencios extensos.

Elementos verbales característicos de la comunicación pasiva son: poca atención al interlocutor, escasas preguntas aclaratorias, responde parco y cortante.

- **El estilo de comunicación agresivo**

En oposición a la comunicación pasiva, la comunicación agresiva defiende como sea, sin importar el medio su postura, no solo en forma esforzada, sino que para hacerlo implica no respetar los derechos del resto de personas.

Lo que caracteriza este estilo agresivo de comunicación, es el ataque, la forma agresiva de enfrentar a los demás y ejercer un dominio sobre el resto.

Las personas que ejercen este estilo de comunicación se consideran superiores al resto, por tanto, su pensar y actuar está sobre el resto en cualquier escenario sea este profesional laboral o particular, el sujeto siente repulsa por los demás seres humanos y que el sentir del resto no le importa. Este tipo de personas son irresponsables en el comportamiento hacia otros individuos, si el resultado de esta relación acarrea resultados negativos a las personas de su entorno los hace responsables de ello y piensa que reciben lo que merecen.

Crea conflictos y a pesar de que esta comunicación agresiva e intimidante puede facilitarle en un inicio conseguir sus objetivos, al final se tornara contraria a la persona que la ejerza, debido a los grandes enfrentamientos y malestar que provoca su actuar.

El frecuente uso de este estilo agresivo hace que la persona se aislé del resto y logra internalizar que no ha sido la mejor alternativa, se sienta mal consigo mismo, son personas solas, que por su comportamiento pierden oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Permanente viven presionados y se descontrolan, carecen de herramientas para relacionarse con las personas, generan conflictos cuando se comunican, ya que lo hacen en un solo sentido, no es de ida y vuelta, porque no acepta recibir respuesta. No escuchan a las demás personas.

Componentes no verbales que caracterizan el estilo de comunicación agresivo son: gesto facial adusto, mira fijamente y en forma directa, casi no sonrío, actitud amenazante, no rehúye se enfrenta, no mantiene distancias, gesticula en forma amenazante,

Los elementos paraverbales de la comunicación agresiva son: voz alta, el tono tiende a la monotonía por el volumen alto, el habla es fluida, rápida, poco clara, habla demasiado, sin pausas.

Los componentes verbales de la persona con un estilo agresivo, emplea abundantes términos de forma imperativa, crítica el comportamiento de los demás y utiliza frecuentemente palabras como "haz", "deberías", "mal", o frases como "harías mejor en ...", "ten cuidado con .". "si no lo haces ... ", "no sabes ... ". "debes estar bromeando", etc.

Los componentes orales particulares del estilo de comunicación agresivo son: Imperativo, amenazante, no otorga interés personal, grosero, soez, machista, sexista, homofóbico, pregunta en secuencia continua y al contestar lo hace sin relacionar a preguntas que le formularan.

- **El estilo de comunicación asertivo**

El individuo que tiene un modo de comunicación asertiva es consciente de que lo caracteriza y las usa adecuadamente en su diario vivir. Puede manifestar su sentir, pensamientos y posturas ante distintos temas y personas sin cohibirse. Tiene un estilo de comunicación que se adecúa a la teoría de las habilidades sociales. porque expresa sus emociones, pensar e ideas. resguarda sus derechos, respeta los derechos de los otros. Sus interlocutores se expresan con libertad, su mensaje es de estilo asertivo. Se adapta al escenario en que se desarrolla el diálogo y busca que no existan problemas, facilitando la solución de los mismos.

El individuo asertivo no persigue lograr lo que anhela como sea, busca principalmente hablar adecuadamente y sin atacar, en muchos momentos el diálogo se transforma en negociación al interactuar con un individuo asertivo.

La persona asertiva resuelve en forma natural los problemas de comunicación en sus interactuar social, esto suministra satisfacción a la persona, se siente bien con las demás personas y con él mismo.

En sus relaciones interpersonales, la persona se siente calmada y con control sobre sus palabras y actitudes, esto facilita la comunicación y propicia las oportunidades en sus relaciones personales y profesionales. De esta forma conoce gente con facilidad, se interrelaciona, hace amistades, tiene facilidad para cerrar negocios y fideliza a los clientes de forma natural.

Como el individuo que utiliza la comunicación asertiva como una manera natural de relacionarse, suele sentirse bien consigo misma, se acepta como es y esto conlleva a que los demás se sientan bien en su compañía, las relaciones en el plano profesional o amical son buenas experiencias de vida, la persona asertiva busca el "win to, win" (ganar ganar).

El estilo asertivo tiene como elementos no verbales son: gesto amigable, mirada directa, risa constante, porte recto, posición de frente, mantiene distancia adecuada que permitiría contacto movimientos certeros, seguros no toscos, junto a la verbalización, manos no rígidas.

Los componentes paraverbales del estilo de comunicación asertivo son: volumen de voz que permite el diálogo, modulación de voz cambiante que resulta encantadora, expresión oral apropiada, velocidad de expresión tendiendo a calmada, clara, tiempo de expresión adaptada a los copartícipes, silencios y pausas adecuados. tiempo, de respuesta adecuado al público.

El componente verbal de una comunicación asertiva es el uso de la primera persona palabras que muestran sus propios pensamientos, posiciones, emociones y sentimientos, como "pienso", "siento" o "quiero".

Utiliza normalmente palabras que convocan al trabajo colaborativo como, ejecutemos, hagámoslo y si se trata de resolver problemas que se presentan, suelen lanzar interrogantes como: ¿Qué piensa?, ¿Qué le parece?, ¿Qué sugieren para resolver este problema? ¿Cómo superamos este escollo?,

### **2.2.2. Enfoques**

Encontramos distintos puntos de vista sobre el comportamiento de las personas en el ámbito Psicología

- **Desde el enfoque conductual**

Para la teoría conductista, el aprender en forma asertiva se basa en los estudios de Ivan Pavlov, desarrolló su planteamiento en base a observar experimentalmente el comportamiento de las personas y animales, concluyó que se logran adaptar a distintos contextos donde se desarrollan.

Inspirados en Pavlov y con el desarrollo del condicionamiento operante de Skinner, Salter y otros Psicólogos conductistas (Rodríguez y Serride, 1991), plantean:

Que las personas consiguen controlar fuerzas externas que influyen en el medio laboral o social, se sentirán inducidas al trabajo y manifestarán su sentir libremente, viviendo según su propio enfoque de la vida, si por el contrario las fuerzas del ambiente se imponen tendrán un comportamiento desorientado y cohibido. Controlarán su sentir y actuarán bajo parámetros que no, quisieran aceptar. (Casares y Siliceo, 1997; Robredo 1995). Esta comparación entre “inhibición o excitación se revelará como inacción o sometimiento o por el contrario en irritación”. (Rodríguez y Serralde, 1991, citado por Alonso, A. 2014).

Desde este punto de vista, la asertividad es un comportamiento complejo que puede ser aprendido. Las personas tímidas, cohibidas, inseguras, que presentan un estilo pasivo por las experiencias de la vida porque acuden a un servicio especializado de terapia psicológica, aprenden a ser asertivas. De la misma manera las personas prepotentes, agresivas, irrespetuosas, es decir

aquellas que presentan un estilo agresivo, pueden aprender por experiencia de vida o por tratamiento especializado en personas asertivas.

- **Desde el enfoque cognitivo.**

Según Flores (1994) el comportamiento asertivo, es comportarse y mostrar su propia creencia, lo que se siente y anhela. sin tapujos y con honestidad, defendiendo, sus derechos, pero con respeto los derechos de las otras personas. Los que adaptan esta teoría plantean cuatro etapas para su desarrollo:

1. Mostrar contrastes entre asertividad y agresividad.
2. Favorecer el que la persona distinga los derechos individuales y las prerrogativas de los otros.
3. Minimizar los impedimentos de conocimiento y afecto para comportarse de forma asertiva, procurando minimizar temores y cargas.
4. Aumentar habilidades asertivas practicando estos métodos.

Se formula que la asertividad se basa en que no se manifiesta ansiedad en interrelaciones sociales, de forma tal que se manifiesten sentimientos, pensamientos y acciones (Flores, 1994).

Aceptarse y apreciarse son requisitos para ser asertivo, ser respetuosos con los demás, pero ser firmes en nuestras opiniones, declararlas expresándolas en forma clara, en el momento oportuno, sin irritaciones, en forma transparente y directa. (Pick y Vargas, 1990)

Existe otra forma de denominar a la conducta asertiva: conducta afirmativa, es la destreza de comunicar su pensamiento y creencia de manera real, dejando claro su posición, pero respetando al resto respecto a sus ideas y derechos. Indaga sobre ideas planteadas y si estas no se oponen a sus

propios planteamientos. Sus expresiones son positivas, no emite una comunicación crítica o negativa. Tiende "puentes de plata" en comunicación y no evade el asumir lo que ejecuta y sus resultados, no evita los efectos de su perspectiva. (Aguilar, 1993)

Para muchos autores estudiados la auto aprobación, valoración y firmeza en sus creencias son los pilares del asertividad, ser asertivo parte de autorespetarse y respetar a los demás. (Rees y Graham, 1991).

La autoestima y la comunicación efectiva son dos condiciones fundamentales del asertividad. La autoestima es el concepto que tenemos sobre nuestra persona, destrezas, conocimientos, capacidades y rasgos positivos que nos atribuimos, todo ello forma la autoimagen que tenemos de nosotros mismos como nos evaluamos se denomina autoestima, la misma que se va cincelandando a través de los años.

La autovaloración de la persona es básica para que del ser humano es base para que capacidad individual y los éxitos se revelen a lo largo de su vida, estar bien consigo mismo trae como consecuencia autoestima, pueden asumir los retos y desafiar nuevas metas y asumir desafiar y resolver los retos y los compromisos que la vida nos traza. En el otro extremo, una autoestima baja, trae como consecuencia que la persona se auto limite y fracase en su existencia.

La autoestima se estructura durante la existencia del ser humano, cada etapa aporta sentires, emociones y vivencias en múltiples niveles. Durante la niñez se auto descubre, toma conocimiento de su contextura, de sus miembros (piernas, brazos), percibe que algunos los aprueban y otros los excluyen, como consecuencia de ello este niño podrá ser un adulto feliz o amargado,

frustrado, estas primeras experimentaciones marcan la existencia del individuo, el sentirse aprobado o rechazado crean valoraciones como persona.

En la adolescencia si en la niñez comenzó a modelar una buena autoestima llegar a la juventud y a la vida adulta no generará problemas será simple. Es esta etapa fundamental para conseguir una personalidad estable, el joven pasa de depender de un núcleo familiar a ser independiente como persona individual. Si se auto valoriza muy poco buscará caminos sencillos y placenteros como la droga, que lo alejará de su realidad y se autodestruirá.

Una baja autoestima propiciará una conducta tímida, llevándolo a aceptar juicios y resoluciones ajenas, así sean contrarios a sus propias opiniones o en el otro extremo una acción violenta al mínimo incentivo. Muestra una conducta variable e impredecible, nunca aprendió a comunicarse en forma asertiva. Necesita entrenarse para poder comunicarse asertivamente

- **Los Derechos y principios de la asertividad**

Los derechos asertivos constituyen una armazón elemental para que las personas interactúen, Smith (1987), realizó un extenso estudio de los derechos asertivos y de la presencia de ciertas creencias primarias infantiles para cada derecho asertivo que subsisten varios individuos, lo que permite que sean susceptibles a ser dominados por otros. (Smith, citado en Revista Electrónica "Actualidades investigativas en Educación" 1987).

Presentaremos una versión actualizada de estos derechos.

Riso (2002) elabora una síntesis de los derechos asertivos, extraída de las obras de los autores Caballo, Lanage, Castanyer y Smith. Estos se refieren a que la persona tiene derecho a:

1. A ser tratada con dignidad y respeto.



2. A experimentar y expresar sentimientos.
3. A tener y manifestar opiniones y creencias.
4. A decidir qué hacer con el tiempo, el cuerpo y la propiedad que le pertenecen.
5. A cambiar de opinión.
6. A decidir sin presiones.
7. A cometer errores y a ser responsable de ellos.
8. A ser independiente.
9. A pedir información.
10. A ser escuchada y tomada en serio.
11. A tener éxito y a fracasar.
12. A estar sola.
13. A estar contenta.
14. A no ser lógica.
15. A decir no lo sé.
16. A cambiar de opinión
17. A hacer cualquier cosa sin violar los derechos de las demás personas.
18. A no ser asertiva.

Existen tres elementos básicos de la asertividad: la tolerancia, la prudencia y la responsabilidad.

La persona asertiva es tolerante, solo si sus propias ideas y pensamiento pretenden ser subyugados, y los defiende, el individuo asertivo busca balancear deberes y derechos. El agresivo es intransigente y se autocrática, considera importantes sus derechos y no los de sus semejantes.

Un ser humano sumiso actúa con una permisividad muy grande, pone de lado sus propios derechos y solo piensa en sus deberes hacia los otros.

La prudencia, permite a la persona ser asertiva. La prudencia exige pensar y evaluar consecuencias de un proceder, antes de ejecutar. Evalúa causa efecto, para no arrepentirse posteriormente. Una asertividad sin sensatez podría transformarse en ataque.

La responsabilidad interpersonal, (Risso, 2002): No se logra ser asertivos sin una conducta de la responsabilidad, esto significa no trasgredir los derechos ajenos. Si tuviera que defender su posición, lo hará sin atacar, ni pisotear los derechos ajenos **Importancia de la Asertividad en las**

### **Organizaciones**

Una comunicación asertiva, se trata de una aptitud de comunicación, en la que nuestro pensamiento es manifestado interiormente, tomando, en cuenta los sentimientos y los derechos de los demás (si no se respetan se emite comunicación agresiva). Pero, el significado que mejor define la comunicación asertiva es tener el comunicarse. Tanto la comunicación pasiva como la agresiva, reflejan muy dentro miedo e inseguridad. (Cutipa, 2012).

Una persona asertiva emite su punto de vista, sin restricciones y sin recelo, considerando el punto de vista de otras personas y solucionando de manera adecuada los problemas o diferencias en su entorno. Es este orden el que permite una buena comunicación, cuando estas estructuras conceptuales permiten exteriorizar sus pensamientos. (Barreno, 2006)

La comunicación asertiva, es una cualidad de comunicarse, en la que se expresan ideas con liberalidad, sin temor que el resto no piense, teniendo en consideración lo que sienten y piensan los otros; sino se estaría ante una

comunicación agresiva La “pérdida de miedo al comunicarse”, es la mejor definición de comunicación asertiva. Por otro lado, la comunicación pasiva y la agresiva, están enmarcadas en el miedo y la inseguridad. (Muñoz, 2000)

La comunicación organizacional interna es las que desarrollan las organizaciones y forman parte fundamental de su cultura organizacional o de las normas internas. El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de España. Recoge muchos de los conceptos e importancia de la Comunicación Organizacional Interna, en su compendio de Normas y documentos. (INSHT, 2019) En las empresas existen dos tipos de comunicación: formal e informal. (Llacuna, 2006).

En la Comunicación organizacional formal, los pasos predeterminados y la labor en equipo apuntalaran el alcanzar los objetivos trazados. El que la comunicación este pauteada en un proceso establecido, permitirá que la comunicación fluya y la organización sea enfocada como un sistema (Katz y Khan, 1986).

La comunicación se convierte en agente de cambio, ayuda a que se difundan en forma coherente y segura por ejemplo nuevos valores organizacionales, métodos de trabajo, nuevas reglas para la gestión efectiva de la organización, apoyando el Desarrollo organizacional.

Los colaboradores requieren conocer la información sobre cambios, mejoras y nuevas reglas internas de la organización, ero en forma veraz y directa (sin el llamado teléfono malogrado), ya se mencionó que la comunicación de ida y vuelta es importantísima y una forma a de contribuir al desarrollo y crecimiento de la organización en búsqueda de alcanzar la Calidad Total, aquí la comunicación es piedra base para la construcción de éste gran

edificio de la calidad total. Una buena gestión de una comunicación interna debe alcanzar el principal objetivo una comunicación efectiva dentro del sistema organizacional. La comunicación efectiva entre los colaboradores es esencial para el la organización funcione al máximo.

La comunicación interna informal, se da en todas las organizaciones y en algunas llega a adquirir tal relevancia que en muchos casos tiene mayor difusión y credibilidad que las comunicaciones internas formales. Ante la carencia de una comunicación asertiva real. El fenómeno del llamado "teléfono malogrado", se empieza a desarrollar en la organización. Esto significa que las comunicaciones informales con distorsiones es el mensaje que se difunde, esto trae graves problemas a la gestión de las organizaciones, la informalidad se impone y los clientes internos se sienten insatisfechos, así existan políticas reales de atención a sus expectativas. Las mejoras planteadas no se logran implementar por una mala comunicación y la incertidumbre es la que se impone como componente de la cultura organizacional.

La comunicación asertiva en las organizaciones se efectivizará, cuando ésta llegue a todos los miembros de la organización, no sea en un solo sentido de arriba hacia abajo. Los colaboradores, tienen mucho que aportar y deben ser escuchados, con respeto; ellos son los que conocen a la organización en todos los niveles y pueden retroalimentar las actividades para el logro de una gestión exitosa, bajo estándares de calidad.

### **2.2.2. Procesos Administrativos**

La segunda variable en estudio son los procesos administrativos, partamos por definir que es un proceso. A continuación, algunas definiciones de planeación y procesos, formulado por distintos autores, la planeación es quien da sentido a la implementación de procesos.

Para Fayol (citado por Lozano,2004), “La toma de decisiones es parte de las funciones de la organización”. La teoría de la administración científica planteaba que las funciones del administrador la previsión, organización, coordinación y control, actualizando a términos actuales sería la planeación, organización, dirección y control. Koontz y Terry (1985), afianzan la teoría formulada por Fayol plantean que la previsión es base de la planeación. Plantea que la planeación es la función de poder escoger entre distintas alternativas para alcanzar objetivos, desarrollar procesos, generar políticas organizacionales y programas en una organización.

Para ellos la planeación es un camino, un puente que se levanta para ir desde una situación actual hacia un futuro distinto, planificado. Es un proceso ilustrado, donde mediante el análisis de los antecedentes y la información existente se precisa que pasos seguir.

La planeación es la función fundamental de todas las otras funciones administrativas, se deben definir previamente objetivos y un listado de los hechos que se deben ejecutar para alcanzarlos, se debe tomar decisiones sobre las opciones que se presentan. Planear es resolver con antelación que se ejecutará, cuando, como, que recursos se utilizaran, quien lo hará, quien supervisará, lo que acontecerá no se puede prever. pero no planear significaría

que el azar dominaría a las empresas. Y las empresas no, desarrollan su gestión por casualidad.

Para Ponce (Citado en Definición de Administración, Mayor, 2015), al administrar, planear es marcar la trayectoria que se deberá seguir. Marcando las pautas que la guiaran, cuál será el orden en que se ejecutarán las acciones, la duración de ellas y los recursos necesarios para desarrollar este plan.

Para Massie (Citado, en Definición de Administración, Mayor, 2015), la planeación es un procedimiento en el que el administrador vislumbra, el futuro, hace prospección y encuentra varias alternativas para gestionar la organización, fijando objetivos para cada una ellas.

Para Scanlan (Citado en Definición de Administración, Mayor, 2015), es un sistema en el que primero se establecen objetivos para cumplir la misión de la organización, establece políticas generales, planifica y crea formas para ejecutar esta planificación retroalimentando las distintas etapas de la misma, para adaptarse a posibles variaciones de contextos.

Ackoff (1988), considera que planificar es probar que se formulan acciones a desarrollar por el ser humano, si se equivoca no es un error, pero aceptar el error y dejar que permanezca vigente si lo es. La planificación debe generar indicadores, que señalen si se está yendo por un camino, que lleve al éxito. Al planificar podemos equivocarnos, pues se está tomando una decisión que puede llevar a éxito o no. Se deben tomar medidas correctivas para enmendar el derrotero. Plantea Ackoff que no siempre tomar decisiones, y escoger una alternativa, significa planear.

Guzmán V. (1966), colige que la planeación como: "actividad sistémica apoyada en datos objetivos lo más reales posibles, en estudios técnicos para

que la previsión sirva de fundamento sólido, a las políticas y programas y estos sean a su vez instrumentos eficaces y de verdadera utilidad".

El considerar la previsión como el factor determinante de la planeación, lleva a plantear su importancia para una planeación exitosa.

Existen factores que van a influenciar directamente en la planeación, factores externos: políticas gubernamentales estables, categorías de acción del estado, estilos de vida de la población, ocupación, niveles salariales, compra de materia prima, transportes; y factores internos: niveles esperados de ventas. comportamientos de mercado e inversiones de capital.

Idalberto Chiavenato (2002), su aporte a la definición es el considerar a la planeación como un modelo teórico, al cual se puede recurrir para adaptarse a cambios en el contexto externo donde se gestionará las actividades de la organización.

Ch. Hummel (2013), afirma que planificar equivale a marcar un derrotero de una situación determinada hacia el objetivo deseado, pero alcanzable. Este autor percibe que la planeación es el vehículo para llegar a ese futuro a alcanzar la visión organizacional.

Para las Naciones Unidas, "la planeación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubra todos los factores relevantes que puedan ser identificados". Manes (2005). La ONU es consciente de la realidad mundial, los recursos son pocos y las necesidades muchas, el planificar de la mejor manera, hace que estos pocos recursos alcancen para beneficiar a un mayor número de personas.

El padre de la administración moderna Drucker (2002), planteó que: “pocas compañías tienen ideas precisas de su misión, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que conduce a sus peores errores, y de ahí la falta de planeación de muchas empresas”. Esto es una realidad lamentablemente en las organizaciones por una inadecuada gestión, falta de comunicación y de compromiso por parte de los empleados, la misión, objetivos y valores son desconocidos para la mayoría de los miembros de la organización.

Finalmente, para Ander y de Yerhezkeldror (Citados por Rusell, 1988), consideran que planear es un proceso de elaborar una amalgama de decisiones que facilitarán ejecutar acciones posteriormente, para alcanzar objetivos de manera adecuada. Es un proceso, involucra, evaluaciones y ajustes constantes entre medio y resultados.

La planeación se considera como la primera función administrativa. pues ella es la base para que se pueda, organizar, dirigir y controlar. Al planificarse estructura un derrotero un plan a seguir para alcanzar un fin, la misión de la empresa, la razón de ser de una organización.

Para que esta planeación se desarrolle adecuadamente se debe de tener claro que hace la organización, su misión. Para alcanzar esta misión se requieren recursos. estos deben ser asignados para. alcanzar objetivos, estos objetivos deben de generar indicadores, para evaluar cómo va la gestión organizacional, respecto a su Plan. A la larga si estos objetivos se cumplen y la misión se alcanza, visión organizacional será una realidad.

Las organizaciones modernas planifican, pero si no se identifican, se mejoran y se implementan procesos de gestión, esta planificación quedará en el papel y no será una realidad.



En resumen, un Proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativamente y/o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Verástegui y Rivera (2014)

Un Proceso administrativo, son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar de manera eficiente los recursos: humanos, técnicos, materiales. de infraestructura. intangibles con los que cuenta la empresa.

Los Roles que se cumplen en un proceso, son usuario o clientes, servidor o proveedor y vocero.

Usuario o cliente, es aquel trabajador que solicita información o demanda una labor o tarea dentro del proceso. Este rol es cambiante, varía a Servidor o proveedor en otra fase del proceso.

Servidor o Proveedor, es aquel trabajador que brinda información o desarrolla una labor para otro u otros que demanda alguna información, actividades o trabajos dentro del proceso. Este rol es cambiante, varía a Cliente o usuario en otra fase del proceso.

Vocero o difusor, su labor no es demandar o desarrollar tareas, es hacer conocer a todos los miembros de la organización, en qué momento cambian las condiciones de demanda por parte de los Clientes y como responder por parte de los Proveedores a los usuarios. Cambios en los procesos, atajos, nuevas formas de desarrollar las labores o tareas. Su rol es únicamente informativo. El que los miembros de una organización conozcan los roles que les toca desempeñar en los procesos en que participa es fundamental para una gestión exitosa de la organización.

Los elementos de un proceso son: “los inputs o entradas, la secuencia de actividades, y finalmente, los outputs o salidas” (Pérez, 2010).

El conocer que ingresa al proceso, como se transforma (actividades productivas, secuencias administrativas y controles) y que se espera como resultado, sea este un producto o un servicio es de vital importancia, para que todo el esfuerzo de planificación no haya sido un vano esfuerzo.

- **Los procesos el medio de alcanzar una gestión exitosa organizacional**

La única forma de asegurar el éxito de una organización es identificando sus procesos y subprocesos. Planteando mejoras sobre ellos y teniendo en cuenta que las tareas que se desarrollan a lo largo de los procesos buscan cumplir con objetivos, estos objetivos han surgido a partir de haber realizado un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), haber identificado debilidades y fortalezas; amenazas y amenazas y realizando un cruce de estas variables identificadas y haber identificado los principales problemas que afronta la organización. el Planeamiento Estratégico convierte estos problemas en nuevos, objetivos estratégicos. (García, H, 2005). Para alcanzar estos objetivos se requieren de recursos, los cuales son utilizados, en un periodo de tiempo y generando un resultado (indicadores) este resultado permite cumplir con la misión de la organización.

La gestión de procesos aporta una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para volver eficiente el mismo. Verástegui y Rivera (2014)

- **Aspectos fundamentales de la gestión por procesos.**

Los Procesos los identificamos como claves, estratégicos y de soporte, coincidiendo con lo estipulado en las Normas ISO.

Entendiendo los procesos claves o misionales son aquellos en los que no se pueden cometer errores, ellos generan la cadena de valor organizacional. Los procesos estratégicos son los sistemas de dirección, control y planificación. Los procesos de soporte son todos aquellos que permiten la operatividad de la empresa.

Fundamental es identificar procesos es controlar y medir los resultados, para ello se deberá implementar la Gestión de Procesos, esto significa un cambio en la organización y proporciona los conceptos organizativos para orientar los procesos de cambio activamente. Fernández, A. (2010).

Por ello se hace necesario definir qué es calidad, este concepto está ligado a la implementación efectiva de los procesos.

La calidad es la "Percepción que tiene el cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos".

El Instituto de la Calidad de la Universidad Católica en su Curso Identificación y Mejora de Procesos (2010), cita a Juran, "la calidad es La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente". En la administración moderna esta es la base para una gestión exitosa organizacional.

La Calidad Total, es un concepto que se desarrolló a través de un ciclo evolutivo: El establecimiento de la misión de una organización, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. (Fernández, 2010)

La ejecución de las estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. En conclusión, la evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

El enfoque por procesos facilita la búsqueda de la Calidad total, se dará en la medida que los procesos identificados como claves, estratégicos y de soporte. Coincidan con lo estipulado en las Normas ISO. Por medio de este enfoque se facilita el aplicar la Calidad Total.

La comunicación asertiva que aclare cualquier duda, temor o incertidumbre, la asertividad en la comunicación es uno de los factores principales para brindar al "cliente interno" un ambiente seguro y adecuado para que desarrolle su labor sin sobresaltos. Si el implementar procesos es pilar fundamental para gestionar las organizaciones en forma efectiva, el comunicar los objetivos, métodos y efectos de esta implementación mediante un mensaje claro y no distorsionado es básico en la gestión organizacional. El implementar procesos administrativos significa generar cambios organizacionales, es por ello por lo que la comunicación asertiva toma una importancia fundamental en la gestión de la organización.

- **PROCESOS IDENTIFICADOS Y FORMULADOS EN AQA QUIMICA S.A.**

1. Proceso de Servicios Industriales

Objetivo/Misión: Realizar un servicio de limpiezas químicas, instalación y mantenimiento de equipos eficiente que cumpla con las especificaciones pactadas con el cliente,

## 2. Proceso Comercial

Objetivo/Misión: Identificar asegurar que las necesidades del mercado de tratamiento de aguas se cumplan de acuerdo al requerimiento de los clientes en productos químicos.

## 3. Proceso de Producción y Control de Inventarios

Objetivo/Misión: Asegurar el stock mínimo de materias primas, equipos, reactivos y productos químicos terminados de la línea ANCO y AQA de acuerdo con lo planificado y cumpliendo lo solicitado por el cliente en cuanto a plazos de entrega.

## 4. Proceso de Compras

Objetivo/Misión: Asegurar que los insumos, equipos y servicios de terceros se entreguen oportunamente y cumplan con los requerimientos de los diferentes procesos de la empresa.

## 5. Proceso de Administración Financiera

Objetivo/Misión: Administrador adecuadamente los recursos financieros de la empresa.

## 6. Proceso de Recursos Humanos

Objetivo/Misión: Asegurar que la empresa tenga el personal calificado y capacitado para el buen desempeño de sus funciones mediante evaluaciones anuales (Fuente: Procesos empresa AQA QUIMICA S.A.(2017)

## 7. Proceso de Despacho

Objetivo/Misión: Asegurar que los productos químicos y equipos lleguen con las especificaciones y condiciones requeridas por los clientes.

## 6. Proceso de Investigación y Desarrollo

Objetivo/Misión: Asegurar el diseño de nuevos productos de acuerdo las necesidades identificadas en el proceso comercial, en el proceso de Planificación estratégica organizacional o en el mismo proceso de Investigación y desarrollo.

Como se aprecia son ocho procesos identificados, en teoría la gestión de esta empresa debería generar indicadores positivos. Ver ANEXO para la descripción de los procesos

### **III. Método**

#### **3.1. Tipo de Investigación:**

“La investigación es de tipo descriptivo correlacional y el diseño es no experimental, transversal” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

#### **3.2. Población y muestra**

##### ***Población***

La población está compuesta por los trabajadores de la empresa AQA QUIMICA S.A. El total de la población es de 143 trabajadores. Entre administrativos y de planta

##### ***Muestra***

El tamaño de la muestra se determinará por el procedimiento de afijación óptima. con un intervalo de confianza del 95%, para un margen de error estimado de 0.05 sobre la base del total de la población registrada.

Por ser poca población el tamaño de la muestra obtenida es 4, será la casi totalidad de la población 138 (cuatro representantes comerciales trabajan en las regiones y son comisionistas).

La empresa posee dos locales administrativos en Jesús María y Magdalena y un almacén en el Cercado de Lima.

### **3.3. Operacionalización de variables**

#### ***Definición de variables:***

- **Comunicación asertiva**

Wolpe y Lazarus, redefinieron el concepto como "la expresión de los derechos y sentimientos personales"(Egúsquiza, 2000).

- **Procesos Administrativos**

El proceso administrativo está enmarcado en las actividades del Administrador entre las cuales está dirigir o desarrollar la gestión de la organización. Actualmente esta gestión responde al llamado Proceso administrativo, una serie de tareas enlazadas o relacionadas entre sí que lleva a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, utilizando de la mejor manera los recursos que se asignan para tal fin. Al alcanzar los objetivos se está gestionando en forma efectiva (eficaz y eficientemente a la organización) Riera (2014).



- Operacionalización

Variable	Dimensiones	Naturaleza	Forma de medición	Tipo de respuesta	Indicadores	Escala de medición	Criterios de medición	Instrumento
Independiente: Comunicación	Asertividad indirecta	Cualitativo y cuantitativo	Directa	Politómico	Comunicación indirecta a través de algún medio	Nominal Ordinal	Respuesta a los items en escala tipo Likert.	Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) propuesta por Flores Galaz, y Rolando Díaz-Loving Aplicada a sujetos desde los 15 años en adelante, de manera individual o colectiva.
	No asertividad	Cualitativo y cuantitativo	Directa	Politómico	No defiende su pensamiento	Nominal Ordinal	Respuesta a los items en escala tipo Likert.	
					No expresa su opinión			
					Acepta criterio de mayoría			
					Reprime sentimientos			
	Asertividad	Cualitativo y cuantitativo	Directa	Politómico	Autovaloración	Nominal Ordinal	Respuesta a los items en escala tipo Likert.	
					Defensa de su punto de vista			
					Expresa sentimientos			
	Dependiente: Procesos	Misión, Visión, Objetivos	Cualitativo y Cuantitativo	Directa	Politómico	Conoce que hace la empresa Cómo lo hace Hacia donde va	Nominal Ordinal	
Concepto Finalidad Identificación Recursos Factores		Cualitativo y Cuantitativo	Directa	Politómico	Entiende que es un proceso Cómo identificarlos Recursos necesarios para desarrollarlos Factores limitantes del proceso	Nominal Ordinal	Respuesta a los items en escala tipo Likert.	
Identificación de tareas		Cualitativo y Cuantitativo	Directa	Politómico	Identifica tareas del proceso	Nominal Ordinal	Respuesta a los items en escala tipo Likert.	
Variables de Control	Edad	Cuantitativa	Directa	Politómico	Intervalo edades	Ordinal	Intervalo edades	Cuestionario
	Género	Cualitativa	Directa	Dicotómico	Masculino Femenino	Nominal Ordinal	Masculino Femenino	Cuestionario
	Nivel	Cualitativa	Directa	Dicotómico	Directivo Operativo	Nominal Ordinal	Directivo Operativo	Cuestionario

### **3.4. Instrumentos**

#### **3.4.1. Instrumento y materiales**

**Primera Variable: Asertividad de las comunicaciones.** Ficha técnica

**Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)** “propuesta por Flores Galaz, y Rolando Díaz-Loving, quienes crearon la versión original de la escala en el año 2004, en la ciudad de México.

Se administra a sujetos desde los 15 años en adelante, de manera individual o colectiva, teniendo un tiempo promedio de Aplicación de 20 a 30 minutos.

Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) contiene: manual, prueba, hoja de respuestas, plantillas de corrección.

Esta escala es auto aplicable y consta de 45 afirmaciones tipo Likert, de cinco alternativas de respuesta que van de:

Completamente de acuerdo a completamente en desacuerdo.  
(Asto, 2015)

- **Variables Consideradas**

La primera variable que medir en este estudio fue la Comunicación, se determinaron las subvariables: Tiene como fin valorar tres niveles:

- Asertividad Indirecta
- No Asertividad
- Asertividad. Metodología:

En la calificación de la Escala Multidimensional de Asertividad, se deberán seguir los siguientes pasos:

Verificar que todos los reactivos del cuestionario se hayan contestado.

Coloque la plantilla correspondiente al factor Asertividad indirecta sobre la hoja de respuestas. Sume las puntuaciones que aparezcan a través de los cuadros para obtener la puntuación cruzada correspondiente a dicho factor (Asto, 2015)

Coloque el total en el espacio asignado para ello en la hoja de respuestas y perfil.

Proceda de la misma manera con las plantillas de No Asertividad y Asertividad.

Atención: Al utilizar la plantilla correspondiente al factor Asertividad, observe que en los reactivos 15; 22 y 33, se deben intervenir las calificaciones pues dichas afirmaciones se encuentran en sentido negativo de lo que mide el factor, es decir,

5 = 1; 4 = 2; 3 = 3; 2 = 4; 1 = 5. (Asto, 2015)

### **Segunda Variable: Procesos Administrativos**

Para medir la segunda variable se ha utilizado un cuestionario creado a las necesidades de la investigación.

- **CPA-Ruiz, 2015**

Ficha Técnica

El segundo instrumento consta de una herramienta de 24 preguntas que pretenden medir los siguientes aspectos respecto a la identificación de procesos en la organización y su implementación en AQA QUIMICA S.A.

Esta escala es autoaplicable y tiene 24 aseveraciones tipo Likert, con cinco alternativas a escoger que van de:

- Alto conocimiento a Desconozco del tema.

## Metodología

Cuestionario CAP, propuesto por R Ruiz, se aplicará a trabajadores de 18 años para adelante, tiempo promedio 20 minutos.

Hoja de respuesta y plantilla de corrección está en plan piloto, este cuestionario es auto aplicable y consta de 24 ítems, Tipo Likert.

Este instrumento ha sido sometido a juicio de expertos y se desarrolló un estudio piloto a la casi totalidad de la población de AQA QUIMICA S.A., utilizando el paquete estadístico SPSS 21.0 para establecer su confiabilidad.

### **Variables consideradas**

Conocimiento de: Misión organizacional, Visión de la organización y Objetivos empresariales.

Conocimiento sobre que se considera un proceso y para que se deben de identificar

Conocimiento de los Recursos o factores que intervienen en un Proceso.  
Pasos básicos para identificar las tareas que conforman un proceso.

Es de tipo: No experimental/Descriptiva, “los estudios descriptivos no se refieren a relaciones entre variables. Su finalidad es observar, describir y comprobar aspectos de una situación”. (F. Polit Denise y P. Hungler Bernadette.1985).

### **Problema de la investigación**

Los participantes, personal administrativo y de operaciones de la empresa AQA QUIMICA S.A. han sido poco colaboradores en el llenado de los instrumentos, Técnica de recopilación de datos

Aplicación de instrumentos, presenciales y virtuales

## **Técnicas de análisis de datos**

Se aplicó MS Excel, para vaciar la información obtenida en los dos instrumentos y sobre estos datos ordenados, se aplicó el programa SPSS, creando las respectivas variables de Asertividad, No Asertividad, Asertividad Indirecta para el primer instrumento. Y conocimientos sobre Misión, Visión y Objetivos de la organización, conocimientos sobre Procesos, para el segundo instrumento elaborado Ad-hoc.

### **3.5. Procedimientos**

El principal problema de la investigación planteada en el ámbito organizacional es la carencia de estandarización de los instrumentos existentes en el Perú. Y el otro es la falta de instrumentos que sirvan para medir aspectos como rendimiento en la gestión de las organizaciones que se adapten a nuestra realidad laboral. Existen muy pocos cuestionarios, encuestas que hayan sido validadas mediante su aplicación, esto obliga a considerar dentro del desarrollo de la investigación establecer medidas psicométricas de tablas, cuestionarios, encuestas, para tener la seguridad que los datos obtenidos sean confiables y lleven a conclusiones reales y no sesgadas.

Las dos variables de investigación son analizadas y procesadas como ya se indicó con la prueba EMA para medir niveles de comunicación y mediante el uso de un cuestionario ad-hoc desarrollado para medir el conocimiento sobre Procesos y gestión de la empresa estudiada. A continuación, el uso de estadísticos para su análisis.

### 3.6. Análisis de datos

- Instrumento para determinar la asertividad, la no asertividad y la asertividad indirecta. (Pruebas de validez).
- Primera variable comunicación asertiva, Prueba EMA, a continuación, se analiza la validez

El primer paso para poder empezar el análisis de la data a estudiar es necesario saber si las respuestas en la escala de Liker, tienen validez interna para lo cual se usa una prueba de fiabilidad, con el coeficiente **Alfa De Cronbach**. (Mendoza,2018)

En su conjunto, cada uno de los ítem detallados en la prueba EMA, tiene una correlación interna muy alta, lo cual hace fiable su posterior análisis.

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.862</b>	45

*Tabla 1 Tabla estadísticas de fiabilidad*

Se debe mencionar que el Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, cuanto más se acerque a la unidad, la correlación entre las preguntas de la prueba EMA es mayor (Mendoza,2018)

Se presenta a continuación el coeficiente de Cronbach para cada uno de los tipos de comunicación que busca medir la prueba EMA.

#### **Respecto a la Conducta asertiva en la prueba EMA**

En el caso de los ítems para establecer si el individuo tiene una conducta Asertiva, su correlación es tan alta en relación con el total, lo cual nos puede dar un indicio de que las respuestas guardan una alta correlación entre ellas

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.685</b>	15

*Tabla 2 Estadísticas de fiabilidad*

### Respecto a la Conducta No asertiva

En el caso de las preguntas para determinar la conducta No asertiva, la correlación interna si es óptima, lo cual nos puede decir que las respuestas en estos ítems son fiables.

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.849</b>	15

*Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad*

### Respecto a la Asertividad Indirecta:

En el grupo de preguntas para determinar la conducta de asertividad Indirecta su grado de correlación interna es mucho más clara y optima por lo que se puede determinar y validar que las respuestas tienen una fuerte correlación interna.

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.923</b>	15

*Tabla 4 Estadísticas de fiabilidad*

### Tipos de conducta asertiva

Luego de determinar que las respuestas están correlacionadas entre si, es necesario saber si los valores obtenidos separados por el tipo de conducta asertiva tienen una distribución normal. Para ello se usará la prueba de Kolmogorov-Smimov, esta es una prueba no paramétrica para establecer la relación de ajuste de dos distribuciones de probabilidad entre sí, en esta el p valor como determinante para poder aprobar la hipótesis de normalidad es p valor > 0.05. (García y otros, 2010)

VARIABLE	K-S (bilateral-p)	MEDIA	DESV ESTANDAR
Asertividad	0.200	60.64	5.565
No Asertividad	0.048	31.64	9.530
Asertividad Indirecta	0.025	31.07	11.719

*Tabla 5 Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

En los resultados obtenidos, se observa que solo el K-S y el cálculo de la media de los resultados obtenidos en el tipo de conducta Asertiva, tienen distribución normal, La No asertividad y la Asertividad indirecta tienen un valor bajo e igualmente sus medias, por lo que no se puede concluir que tienen distribución normal. Continuando con el análisis al separarlos por grupos (sexo). en el caso de los hombres su distribución llega a cumplir una distribución normal para la Asertividad y la Noasertividad, el resultado que se obtiene para analizar la asertividad Indirecta los valores obtenidos son bajos, se aplicará la prueba de normalidad de Shapiro- Wilk, para ajustar este análisis.

La prueba de Shapiro-Wilk permite contrastar la normalidad de un conjunto de datos de una población normalmente distribuida, se descarta la normalidad cuando los valores obtenidos son muy bajos, se espera que se encuentren entre 0 y 1 para las medias, como se muestra en la siguiente tabla de personas, separadas por sexo.

### **Varones.**

<b>Variable</b>	<b>Kolgomorov-Smirnov</b>	<b>Shapiro Wilk</b>
Asertividad	0.200	0.508
No asertividad	0.200	0.184
Asertividad indirecta	0.060	0.140

*Tabla 6 Pruebas de normalidad varones*

En el caso de las mujeres el resultado es que esta distribución deja de ser normal para las categorías de asertividad Indirecta y No asertividad, solo la categoría de personas con respuestas que indican Asertividad tiene una distribución normal. Como se muestra en la siguiente tabla. (García y otros, 2010)



## Mujeres.

Variable	Kolgomorov-Smirnov	Shapiro Wilk
Asertividad	0.200	0.175
No asertividad	0.139	0.072
Asertividad Indirecta	0.166	0.095

Tabla 7 Pruebas de normalidad mujeres

El resultado obtenido se puede explicar por la falta de datos o individuos del grupo mujeres, su número es menor respecto a la muestra total, solo representan el 24% de la muestra la que se acerca al total de la población; es posible corregir y reinterpretar con una expresión logarítmica de cada uno de los datos, así queda que con las expresiones logarítmicas si se cumple el supuesto de normalidad.

TIPO DE COMUNICACIÓN	SUJETOS
ASERTIVOS	68
ASERTIVOS INDIRECTOS	34
NO ASERTIVOS	36
	138

Tabla 8 Número de colaboradores por tipo de comunicación.



Ilustración 1 Número de Colaboradores por tipo de comunicación.

- **Segunda variable Procesos: Instrumento para medir conocimiento sobre procesos (Pruebas de validez)**

En el instrumento desarrollado ad-hoc sobre conocimientos sobre procesos internos a las organizaciones y validado por expertos,

se debe validar las correlaciones de las interrogantes del instrumento, divididas en cuatro ítems: conocimiento sobre la Misión y Visión organizacionales, Conocimiento sobre objetivos organizacionales, Conocimiento sobre objetivos, Importancia de los procesos e Indicadores sobre cumplimiento de procesos (eficacia, eficiencia, recursos).

Para el caso las preguntas de conocimiento de procesos, existe una fuerte correlación interna, lo cual valida la respuesta en cada uno de los casos.

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.892</b>	42

*Tabla 9 Estadísticas de fiabilidad*

### **Análisis de Proceso con cada tipo de asertividad.**

Se analiza la correlación entre las preguntas del segundo instrumento, sobre conocimiento de Misión, Visión y Procesos con la Asertividad, Procesos con la No asertividad y Procesos con la Asertividad indirecta.

VARIABLE	K-S	MEDIA	DESV ESTANDAR	MÁXIMAS DIFERENCIAS EXTREMAS		
				Absoluta	Positiva	Negativa
Proceso-Asertividad	0.078	60.64	5.565	0.078	0.062	-0.078
Proceso-No Asertividad	0.107	31.64	9.530	0.107	0.107	-0.098
Proceso-Asertividad Ind	0.115	31.07	11.719	0.115	0.106	-0.115

*Tabla 10 Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

Al separarlos por grupos (sexo), las pruebas de normalidad que se obtienen son las siguientes:

### Varones

Variable	Kolgomorov-Smirnov	Shapiro Wilk
Proceso_Asertividad	0.104	0.976
Proceso_No Asertividad	0.101	0.958
Proceso_Asertividad Ind	0.111	0.946

Tabla 11 Normalidad en grupo varones

### Mujeres

Variable	Kolgomorov-Smirnov	Shapiro Wilk
Proceso_Asertividad	0.158	0.917
Proceso_No Asertividad	0.193	0.892
Proceso_Asertividad Ind	0.187	0.900

Tabla 12 Normalidad en grupo mujeres

Los resultados obtenidos con la prueba de Kolgomorov-Smirnov (García y otros, 2010), para la relación Proceso-No asertividad, Proceso-Asertividad indirecta son valores bajos. Los resultados obtenidos con la prueba de Shapiro Wilk, si arrojan valores más altos cercanos a la unidad. Para corroborar estos resultados se vuelve a analizar los datos, pero utilizando la prueba de igualdad de varianzas:

Se presenta a continuación una tabla con la prueba de Levene aplicada a los datos para igualdad de varianzas, en las variables que se busca relacionar, la igualdad de varianzas para una variable calculada para dos o más grupos se da (García y otros, 2010), si el p obtenido es mayor a 0.05 se acepta la normalidad entre las variables, se rechaza la relación con resultados por debajo de este valor.

Variable	Se asume	Prueba de Levene	Prueba t de 95% intervalo de confianza
		p	Inferior Superior
<b>No Asertividad Asertividad indirecta</b>	Varianzas iguales	0.103	-4.648 1.848
<b>Procesos</b>	Varianzas iguales	0.967	-2.916 3.990

Tabla 13 Prueba de muestras independientes

Al comparar ambas medias (masculino y femenino) se puede observar que no hay diferencias significativas entre sus muestras para los datos en las categorías de asertividad y de conocimiento e interiorización de la Misión de la empresa (Procesos), en ambos casos al analizarlos con la prueba de Levene, para la igualdad de las varianzas, se observa que el p valor es mayor a 0.05, para la asertividad es de 0.103 y para el caso del conocimiento de la misión es de 0.967. (García y otros b, 2010),

## IV. Resultados

### 4.1. Contrastación de hipótesis

A continuación, se contrastan los resultados con las hipótesis planteadas, Respecto a la:

#### Hipótesis Secundaria 1:

Existe un nivel medio de comunicación asertiva en /os trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima Como se analizó en el procesamiento y análisis de resultados, en conjunto cada uno de los ítem detallados en la prueba EMA tiene una correlación interna muy alta, lo cual hace fiable su posterior análisis, el valor obtenido de 86.2%(tabla 2) con el Alfa de Cronbach respalda esta afirmación. Los niveles de comunicación asertiva obtenidos son altos 92.3%(tabla 5), al realizar la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra, se observa que solo el K-S de asertividad de 0.200 y el cálculo de la media de 60.41 en los resultados obtenidos en el tipo de conducta Asertiva, tienen distribución normal, permiten afirmar que si existe un nivel medio de comunicación asertiva en /os trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.

VARIABLE	K-S (bilateral-p)	MEDIA	DESV ESTANDAR
Asertividad	0.200	60.64	5.565
No Asertividad	0.048	31.64	9.530
Asertividad Indirecta	0.025	31.07	11.719

*Tabla 14 Niveles de Asertividad*

#### Contrastando con la Hipótesis Secundaria 2:

Existe un nivel alto de conocimientos sobre procesos en los trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.

Para el caso las preguntas de conocimiento de procesos y su interiorización de la Misión y Visión, también existe una fuerte correlación interna, lo cual valida la respuesta de cada uno de los casos 89.2%.

Se presenta un cuadro donde se relacionan la Asertividad, la No asertividad y la Asertividad indirecta.

Se ha considerado para fines de análisis agrupadas la Asertividad Indirecta con la No asertividad, respecto a la primera variable y se han relacionada con las subdivisiones en que se fraccionó la segunda variable: Misión Visión, Conocimiento de Procesos, Importancia de los Procesos e Indicadores de procesos.

	Tipo de Asertividad	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Misión Visión	No Asertivo	80	41.4750	6.0378	0.6751
	Asertivo	58	42.9310	5.5626	0.7304
Conocimiento de Proceso	No Asertivo	80	66.9750	6.1726	0.6901
	Asertivo	58	69.4828	7.4909	0.9836
Importancia de Procesos	No Asertivo	80	38.5000	5.9278	0.6628
	Asertivo	58	41.4483	6.2441	0.8199
Indicadores de procesos	No Asertivo	80	22.9500	4.1974	0.4693
	Asertivo	58	22.9655	3.6272	0.4763
No asertivo =		~ No Asertivo+Asertivo indirecto			

Tabla 15 Estadísticas de grupo Comunicación Asertiva García y otros b(2010),

Prueba de Levene de igualdad de varianzas Asertividad		Para la prueba t igualdad de medias		
		F	t	Sig. (bilateral)
Misión y visión	Se asumen varianzas iguales	0.073	-1.445	0.151
	No se asumen varianzas iguales		-1.464	0.146
Conocimiento de Procesos	Se asumen varianzas iguales	0.129	-2.152	0.033
	No se asumen varianzas iguales		-2.087	0.039
Importancia de procesos	Se asumen varianzas iguales	0.172	-2.820	0.006
	No se asumen varianzas iguales		-2.797	0.006
Conocimiento de eficiencia	Se asumen varianzas iguales	0.700	-0.023	0.982
	No se asumen varianzas iguales		-0.023	0.982

Tabla 16 Prueba de muestras independientes Conocimiento sobre Misión y, Visión y Procesos

Cada uno de los ámbitos agrupados. Solo en el caso del conocimiento (focus- group, entrevistas a profundidad o estudio de caso)

Para los demás casos, si el margen de diferencia es alto por lo que se puede suponer que ambos grupos de personas, si tienen el mismo conocimiento de las áreas de conocimiento de procesos, su importancia y el conocimiento de la eficiencia.

	Tipo de Asertividad	F	Sig.	t	Sig. (bilateral)
Misión Visión	Se asumen varianzas iguales	3.280	0.073	-1.445	0.151
	No se asumen varianzas iguales			-1.454	0.7145
Conocimiento de Proceso	Se asumen varianzas iguales	2.337	0.129	0.136	<u>0.033</u>
	No se asumen varianzas iguales			7.4909	0.029
Importancia de Procesos	Se asumen varianzas iguales	1.882	0.172	-2.820	<u>0.006</u>
	No se asumen varianzas iguales			-2.797	0.005
Indicadores de procesos	Se asumen varianzas iguales	0.149	0.700	0.023	0.982
	No se asumen varianzas iguales			0.023	0.982

*Tabla 17 Igualdad de variadas García y otros b(2010),*

Ho: Las medias son iguales, se comprueba si el p valor es mayor a 0.05

Ha: Existen razones suficientes para creer que las medias son diferentes, si el p valor es menor que 0.05 (García y otros b, 2010),

En este caso la comparación de sus medias es significativamente diferente, entre las personas asertivas y no asertivas.

Para el conocimiento de los procesos se rechaza la igualdad de medias por que el p valor es de 0.033

Para el caso de reconocimiento de la importancia de los procesos se rechaza la igualdad de las medias por que el p valor es de 0.006. (García y otros b, 2010),

### Contrastando con la Hipótesis Secundaria 3:

Existe una diferencia significativa en los niveles de conocimientos sobre procesos en los trabajadores hombres y mujeres de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.

Para esta prueba de hipótesis (las medias de ambos grupos son iguales hombres y mujeres, divididos entre Asertivos y No asertivos) se observa que las medias en ambos casos son iguales estadísticamente, por lo que se acepta que no existen diferencias significativas entre ambos grupos de personas al comparar el p valor de 0.332 en los no asertivos, y en el caso de los asertivos con 0.507.

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias	Sig. (bilateral)
		F	Sig.	t	
Misión Visión Recod01	Se asumen varianzas iguales	0.954	0.332	0.614	0.541
	No se asumen varianzas iguales			0.578	

Tabla 18 Prueba de muestras independientes( García y otros (2010),

No Asertivo y Asertivo Indirecto	sexo	N	Media	Desviación estándar
Procesos	Masculino	66	41.6667	5.96227
	Femenino	14	40.5714	6.53646

Tabla 19 Estadísticas de grupo no asertivo y asertivo indirecto



Medias similares, se debe de corroborar la normalidad con la prueba de Levene.

Aseritivo=No aseritivo		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias	Sig. (bilateral)
		F	Sig.	t	
Misión Visión Recod01	Se asumen varianzas iguales	0.446	0.507	0.256	0.799
	No se asumen varianzas iguales			0.292	0.772

*Tabla 20 Prueba de muestras independientes (García y otros, 2010)*

En el caso de las correlaciones, tal y como se agrupó para el análisis de la primera y segunda hipótesis, se observa que entre los ítems de agrupamiento Conocimiento de 1a misión y visión, conocimiento de los procesos, importancia de los procesos e indicadores de gestión de los procesos (conocimiento de eficacia y eficiencia). Todas las correlaciones son positivas, en el caso de conocimiento de la Misión y visión, con los demás ítems analizados, tiene una correlación de 54.1 % con el conocimiento de procesos, de 37.2% con considerar importante los procesos y 31.3% con el conocimiento de los indicadores de eficacia y eficiencia del proceso productivo de la empresa; el análisis realizado con un 99% de confiabilidad.

El resultado, como se intuía entre el conocimiento de los procesos y el reconocer la importancia de estos, la correlación es mucho más alta 65.9%

El análisis entre el reconocimiento de la importancia de los procesos y la asociación de estos con la eficacia y eficiencia, la correlación es 20.2 % y a un 95 % de confianza.

		Misión Visión	Conocimiento de Proceso	Importancia de Procesos	Indicadores de procesos
<b>Misión Visión</b>	Correlación de Pearson	1	0.541 **	0.372**	0.313**
	Sig.(bilateral)		0.000	0.000	0.000
	N	138	138	138	138
<b>Conocimiento de Proceso</b>	Correlación de Pearson	0.541**	1	0.659**	0.392**
	Sig.(bilateral)	0.000		0.000	0.000
	N	138	138	138	138
<b>Importancia de Procesos</b>	Correlación de Pearson	0.372**	0.659	1	0.202*
	Sig.(bilateral)	0.000	0.000		0.170
	N	138	138	138	138
<b>Indicadores de procesos</b>	Correlación de Pearson	0.313**	0.392**	0.202*	1
	Sig.(bilateral)	0.000	0.000	0.170	0.000
	N	138	138	138	138

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

\* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral)

*Tabla 21 Relación de subdivisión de Procesos en cuatro ítems (Díaz y otros, 2014)*

Todos los porcentajes de correlación obtenidos se interpretan como si fueran una medida de explicación. Por ejemplo, para el primer punto cualquier variación en el conocimiento de los procesos, podría estar explicado en un 54% por su conocimiento o aplicación de la misión y visión de la empresa.

Al comparar ambas medias (masculino y femenino), Tabla 14. Se puede observar que no hay diferencias significativas entre sus muestras para los datos en las categorías de asertividad y de conocimiento e interiorización de la Misión de la empresa (Primer ítem), en ambos casos al analizarlos con la prueba de Levene, para la igualdad de las varianzas (García y otros, 2010) y observamos que el p valor es mayor a 0.05, para la asertividad es de 0.103 y para el caso del conocimiento de la misión es de 0.967.

Por tanto, se puede concluir que la tercera hipótesis secundaria no se cumple, no existe diferencia significativa en los niveles de conocimientos sobre procesos en los trabajadores hombres y mujeres de la Empresa AQA Química S.A. de la ciudad de Lima.

#### **4.2. Análisis e interpretación**

Habiendo comprobado mediante pruebas estadísticas la correlación interna de las preguntas de la prueba EMA en la Asertividad, la no asertividad y la asertividad indirecta. Los resultados llevan a plantear que: Las personas con elevado asertividad según los resultados de la prueba EMA, tienen una alta correlación respecto a las personas con un elevado conocimiento de la misión y visión organizacional, más respecto a las personas consideradas no asertivas y con asertividad indirecta, no se ha podido concluir por los resultados obtenidos que esta muestra siga una distribución normal, debido a que el p obtenido es menor a 0.05.

La segunda variable en estudio los procesos, se han agrupado en cuatro rubros: conocimiento de los procesos, importancia de los procesos y el conocimiento sobre indicadores de gestión de los procesos.

Solo en el caso del conocimiento de la misión y visión al aprobar la prueba de hipótesis de igualdad de medias, fue aceptada por muy poco margen (0.07) Tabla 15, esto se podría tomar como un indicio de diferencia en ambos casos. Sería necesario desarrollar un estudio cualitativo para reforzar los indicios que los resultados estadísticos muestran, sería una opción.

Para los demás grupos: conocimiento, importancia e indicadores de procesos el margen de diferencia es alto por lo que se puede suponer que ambos grupos de personas, si tienen el mismo conocimiento de las áreas sobre

procesos, su importancia y el concepto de eficiencia. Se interpreta que para el caso de la asertividad este si se relaciona con un adecuado conocimiento respecto a misión y visión de la empresa. Pero en el caso de las personas con una asertividad indirecta o no asertivas, se intuye que influye en el poco conocimiento y compromiso sobre misión y visión, por ende, con la gestión por procesos de la empresa, al aplicar los métodos estadísticos no se puede aseverar una correlación normal. Siguiendo la ruta trazada al haber dividido el conocimiento sobre procesos en el rubro de internalización y compromiso con la misión organizacional, se obtienen resultados negativos  $-0.098$  comparándola con el  $p= 0.05$  indica que no existen pruebas suficientes para asumir una relación entre ambas variables, como se observa en la Tabla 11.

Para la tercera hipótesis secundaria como se menciona en la contrastación de hipótesis, la correlación entre el conocimiento de hombres y mujeres arroja valores muy similares, por tanto, esta hipótesis queda descartada, no existe diferencia significativa en el conocimiento sobre procesos de los trabajadores hombres y mujeres en la empresa AQA Química S.A.

## V. Discusión de resultados

Esta investigación tuvo como un objetivo determinar la relación que existe entre la comunicación asertiva y los procesos administrativos de la empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima, los resultados obtenidos permiten asegurar esto.

En la actualidad organización que no comunica en forma clara, genera problemas internos y externos. Externamente hacia su mercado objetivo, que muchas veces no se entera de variaciones en los productos o servicios que se brinda; internamente porque sus colaboradores no conocen con exactitud: la misión, en otras palabras, que se hace, cómo se hace, y como se espera alcanzar las grandes metas organizacionales. Una de las principales preocupaciones de la organización es alcanzar los objetivos estratégicos, y al conseguirlos, permiten cumplir la misión y a la larga visión organizacional.

La comunicación asertiva, es el ideal a alcanzar esta permite comunicar, emitiendo el mensaje y recibiendo el del interlocutor, pero respetando su posición, escuchando, es decir una comunicación de ida y vuelta. Esta asertividad toma una importancia fundamental en lograr una gestión empresarial exitosa.

En la presente investigación en la contratación de la primera hipótesis secundaria: Existe un nivel medio de comunicación asertiva en los trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima. indica, que se obtuvo una media de 60.64 y un K-S de 0.200 superior al  $p=0.05$ . Y los resultados más relevantes fueron 49% las personas con comunicación Asertiva, el 26% tiene una comunicación No asertiva y un 25% tienen un estilo de comunicación

indirecta.

En la investigación realizada se logra relacionar la Asertividad con los procesos, Al aplicar la prueba EMA, en los 138 colaboradores de AQA QUIMICA S.A. Se obtuvieron porcentajes que muestran una tendencia a la comunicación Asertiva 49%, pero la comunicación No asertiva y la asertiva indirecta representan el 51%, esto se corrobora cuando se relacionan los Procesos administrativos con los tres tipos de comunicación estudiados, solo se puede asegurar que existe una correlación entre la comunicación asertiva y el conocimiento sobre la visión y misión organizacionales, así como el conocimiento de procesos, pero cuando se relacionan con la importancia y la generación de indicadores sobre procesos, los resultados obtenidos no permiten asegurar una correlación porque que solo la Asertividad tiene distribución normal. La No asertividad y la Asertividad indirecta tienen un valor bajo respecto a p del K-S (Prueba de Kolmogorov-Smirnov), e igualmente sus medias, por lo que no se puede concluir que tienen distribución normal (Tabla 6).

Para Guartanga la comunicación asertiva es considerada un elemento dinámico y concluye en su investigación “sobre la comunicación asertiva y su incidencia en los empresarios independientes de la Empresa Yanbal” (Guartanga, 2011), que la asertividad debe ser tomada en cuenta por los gerentes para una buena gestión a nivel de los trabajadores. es básica para el éxito, además la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional y es el caso de la cohesión entre trabajadores de la empresa Yanbal (Guartanga, 2011). En forma similar En

forma similar Moraga realizó una investigación en la cual estudió la relación entre la comunicación y la actitud laboral en una empresa de producción. Concluyendo que existe una relación significativa entre ellas, y el nivel de identificación ante una buena comunicación es alto superior en sus resultados arrojan para K-S, una sig. (bilateral para asertividad de 0.024 y para comunicación 0.163, y aunque la asertividad no es muy alta si es superior al  $p=0.05$  (Moraga, 2013). En nuestra investigación es de 0.200 para comunicación asertiva y de 0.078 para la relación Proceso-Asertividad.

El comunicar muchas veces sufre interferencias, es así como La Rotta (2010) investiga a la asertividad como herramienta de la comunicación interna. Una comunicación asertiva permite que el mensaje llegue al destinatario completo, evitando conflictos en la difusión de los mensajes hacia dentro de la organización. Concluyendo que la asertividad es un medio que facilita la prevención de problemas por una mala comunicación.

Estos conflictos generados por falta de comunicación asertiva generan bajo rendimiento laboral, desconocimiento de la misión de la empresa o un mal entendimiento de esta, esto trae a un mal uso de recursos para alcanzar objetivos, genera una mala gestión administrativa y conflictos. Esta importancia de la asertividad en las organizaciones es planteada por Velásquez en su investigación sobre “bienestar psicológico y rendimiento académico en estudiantes de la especialidad de psicología en la Universidad de San Marcos” (Velásquez, 2014), y concluye que con una correlación significativa con un  $p>0.05$  de W-S, igualmente Reyes (2003) valida la prueba EMA, utilizada en la presente investigación. La asertividad en la comunicación propicia un

adecuado ambiente de trabajo, sea este de estudio o laboral, al tenerse la certeza y el respeto debido al emitir mensajes.

Los resultados de la tesis, también nos indican en la segunda hipótesis planteada, que existe un nivel alto de conocimientos sobre procesos en los trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima. En la prueba de igualdad de varianzas para el conocimiento de la Misión y Visión se encuentra un sig de 0.073 y para conocimientos de procesos un sig. de 0.129, superior al  $p=0.05$  lo cual nos lleva a concluir que si poseen un alto conocimiento sobre procesos (Tabla 17). En la investigación desarrollada por Soto (2011) plantea identificar procesos y para ello desarrolla un instrumento ad-hoc al caso, busca rediseñar procesos en la Secretaría Académica de una Universidad, plantea Administrar por procesos considerando un factor clave para mejorar la gestión organizacional. Alpaca (2013) plantea en su investigación que, al mejorar los procesos de una UGEL educativa, mejora la satisfacción de los docentes que realizan trámites en ella. Concluye que al mejorar los procesos administrativos mejoran la satisfacción de los clientes.

Los resultados también nos indican, que frente a la tercera hipótesis que no Existe una diferencia significativa en los niveles de conocimientos sobre procesos en los trabajadores hombres y mujeres de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.

Para esta prueba de hipótesis (las medias de ambos grupos son iguales hombres y mujeres, divididos entre Asertivos y No asertivos) se observa que las medias en ambos casos son iguales estadísticamente, por lo que se acepta que no existen diferencias significativas entre ambos grupos de personas al comparar el p valor



de 0.332 en los no asertivos, y en el caso de los asertivos con 0.507.  
(Tablas 18 y 19)

Medias similares, se debe de corroborar la normalidad con la prueba de Levene. Los Si. Encontrados son: Para varianzas iguales 0.799 y para varianzas no iguales 0.772, lo cual lleva a concluir que no existe diferencias entre hombres y mujeres.

Con referencia a la hipótesis general Si Existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y los procesos administrativos en los trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.

Estos hallazgos coinciden con los realizados. Moraga (2013) que realizó una investigación que buscaba encontrar la relación entre el nivel de asertividad y la actitud laboral, en los trabajadores de una empresa productora de alimentos. Encontrando una relación significativa entre la asertividad y la actitud laboral de los trabajadores, el nivel de identificación laboral de los colaboradores es alto. La Rotta (2010) en esta línea, realiza en Bogotá una investigación, para corroborar que la Asertividad es una herramienta al servicio de la comunicación interna, y concluyó que la comunicación asertiva, es una herramienta que favorece la prevención y el abordaje de conflictos de la comunicación interna.

## **VI. Conclusiones**

1. La correlación interna de la prueba EMA de Asertividad en las comunicaciones ha sido validada satisfactoriamente.
2. La prueba creada Ad-hoc y validada por cinco expertos, al analizarse los resultados ha dado una correlación interna fuerte, por lo que el conocimiento sobre la Misión, Visión y Procesos están relacionados entre sí.
3. Existe un nivel medio de comunicación asertiva en los trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.
4. Existe un nivel alto de conocimientos sobre procesos en los trabajadores de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.
5. No existe una diferencia significativa en los niveles de conocimientos sobre procesos en los trabajadores hombres y mujeres de la Empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.
5. Existe relación entre la comunicación asertiva y los procesos administrativas en la empresa AQA QUIMICA S.A.

## **VII. Recomendaciones**

1. Realizar un Focus Group, o una entrevista múltiple con mujeres y hombres, para poder averiguar el real conocimiento e involucramiento con los procesos por sexo de colaboradores.
2. Es necesario mejorar los niveles de comunicación asertiva, para lo cual se requiere que la empresa contrate a un especialista en el psicología de la asertividad para que realice la capacitación respectiva a los colaboradores
3. Que la empresa contrate a un consultor externo especialista en procesos para desarrollar la importancia y la generación de indicadores de procesos en la empresa estudiada.
4. Que se realice un estudio en donde haya equidad de género para identificar si hay diferencias entre hombres y mujeres respecto al conocimiento de procesos.

## Referencias

- Aguilar, E, (1993). *Domina la comunicación*. México. Árbol Editorial Alderfer  
(1969), Citado en [http://web.usal.es/~gqdacal/WebPersonalesMotivacion.htm#\\_edn9](http://web.usal.es/~gqdacal/WebPersonalesMotivacion.htm#_edn9)
- Alonso, A (2014) *Definición de la semana asertividad*. *Psicométricas.mx*.  
<https://www.psyciencia.com/definicion-de-la-semana-asertividad/>
- Alpaca, H. (2013). *Mejoramiento En Los Procesos Administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir Que Contribuya Al Desarrollo Educativo De Su Jurisdicción En El Año 2013. (Tesis de Grado)*. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.
- Alvarez y col (2012), *Análisis y mejora de procesos en una empresa embotelladora de bebidas rehidratantes. (Tesis de grado)*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Soto, S. (2011). *Reingeniería de Procesos en el Área de la Secretaría Académica de la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional de Piura. (Tesis Posgrado)*. Universidad Nacional de Trujillo."
- AQA QUIMICA (2017). <http://www.aqaquimica.com>
- Asto, I. (2015). *Propiedades psicométricas de la escala multidimensional de asertividad (EMA) para adolescentes en la provincia de Trujillo*. Universidad César Vallejo – Trujillo. Perú
- Bandura (1961) Citado en el artículo *Aprendizaje social, la interesante teoría de Albert Bandura de Sabater, V (2018)*.  
<https://lamenteesmaravillosa.com/aprendizaje-social-albert-bandura/>

- Betanzos Díaz, N. Paz Rodríguez, F (2007) *Anales de Psicología*, vol 23, Nro 2, 207-215. [https://www.um.es/analesps/v23/v23\\_2e.htm](https://www.um.es/analesps/v23/v23_2e.htm)
- Bishop, S. (2000). *Desarrolle su asertividad*, Editorial Gedisa, Barcelona España.
- Blanch, J. (2002): *Teoría de las Relaciones Laborales*, España. UOC,
- Bustamante Zapata, C. (2003): - *Estrucplan* - [www.estrucplan.com.ar](http://www.estrucplan.com.ar)
- Cajas, J (2015) *Elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativa en la empresa Labcestta ubicado en la ciudad de Riobamba de la provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de los procesos administrativos en el período marzo – diciembre del 2013. (Tesis de Posgrado) Universidad nacional de Chimborazo. Ecuador.*
- Camacaro, P. R. (2001): *La Satisfacción Laboral como Bienestar o calidad de Vida en Trabajo y sus Efectos en el Bienestar Social del Personal Civil de la Aviación Militar Venezolana*, Editorial de Artes Gráficas del Ministerio de la Defensa, Caracas, Venezuela.
- Camacaro, P.R.: (2010) *Abordaje conceptual de bienestar o calidad de vida en el trabajo, en Contribuciones a las Ciencias Sociales.* <http://www.eumed.net/rev/cccss/07/prc.htm>
- Caspa, H.. (2006): *La Precarización Laboral*, Universidad Estatal de California Long Beach. [hletters@yahoo.com](mailto:hletters@yahoo.com) Publicado en *Diario La Estrella* (México) 03/03/2006.
- Chiavenato, I. (2012) *“Introducción a la teoría General de la Administración”*. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia

Chiavenato, Idalberto (2015), *Administración de Recurso Humanos*, México McGrawHill.

Clases Virtuales, Universidad de Manizales, 2012  
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos\\_autor](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos_autor)

Cotton, J (1993) *Employer involvement*, Nueva York: Sage: Pujol Franco.  
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_685.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf) 9/5/2015 17:35.

"Cueva Novoa, L. (2015). *Propiedades psicométricas de la escala multidimensional de asertividad en estudiantes de la ciudad de Cajamarca-Perú* [www.ojs.ucv.edu.pe/index.php/JANG/article/view/88](http://www.ojs.ucv.edu.pe/index.php/JANG/article/view/88)

Cueva, S. (2014). *Propiedades Psicométricas de la escala multidimensional de asertividad en estudiantes de la ciudad de Cajamarca. (Tesis de pre grado)*. Universidad César vallejo. Trujillo Perú.

Cutipa, N <http://comunicaciones-natalia.blogspot.com/> . 4/2/2012

Díaz, I y otros (2014) *Guía de Asociación entre variables (Pearson y Spearman en SPSS)*. Universidad de Chile.  
[file:///Downloads/9 Coeficientes de asociaci n Pearson y Spearman en SPSS.pdf](file:///Downloads/9%20Coeficientes%20de%20asociaci%C3%B3n%20Pearson%20y%20Spearman%20en%20SPSS.pdf)

Don, J, Slocum, Jr. y Woodman, R (1998). *Comportamiento Organizacional*; 8ava USA. Thompson

Drucker, P. (1999): *La Sociedad Post Capitalista*, (2da Edición), Norma, Colombia.

*El Trabajo en el Mundo*. (1990): *El Empleo y los Ingresos de los Trabajadores*, Caracas, Venezuela. Editorial Nueva Sociedad.

- Elizondo, M. (2000) *Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*, México Editorial Trillas.
- Enfoque de Sistemas y de contingencias (2011) México; McGraww-Hill.  
[https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/enf\\_sistemas\\_contingencias.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/enf_sistemas_contingencias.pdf)
- Escala Flores, Mirta y Díaz-Loving, (2004). *Rolando Multidimensional de Asertividad EMA*. Editorial El Manual Moderno, México.
- Fernández A. (2010) *Gestión y Mejora de Procesos*, Instituto para la Calidad Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima,
- Flores J. (2010) *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico. Reedición. Publicaciones.
- Flores, M, Díaz – Loving, R. & Rivera, A. (1987). *MERA: Una medida de rasgos asertivos para la cultura mexicana*. *Revista Mexicana de Psicología*, 4(1), 29-35
- Flores, S. (2015). *'Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega*. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA, MATAGALPA (Tesis de Posgrado). Matagalpa. Nicaragua
- García y otros (2010), *Prueba t para muestras independientes*, Innova Mide-Universidad de Valencia. España.  
[https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS\\_0701b.pdf](https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0701b.pdf)
- García y otros (2010), *Pruebas No paramétricas*, innova Mide-Universidad de Valencia. España.  
[https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS\\_0802A.pdf](https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0802A.pdf)

- García, H (2005). *Curso Planeamiento Estratégico. 3° Ciclo Maestría en Psicología Organizacional y Recursos humanos Universidad Nacional Federico Villarreal Lima*
- Gibson, Ivanicevich y Donnelly. (1996): *Las Organizaciones, 8va Edición, España. McGraw Hill.*
- Gitlow, H. y Shelly G. (1989): *Cómo Mejorar la Bienestar o calidad y la Productividad con el Método Deming, Colombia Editorial Norma.*
- Goleman, D (1999). *Inteligencia Emocional en las Empresas. México. Editorial Vergara,* <http://www.psicologia-online.com/autoayuda/autoestima/autosuperacion.shtml>
- Gómez, M (2008) “*Valoración del Riesgo de los Procesos Sustantivos del Servicio de Farmacia del Área de Salud de Coronado*” Año 2007 (tesis de posgrado) *Universidad de Costa Rica.* [http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2008/Gomez\\_Garcia\\_Maricel\\_%202008\\_SA.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2008/Gomez_Garcia_Maricel_%202008_SA.pdf)
- González, P, Peiró, J Y Bravo, M. (1996): *Técnicas de Investigación Multinivel en las Organizaciones, España. Editorial Eudema*
- Guartatanga, A, (2011). *La comunicación asertiva y su incidencia en las empresarias independientes de la empresa YANBAL en la provincia de Santa Elena Periodo 2010 – 2011. (Tesis de grado). Universidad Estatal Península de Santa Elena. Ecuador.*
- Guzmán Valdivia, I. (1966) *La Ciencia de la Administración. Editorial Limusa-Wiley, México,*



- "Harbour, L. (2009). *Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos*, Editorial Panorama, México <http://www.gestion-sanitaria.com/9-identificacion-procesos-organizacion.html>
- Hummel, Ch. (2013). *La tiranía de lo Urgente*, 1967 Reeditado por Comunidad Cristiana Inter Varsity, USA
- Jiménez, J. *Revista Virtual de Gerencia* (2013) *La coherencia de la comunicación corporativa*. <http://www.degerencia.com/articulo/la-coherencia-de-la-comunicacion-corporativa-depende-de-la-atencion-del-cliente-interno> 14/01/2013
- <http://www.degerencia.com/articulo/comunicacion-assertiva-empresarial> 6/2/2015
- KAST, Freeman E. y ROZENWETE, J. (1996) *Administración en las Organizaciones*. México. Editorial Mc Graw and Hill.
- Koontz, H. y O'donell C., Welhrich, (1985) *Administración*. México. Editorial Mc Graw and Hill.
- Koontz, H y colaboradores (2004), *Administración una perspectiva global*, México. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- La Rosa y colaboradores (2015), *Diseño de un Plan de Mejoramiento Administrativo para los Departamentos de compra, logística y Recursos Humanos, de la Empresa Buzca, S* (Tesis de pregrado). Cartagena. Colombia.
- La Rotta, J. (2010). *Asertividad: una herramienta al servicio de la comunicación interna* Pontificia Universidad Javeriana. (Tesis de grado) Bogotá. Colombia.

Laman S. y otros (2007) citados por Tomás José Fontalvo Herrera y Juan Carlos Vergara Schmalbach *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/Criterios%20para%20implementar%20los%20procesos.htm>

Llacuna, J. (2006) *La comunicación en las organizaciones*, Edit. Morera & Laura, México. <http://motivacion.about.com/od/superacion/a/La-Comunicacion-Asertiva.htm>"

Lozano, M. (2004). *Teoría administrativa, 1° Ciclo Maestría en Psicología Organizacional y recursos humanos* Universidad Nacional Federico Villarreal Lima

Manes, JM *Marketing para Instituciones Educativas*, (2005) Editorial Granica, México

Marcuello, A. (2010). *Autoestima y Autosuperación: Técnicas para su mejora*. La Coruña, España. Editorial Ferrol.

Maslow A. (1982) *La amplitud del potencial de la naturaleza humana:109-149*. México, D.F.: Trillas,

Mayor (2015) *Universidad Mayor de San Marcos a distancia-Colegios Innova Concepto de Administración*. <http://anime756.galeon.com/concepto1.html> . (12/01/2015)

Mendoza, J (2018) *Alfa de Cronbach – Psicometría con R*. (3/5/2018) <https://medium.com/@jboscomendoza/alfa-de-cronbach-psicometr%C3%ADa-con-r-55d3154806cf>

Michelson L, y otros (1987) *Las habilidades Sociales en la infancia: Evaluación y tratamiento*. Barcelona, España, Editorial Martinez Roca.

- Mintzberg, H (1989) *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires Argentina El Ateneo Pedro García S.A.
- Moraga, M (2013). *Relación entre el nivel de asertividad y la actitud laboral en los trabajadores de una empresa productora de alimentos*. (Tesis de grado) Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Moreno Pino, M. (2003): *Dinámica del Proceso Docente Educativo de la Disciplina Bienestar o calidad para la Carrera de Ingeniería Industrial Basada en la Bienestar o calidad como Totalidad*. Tesis en opción al título de Doctora en Ciencias Pedagógicas. (tesis postgrado). Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Gran", Santiago de Cuba.
- Murueta, M (2015) *Asociación Mexicana de Alternativas en Psicología*. UNAM Iztacala, Amapsi, Citado en. [http://www.amapsi.org/portal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64&Itemid=80](http://www.amapsi.org/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=80)
- Ovando, B (2005), Citado en *Gesitopolis*, <https://www.gestiopolis.com/calidad-en-el-servicio-al-cliente-como-llevarla-a-la-practica/> 15 de setiembre 2017, 20:00 horas."
- Pain, O (2008) *Asertividad en docente tutores. De instituciones educativas públicas: validación del instrumento ADCA-1*(Tesis de pre grado) Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú.
- Pick, W y otro. (1990) *Yo adolescente: respuestas claras a mis grandes dudas*, México, Editorial: IMIFAP/Limusa,
- Porter, L.W. y colaborador. (1965) *Managerial attitudes and performance*. Irwin Homewood. Citada por Lic. Olinda Egúsqiza Pereda UNMSM 2do

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/6831/6965>

*Profesional en Prevención (2015)- SURATEP Revista MAPFRE SEGURIDAD.*

*Nro. 89. Colombia.*

*Randy Barreno (2006). Orientación y Auto desarrollo-Trabajo 6. Universidad Yacambú-Venezuela*

*Rees, S y Gram R. (1991) Assertion training: How to the who you really are.*

*London: Editorial Routledge, Formación asertiva: Transformándote en lo que eres realmente.*

*Revista Web Mi Espacio: (2018). La Comunicación Organizacional.*

*Recuperado:*[https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.WzqAndJKjIU](https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.WzqAndJKjIU)

*24/6/2018, 18:30*

*Reyes, Y (2003). Relación entre el rendimiento académico, la ansiedad ante los exámenes, los rasgos de personalidad, el autoconcepto y la asertividad en estudiantes del primer año de Psicología de la UNMSM. (Tesis de grado). Universidad Mayor de San marcos. Lima.*

*Riera, A. (2014) Administración. Revista sobre el Proceso Administrativo*

<https://es.slideshare.net/AlisonRiera3/revista-41291344>

*Riso, Walter. (1988) Entrenamiento asertivo. Medellín, Colombia. Edit. Rayuela.*

*Rivas, Mercedes (2013) Planificación, Instituto Universitario Politécnico, Santiago Mariño, Venezuela.*

*Robbins, S (1998) Introducción al Comportamiento Organizacional octava edición, México, Editorial Prentice Hall,*

- Robles, M.A. (2001): *La comunicación interna en las entidades financieras andaluzas. El ejemplo de El Monte y CajaSur (tesina pregrado)*. España: Facultad de Comunicación, Sevilla.  
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
- Robredo, C. (1995) Citado en: *La tolerancia a la frustración en relación al grado de asertividad que tienen los vendedores comisionistas electrodomésticos. Tesis inédita de licenciatura en psicología (tesis de pregrado)* México. Universidad Femenina de México. (2014)
- Romero, V (2016) *La importancia de la Comunicación Organizacional en las empresas.* <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional-en-las-empresas>
- Rueda, O. *La comunicación corporativa,*  
<http://www.comunicacioncorporativablog.com/2016/05/comunicacion-de-crisis-bp/> 13 de setiembre 2017, 19:00 horas"
- Russell L, Ackoff. (2013). *Un concepto de planeación de empresa.*  
<https://es.slideshare.net/japele1/planeacion-de-empresas-ackoff-russell-1>
- Salas, R. y, A. (2002): *Comportamiento Organizacional, Teoría de Sistemas Sociotécnicos y Bienestar o calidad de Vida Laboral, La Experiencia Peruana. Revista Latinoamericana de Psicología.* Perú.
- Soria, R (2008) *Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa.* Revista TEA. México.  
<http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev1-Art1-Soria.pdf>
- Soto, J, (2011). *Evaluación de la Gestión Administrativa en Centros Médicos Auspiciados por Organismos Internacionales, Caso Club Rotario. (Tesis de posgrado)*. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.

- Van-der Hofstadt C. (2003). *El libro de las habilidades de comunicación*. Madrid España. Editorial Díaz de Santos.
- Velásquez y colaboradores (2014) *Bienestar psicológico, asertividad y rendimiento académico en estudiantes universitarios Sanmarquinos*. (Tesis de pre grado) Universidad Nacional de San Marcos.
- Vera, L. (2015). *Factores que Contribuyeron a prolongar la duración del Proceso de Formulación de los Estudios de Pre Inversión (Perfil, Pre – Factibilidad Y Factibilidad) del Proyecto de Inversión Pública Denominado: “Mejoramiento de la Atención de las Personas con Discapacidad de Alta Complejidad en el Instituto Nacional de Rehabilitación”* (Tesis de Posgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Verástegui, A y Rivera, J. (2014) *El Proceso de Producción y su efecto en los Resultados Económicos y Financieros de la Curtiembre J&B SAC. En La Ciudad De Trujillo*. (Tesis de Grado). Repositorio UPAO. Universidad Antenor Orrego de Trujillo-Perú.
- Villagrán, W (2014) *Bienestar psicológico y asertividad en el adolescente* (Tesis de grado) Instituto Tecnológico Privado de Occidente de la ciudad de Quetzaltenango. México.
- Walton, R. (1975): *Criterios de la Bienestar o calidad de Vida en el Trabajo, EEUU*. The Free Press En Almudena Segurado Torres y Esteban Agulló (2002). *Bienestar o calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social* Universidad de Oviedo. España Editorial Psicothema Vol.14 N° 4

Zelendón, P. (2010). *Revista Buenas Tareas. Desarrollo Universidad Santo Tomás de Puerto Montt. Chile*

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Desarrollo-Organizacional/1162116.html>

## **Anexos**



## **Indice Anexos**

**Procesos AQA**

**Cuestionario EMA**

**Validación**

**Cuestionario Ad-hoc**

**Validación por juicio de expertos**

**Definición de términos**

# I Procesos QA

**AQA Química S.A.**

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

CODIGO: PSI-CP-006  
Versión: 020  
Ult.Rev.: 2017-07-10

<b>Nombre</b>	<b>PROCESO DE SERVICIOS INDUSTRIALES</b>	<b>Responsable</b>	<b>JEFE DE INGENIERIA Y PROYECTOS</b>
<b>Objetivo Misión</b>	Realizar un servicio de limpiezas químicas, instalación y mantenimiento de equipos eficiente que cumpla con las especificaciones pactadas con el cliente	<b>Alcance</b>	Desde de la recepción de la orden de pedido interno hasta la conformidad del cliente (acta de conformidad, u otro documento, email)
<b>Meta</b>	Asegurar una satisfacción superior del 76.12% (Ingeniería) en el promedio de todos los clientes encuestados e incrementarla en un 15% anual	<b>ISO 9001</b>	4.1, 7.1, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 8.4, 8.5.2, 8.5.3
<b>Requisitos legales</b>	No aplica		

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

Procesos que entregan	Entradas críticas (Identificación - Requisitos)	Actividades realizadas	Salidas críticas (Identificación - Requisitos)	Procesos que reciben	Medidas de control (Parámetros de Control)	Responsable de Actividad
		<b>LIMPIEZAS QUIMICAS</b>				
Proceso Comercial	Solicitud de inspección de equipo por correo interno o comunicación telefónica cuando se requiera	1.- Inspeccionar equipo	Solicitud de análisis de Laboratorio (opcional)  Informe de inspección y/o mantenimiento	Subproceso de Laboratorio de Análisis  Proceso Comercial	Firma del Responsable  No Aplica	Jefe de Limpiezas y/o Supervisores de Limpiezas Químicas o personal designado por la Jefatura
	Solicitud de cotización de limpiezas químicas (de ser necesario)	2.- Calcular los productos a usar, personal, requerido y tiempo estimado de limpiezas químicas	Requerimiento de Limpieza Química (de ser necesario).	Director Técnico.	No Aplica	Jefe y/o Supervisores de Limpiezas Químicas
No aplica	Requerimiento de Limpieza Química de ser necesario.	3 Cotizar la limpieza química a realizar	Cotización de Limpiezas Químicas	Proceso Comercial	No Aplica	Director Técnico o personal designado por Gerencia
Proceso Comercial	Orden de pedido ir terno	4.- Elaborar el programa de trabajo semanal	Programa semanal de limpiezas químicas	Proceso Comercial, Gerencia General y RRHH	Firma del Jefe de LQ ó supervisor designado.	Jefe, Supervisores de Limpiezas Químicas ó personal designado por Jefatura.
			Pedido de equipo (solo si se requiere)	Subproceso de Laboratorio de Análisis	Firma del Solicitante	
No Aplica	Requerimiento de Limpieza Química, de ser necesario.	5.- Elaborar el requerimiento de productos químicos, guías de transporte, recursos y elaborar relación de materiales y equipos a utilizar en la ejecución de la limpieza Para el caso de equipos de propiedad del cliente coordinar traslado al almacén.	Requerimiento de Productos y guías de transporte para limpieza química	Proceso de Despacho	Firma del Director Técnico y/o Gerente Administrativo.	Jefe de Limpiezas Químicas, Supervisores ó personal designado por jefatura.
	Informe de Inspección (de ser necesario).		Requerimiento de recursos para la ejecución de la obra	Proceso de Administración Financiera	Firma de Gerencia General ó Administrador Financiero	
			Relación de Materiales	No Aplica	No Aplica	
Proceso de Despacho	Productos Químicos solicitados	6.- Ejecutar la limpieza según programa (ver Instructivo PSI-IN-001: Ejecución de Limpiezas Químicas)	Facturas, Recibos, Boletas de Venta	Administración Financiera	No Aplica	Jefe de Limpiezas, Supervisores de Limpiezas Químicas o personal designado por la Jefatura
Proceso de Administración Financiera	Guías de Remisión					
	Recursos Económicos					

**AQA Química S.A.**

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

CODIGO: PCM-CP-010  
 Versión: 027  
 LUL.Rev.: 2017-07-20

<b>Nombre</b>	<b>PROCESO COMERCIAL</b>	<b>Responsable</b>
<b>Objetivo Misión</b>	Identificar y asegurar que las necesidades del mercado de tratamiento de aguas se cumplan de acuerdo al requerimiento de los clientes en productos químicos, equipos y servicios.	<b>Alcance</b>
<b>Meta</b>	Asegurar el crecimiento de ventas en un 20% ó de acuerdo a lo planeado por el proceso de Planificación Estratégica.	
<b>Requisitos Legales</b>	De acuerdo a la Ley N° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor, también denominado Código de Consumo.	<b>ISO 9001</b>

**GERENTE DE VENTAS**

Desde la identificación del mercado hasta la elaboración del reporte de avances y proyecciones mensuales de productos químicos, **reactivos** y proyecciones de los equipos

7.2.1 - 7.2.2 - 7.2.3 - 8.4 - 8.5.2 - 8.5.3

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

Procesos que entregan	Entradas críticas (Identificación - Requisitos)	Actividades realizadas	Salidas críticas (Identificación - Requisitos)	Procesos que reciben	Medidas de control (Parámetros de Control)	Responsable de la actividad
No Aplica	Internet Reporte de la Soc. Nac. Ind. Rotación de prospectos entre Asesores Técnicos Contactos	1. Identificación del Mercado	Listado de Prospectos	No aplica	No Aplica	Jefe de Asesoría Técnica, Asesor Técnico, y/o administrador de ventas
No Aplica	Relación de clientes antiguos Listado de Prospectos	2. Proyección de Ventas (Procedimiento PCM-PR-002)	Reporte de Proyección de Ventas <b>anual</b> Reporte de proyección trimestral	Proceso de Planificación Estratégica Proceso de Producción y Control de Inventarios	No Aplica	
No Aplica	Listado de Prospectos Reporte de Proyección Trimestral y anual de Ventas	3. Contacto con el cliente (telefónicamente)	Carta de Presentación, de ser requerido	Cliente	No Aplica	
No Aplica	E-mail o confirmación telefonica del prospecto o cliente	4. Coordinación de visita con o sin apoyo de Inspector Control de Tratamiento, Asistente de Ingeniería o Supervisor de Limpiezas Químicas.	Solicitud de visita técnica e inspección (e-mail o comunicación telefónica) de ser necesario.	Proceso Atención al Cliente	Llenado del formato control de visitas a clientes	
Proceso de Servicios Industriales	Programa Semanal de Limpiezas Químicas e Ingeniería			Proceso de Servicios Industriales		
No Aplica	Listado de Prospectos Control de visitas a clientes Solicitud de viáticos (Memo) de ser necesario (sólo para salidas mayores a 4 días)	5. Visita al prospecto local o en provincia, recojo de muestras e identificación del potencial de venta y necesidades en:  Tratamiento de aguas Limpiezas químicas Reactivos Equipos, productos de mantenimiento y otros servicios	Solicitud por e-mail de cotización de equipos de ser necesario y/ó Solicitud de cotización de limpiezas químicas, de ser requerido Solicitud de análisis de laboratorio de ser requerido Solicitud de viáticos aprobada (sólo para salidas mayores a 4 días)	Proceso de Servicios Industriales Sub-Proceso de Laboratorio Proceso de Administración Financiera	No Aplica  V.B. <b>Jefe de Area</b>  V.B. Gerencia General	Jefe de Asesoría Técnica, Asesor Técnico

# AQA Quimica S.A.

## CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

<b>Nombre</b>	<b>Proceso de Producción y Control de Inventarios</b>
<b>Objetivo Misión</b>	Asegurar el stock mínimo de Materias primas, Equipos, Reactivos, y Productos Químicos terminados de la línea ANCO y AQA de acuerdo a lo planificado y cumpliendo lo solicitado por el cliente en cuanto a: plazos de entrega.
<b>Meta</b>	Reducir a igual o menor a <b>8.6%</b> el número de productos terminados entregados fuera del plazo establecido al proceso de despacho
<b>Requisitos Legales</b>	Ley del etiquetado N° 28405.

<b>CODIGO:</b> PPC-CP-007 <b>Versión:</b> 019 <b>Ult.Rev.:</b> 2017-07-20	
<b>Responsable</b>	Jefe de <i>Produccion</i>
<b>Alcance</b>	Desde la recepción de la información de stock de materia prima, productos químicos y equipos hasta la actualización de inventarios.
<b>ISO 9001</b>	7.1, 7.4.3, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.5, 8.4, 8.5.2, 8.5.3

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Procesos que entregan	Entradas críticas (Identificación-Requisitos, lo que entregan)	Actividades realizadas	Salidas críticas (Identificación-Requisitos, lo que se entrega)	Procesos que reciben	Medidas de control (Parámetros de Control)	Responsables de la Actividad
Proceso Comercial	Reporte de proyección mensual, Trimestral de Ventas o <i>Sistema SAIT</i>	1. Planificar stock mínimos de materias primas, equipos y elaboración de productos terminados	Reporte de Inventarios de Materias Primas y Equipos, hoja de requisición	Proceso de Compras (Sistema SAIT)	No aplica	Jefe de <i>Produccion</i> y/o Jefe de <i>Almacen</i>
No aplica	Stock de productos químicos, materias primas y equipos ( <i>SAIT</i> )		Reporte de Inventarios de Productos terminados	Proceso Comercial, Administracion, Director Tecnico (Sistema SAIT)		
		1.1.- Materia Prima y envases:	Reporte de Inventarios de Equipos y Reactivos de Laboratorio.			
Proceso de Compras	Materia Prima, envases, etiquetas, guías de remisión, copia de la orden de compra	Verificación de las cantidades recibidas por guía	Reporte de stock de Equipos para venta	Subproceso de Laboratorio	No aplica	Jefe de <i>Almacen</i> y/o Auxiliar de almacen, Operario.
No aplica	Envases de 55Gln, 5Gln, 15Gln, 1 m3 baldes.	Realizar muestreo de envases.	Muestra de Materia Prima, Copia de la Nota de Ingreso, muestra de agua de lavado de envase ( de ser necesario)	No aplica	Firma del Supervisor de Almacén	Jefe de <i>Almacen</i> y/o Auxiliar de almacen, Operario.
		Realizar control de calidad a los envases muestreados, según hoja de requisitos de envases.	Formato lleno de control de calidad de Envases.			Jefe de <i>Almacen</i> y/o Auxiliar de almacen, Operario.

**AQA Quimica s.a.**

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

Código: PCO-CP-008  
Versión: 020  
Ult.Rev.: 2017-06-20

<b>Nombre</b>	<b>PROCESO DE COMPRAS</b>	<b>Responsable</b>	<b>SUPERVISORA DE COMPRAS</b>
<b>Objetivos</b>	Asegurar que los insumos, equipos y servicios de terceros se entreguen oportunamente y cumplan con los requerimientos de los diferentes procesos de la empresa.	<b>Alcance</b>	Desde la recepción de la hoja de requisición hasta la aprobación y aceptación de los bienes y servicios.
<b>Requisitos legales</b>	Texto Único Ordenado del Impuesto General a las Ventas, Reglamento de Comprobantes de Pago y Partida Arancelaria	<b>ISO 9001</b>	7.4 (7.4.1, 7.4.2, 7.4.3), 8.4, 8.5.2, 8.5.3

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

Procesos que entregan	Entradas críticas (Identificación-Requisitos, lo que entregan)	Actividades realizadas	Salidas críticas (Identificación-Requisitos, lo que se entrega)	Procesos que reciben	Medidas de control (Parámetros de Control)	Responsable de la Actividad
<b>I.- MATERIAS PRIMAS Y EQUIPOS</b>						
Administración	Reporte de Inventario de materias primas y equipos la Hoja de Requisición	1- Revisar el Reporte de Inventario de materias primas y equipos y la Hoja de Requisición para analizarla y elaborar la orden de compra cuando sea necesario.	Orden de Compra de productos nacionales e importados	No Aplica	Vº Bº de Gerente de Administración y Finanzas y <b>Supervisor de Compras</b>	Supervisor de Compras y/o asistente de compras.
No Aplica	Órdenes de Compras aprobadas	2- Remitir la orden de compra al proveedor por e-mail e <b>ingresario al sistema SAIT.</b>	O/C via correo electrónico.	Proceso de Producción y Control de Inventarios	No Aplica	Supervisor de Compras y/o asistente.
Proveedor Nacional	Factura original de producto nacional, Guías de Remisión, Ficha Técnica, Hojas de Seguridad, (de ser necesario); y Certificado de Análisis (solo si es requerido por Laboratorio)	3- Verificar la mercadería a nivel documentario.	Factura Original y Guía de Remisión  Ficha Técnica, Hoja de Seguridad, (de ser necesario); y Certificado de Análisis (sólo si es requerido por Laboratorio productos específicos)  Coordinar vía telefónica Ingreso de Mercadería al Almacén y/o correo	Proceso Administración Financera  Sub- Proceso de Laboratorio  Producción y Control de Inventarios.	Vº Bº de Gerente de Administración y Finanzas y <b>Vº Bº en guía firmada por almacén</b>  No Aplica  No Aplica	Supervisor de Compras y/o asistente.
Sub-Proceso de Laboratorio Proceso de Servicios Industriales	Nota de ingreso llena con conformidad respectiva de equipos y/o materia prima.	4- Evaluar el desempeño del proveedor nacional de insumos y productos críticos. (Ver Proc. PCO-PR-002)	No Aplica	No Aplica	Vº Bº de Gerente de Administración y Finanzas y Supervisor de Compras	

**AQA Quimica S.A.**

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

CÓDIGO: PAF-CP-004  
 Versión: 010  
 Utl.Rev.: 2017-06-20

<b>Nombre</b>	<b>PROCESO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b>	Responsable	<b>GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</b>
<b>Objetivos</b>	Administrar adecuadamente los recursos financieros de la empresa	Alcance	Desde la planificación estratégica hasta la presentación de los estados financieros
<b>Requisitos Legales</b>	Código Tributario, Impuesto General a la Renta, Reglamento de Comprobantes de Pago, Bancarización e ITF.	ISO 9001	6.1

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

Procesos que entregan	Entradas críticas (Identificación-Requisitos)	Actividades realizadas	Salidas críticas (Identificación-Requisitos, lo que se entrega)	Procesos que reciben	Medidas de control (Parámetros de Control)	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD
		<b>1. INGRESOS:</b>				
Proceso Comercial	Orden de Pedido (sólo para clientes nuevos)	1.1. Planificar los Ingresos - Plan de Ingreso (Procedimiento PAF-PR-001)	Plan de Ingreso (Flujo de Caja)	Proceso de Planificación Estratégica	Registro Contable	Gerente de Administración y Finanzas y/o contador.
Proceso de Despacho	Notas Abono, Notas Débito, Copias de Facturas, Letras, Copias de Guías de Remisión	Aprobación de créditos VºBº Documentación adicional a la factura.				
Proveedor de servicio de Aduana y otros locales.	Documentos originales de desaduanaje de importación	1.3.- Calcular los costos de la mercadería importada y nacional.	Reporte de Costos de productos e insumos importados y nacionales.	No Aplica	Vº Bº de Gerente de Administración ó Finanzas ó contador.	Contador
No Aplica	Titulos Valores	1.2. Cobranza de Titulos Valores a clientes.	Depósitos en Cta. Cte.	No Aplica	Registro Contable	Auxiliar de oficina
Proceso Planificación Estratégica	Solicitud (verbal) ó e mail, de Recursos. Plan Ingresos revisado	1.3. Obtención de Financiamiento ( Gestión).	Carta de Confirmación de obtener recursos	No Aplica	VºBº Gerente de Administración y Finanzas y GG	Gerente de Administración y Finanzas
		<b>2. EGRESOS:</b>				
Todos los Procesos	Facturas y Requerimientos Reportes de gastos O/C de productos nacionales e importados	2.1. Pagar a Proveedores y SUNAT Pago de Planillas Tributos a pagar, Sunat, Gobierno Local	Documentos Contables, Boletas y Cheques	No Aplica	Registro Contable	Contador
No Aplica	Declaración de Tributos					
No Aplica	Registros Contables	2.2. Elaborar los Estados Financieros	Reporte de los Estados Financieros	Proceso Planificación Estratégica	Indicadores Contables	Contador
Todos los Procesos	Solicitud o requerimiento de recursos, Memos, Hoja de Requisición, Reporte de Gastos de Movilidad	3. Entregar recursos económicos	Recursos Económicos	Todos los Procesos	VºBº Gerente de Administración y Finanzas	Contador

**AQA Quimica S.A.**

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

CODIGO:PRH-GP-006  
Versión: 015  
Jfr.Rev.: 2017-06-20

<b>Nombre</b>	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	<b>Responsable</b>	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
<b>Objetivo Misión</b>	Asegurar que la empresa tenga el personal calificado y capacitado para el buen desempeño de sus funciones mediante evaluaciones anuales.	<b>Alcance</b>	Desde el plan de capacitación y evaluación del personal hasta la selección del personal y su contratación.
<b>Meta</b>	Lograr que el personal obtenga un puntaje mayor o igual entre 89.6 a 146.6 en la evaluación de desempeño.	<b>ISO 9001</b>	6.2.1, 6.2.2, 8.4, 8.5.2 y 8.5.3
<b>Requisitos Legales</b>	Ley de Fomento del Empleo D.L. # 728		

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

Procesos que entregan	Entradas críticas (Identificación-Requisitos, lo que entregan)	Actividades realizadas	Salidas críticas (Identificación-Requisitos, lo que se entrega)	Procesos que reciben	Medidas de control (Parámetros de Control)	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	
No aplica	Objetivo de Calidad	1.- Solicitar el requerimiento de Plan Anual de Capacitación y Plan Anual estimado de vacaciones de cada Proceso	Correos y/o e-mail	Todos los Procesos que aplican	No aplica	Gerente de Administración y Finanzas y/o asistente de RRHH	
Todos los procesos que aplican	Plan y/o requerimiento de capacitación, Evaluación del personal, y Plan anual estimado de vacaciones	2.- Evaluar y Consolidar el Programa Anual de capacitación del personal y Plan anual estimado de vacaciones	Programa anual de capacitación  Plan anual de vacaciones	Todos los Procesos que aplican ( en file ISO)  Todos (publicado en mural)	V*B* Aprobado (Responsable RRHH)  No aplica	Gerente de Administración y Finanzas y/o asistente de RRHH	
No aplica	Calendario	3.- Elaborar Plan anual de fechas de cierre de comisiones.	Plan Anual de pago de comisiones	P. Comercial (en file ISO)	V*B* Aprobado GG	Gerente de Administración y Finanzas	
Todos los procesos	Formato Solicitud de Vacaciones	4.- Controlar la asistencia del personal y vacaciones para la Confección del Pago de Planillas en general.	Reporte de asistencia de personal, si lo solicita	Gerencia General y/o Gerente de Administración y Finanzas	No aplica	Gerente de Administración y Finanzas y/o asistente de RRHH	
Administración	Registro de asistencia al personal y reporte de tardanzas		Reporte de vacaciones	Contador	No aplica		
			Boletas de Pago	Todos los procesos	V*B* del contador	Gerente de Administración y Finanzas y/o contador	

**AQA Quimica s.a.**

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

CODIGO: PDE-CP-006  
Version: 018  
Ult.Rev.: 2017-06-20

<b>Nombre</b>	PROCESO DE DESPACHO	Responsable	SUPERVISOR DE DESPACHO
<b>Objetivo Misión</b>	Asegurar que los productos químicos, equipos lleguen con las especificaciones y condiciones requeridos por el Cliente.	Alcance	Desde la recepción de la orden de pedido hasta la entrega del producto al cliente
<b>Meta</b>	Lograr que el porcentaje mensual de los despachos no realizados a tiempo sea menor o igual al 8.6%		
<b>Requisito Legal</b>	Texto Unico Ordenado del Impuesto General a las ventas, Reglamento de Comprobantes de pago	ISO 9001	7.2 (7.2.1), 8.4, 8.5.2, 8.5.3

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

Procesos que entregan	Entradas críticas (Identificación-Requisitos, lo que entregar)	Actividades realizadas	Salidas críticas (Identificación-Requisitos, lo que se entrega)	Procesos que reciben	Medidas de Control (Parametros de Control)	Responsable de la Actividad
Proceso comercial	Orden de Pedido Interno y Orden de Compra o email de aceptación del cliente o colización aceptada por el cliente	1. Redacción de la Guía de remision y otros documentos necesarios	Copia de Guías de remisión	Proceso Producción y Control de Inventarios	No aplica	Supervisor, Auxiliar de Despacho.
	Orden de Pedido interno modificado ó comunicación telefónica ó email por cambio de requisitos del cliente		Solicitud via telefónica de certificado de análisis para clientes que lo solicitan	Subproceso de Laboratorio	Firma del Jefe de Laboratorio.	
No aplica	Guía de Remisión	2. Registrar el número de lote de los productos indicados en la guía por cliente. Para productos HACH u otros productos colocar solo código. 3. Elaborar la ruta de entrega de productos a clientes a través de terceros de acuerdo a la fecha de entrega, urgencia ó Lista de categorización de clientes, distancia al lugar de entrega y horario de atención del cliente.	Control de lote para despacho o código de producto HACH	No aplica	No aplica	Supervisor, Auxiliar de Despacho.
			Hoja de Control de Ruta diaria	No aplica	V.B. Supervisor de Despacho	
	Guía de Remisión, facturas y otros documentos	4. Entregar guías, facturas (de ser necesario), otros documentos y productos a través de terceros y remitir los cargos de las guías, sellados y firmados por el cliente.	Guías, facturas (de ser necesario) y Certificado de análisis, MSDS, para clientes que lo solicitan	Cliente	Firma personal de despacho	Supervisor de Despacho y/o Auxiliar de Despacho
			Productos solicitados			
Producción y Control de Inventarios	Productos terminados o equipos		Cargos de guías visadas por el cliente	Proceso de Administración	V.B. del cliente	Supervisor de Despacho y/o Auxiliar de Despacho
Subproceso de Laboratorio	Certificado de Análisis					
Todos los procesos	Requerimiento de productos y guías de transporte	5. Emitir Guías de remisión y entregar los productos solicitados a través de almacén y/o terceros.	Guía de Remisión	Proceso que solicite	Firma personal de despacho y V.B. de quien recepciona	Supervisor de Despacho y/o Auxiliar de Despacho
			Productos Solicitados		No aplica	



**AQA Química S.A.**

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

CODIGO: PID-CP-009  
 Versión: 017  
 Ult.Rev.: 2017-06-20

Nombre	<b>PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>
Objetivo Misión	Asegurar el diseño de nuevos productos de acuerdo a las necesidades identificadas por el Proceso Comercial, el Proceso de Planificación Estratégica ó como parte del propio proceso.
Meta	Desarrollar como mínimo seis productos nuevos por año.
Requisitos legales.	No aplica

Responsable	<b>DIRECTOR TECNICO</b>
Alcance	Desde la recepción de solicitud de nuevo producto hasta la entrega de: Informe Final, Ficha Técnica, Ficha de Seguridad, Especificaciones Técnicas del nuevo producto.

ISO 9001	7.3.1, 7.3.2, 7.3.3, 7.3.4, 7.3.5, 7.3.6, 7.3.7, 8.4, 8.5.2, 8.5.3
----------	--

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

Procesos que entregan	Entradas críticas (Identificación-Requisitos, lo que entregan)	Actividades realizadas	Salidas críticas (Identificación-Requisitos, lo que se entrega)	Procesos que reciben	Medidas de control (Parametros de Control)	Responsables de la Actividad
Proceso Comercial, Proceso de Planificación Estratégica o Proceso de Investigación y desarrollo. Proveedores	Requerimiento de nuevos productos según formato. Internet Catálogos	1.- Búsqueda y análisis de información	Resultado de la búsqueda (documentos Varios)	No aplica	No aplica	Director Técnico
No aplica	Resultado de la búsqueda (doc. Varios)	2.- Planificar el desarrollo del nuevo producto (objetivo, alcance, actividades, calendario y equipo de trabajo)	Plan de trabajo	No aplica	Tiempo en planificar el desarrollo del producto	Director Técnico
No aplica	Plan de Trabajo	3.- Elaborar formulación del producto nuevo para elaboración del piloto	Hoja de Elaboración de Muestras.	No aplica	Comparar características solicitadas (solo si aplica)	Director Técnico
No aplica	Hoja de Elaboración de Muestras	4.- Elaborar piloto del producto nuevo de acuerdo a la hoja de elaboración de muestras de productos (Instructivo PID-IN-001)	Orden de Fabricación	Producción y control de inventarios.	<b>No aplica</b>	Director Técnico
Producción y control de inventarios	Orden de fabricación	5.- Realizar pruebas específicas a la muestra piloto (estabilidad del producto, actividad y propiedades fisicoquímicas) cuando se requiera.	Solicitud por e-mail o instructivo de pruebas a la muestra piloto	Laboratorio y/o tercero	pH, Densidad, apariencia, medir características especiales (solo si lo requiere)	Jefe de Laboratorio
Laboratorio y/o tercero	Informe sobre pruebas a la muestra piloto	6.- Validar el desempeño del producto. Si no cumple con los requisitos de diseño se reformula. Si el producto es reenvasado, se validará a partir de la información del proveedor (especificaciones técnicas y/o ficha técnica, y hoja de seguridad).	Informe de validación del producto Informe de Verificación del resultado del diseño.	No aplica	No aplica	Director Técnico

## II Cuestionario Ema

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN EMA PROCESOS		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	Puedo reconocer públicamente que cometí un error					
2	No soy capaz de expresar abiertamente lo que realmente pienso					
3	Me cuesta trabajo expresar lo que pienso en presencia de otros					
4	Me es más fácil decirle a alguien que aceptó su crítica a mi persona, por teléfono que personalmente					
5	Me es difícil expresar mis deseos					
6	Me es difícil expresar abiertamente mis sentimientos					
7	Puedo decirle a alguien directamente qué actuó de manera injusta					
8	Cuando discuto con una persona acerca del lugar donde vamos a comer, yo expreso mi preferencia					
9	Me cuesta trabajo hacer nuevos(as) amigos(as)					
10	No soy capaz de expresar abiertamente lo que deseo					
11	Puedo agradecer un halago hecho acerca de mi apariencia personal					
12	Si tengo alguna duda, pido que se aclare					
13	Cuando conozco a una persona, usualmente tengo poco que decirle.					
14	Solicito ayuda cuando la necesito					
15	Cuando me doy cuenta que me están cobrando de más, no digo nada.					
16	Me es más fácil pedir que me devuelvan las cosas que he prestado, por teléfono que personalmente.					
17	Me es fácil aceptar una crítica					
18	Me es más fácil pedir prestado algo, por teléfono que personalmente.					
19	Puedo pedir favores.					
20	Expreso con mayor facilidad mi desagrado por teléfono que personalmente.					
21	Expreso amor y afecto a la gente que quiero.					
22	Me molesta que me digan los errores que he cometido.					
23	Puedo expresar mi amor más fácilmente por medio de una carta o mensaje, que personalmente					

		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
24	Puedo decirles a las personas que actuaron <del>iniustamente más fácilmente por teléfono que</del>					
25	Prefiero decirle a alguien que deseo estar solo(a) por <del>teléfono que personalmente</del>					
26	Platico abiertamente con una persona las críticas <del>hechas a mi conducta.</del>					
27	Puedo pedir que me enseñen cómo hacer algo que no <del>sé cómo realizar</del>					
28	Puedo expresar mi cariño a través de cartas o tarjetas, <del>que personalmente.</del>					
29	Me es más fácil hacer un cumplido, por medio de <del>tarjetas o cartas que personalmente.</del>					
30	Es difícil para mí alabar a otros.					
31	Me es difícil iniciar una conversación.					
32	Es más fácil rehusarme ir a un lugar que no deseo ir, <del>por teléfono que personalmente.</del>					
33	Encuentro difícil admitir que estoy equivocado.					
34	Me da pena participar en las pláticas por temor a la <del>opinión de los demás.</del>					
35	Me es más fácil decir que no deseo ir a una fiesta por <del>teléfono. que personalmente.</del>					
36	Puedo expresar más fácil mis sentimientos por teléfono, <del>que personalmente.</del>					
37	Puedo admitir que cometí un error, con mayor facilidad <del>por teléfono que personalmente.</del>					
38	Acepto sin temor una crítica.					
39	Me da pena hablar frente a un grupo por temor a la <del>crítica de los demás.</del>					
40	Prefiero decirle a alguien lo que deseo en la vida por <del>escrito que personalmente.</del>					
41	Me es difícil disculparme cuando tengo la culpa.					
42	Me cuesta trabajo decirle a otros lo que me molesta.					
43	Me da pena preguntar cuando tengo dudas.					
44	Me es más fácil expresar mi opinión por medio de un <del>escrito que personalmente.</del>					
45	Me es difícil empezar una relación con personas que <del>acabo de conocer.</del>					

## Validación

Este cuestionario fue validado en México en el trabajo Asertividad: un estudio comparativo en estudiantes de México y Cuba (2004)-

<http://www.monografias.com/trabajos66/asertividad-estudiantes-mexico-cuba/asertividad-estudiantes-mexico-cuba2.shtml>

### Validez

Flores y Díaz-Loving (2004), realizaron un estudio sobre la validez de constructo de la Escala Multidimensional de Asertividad mediante análisis factorial, en una muestra de 3231 personas mexicanas. Los resultados del

análisis factorial de segundo orden revelaron, una estructura clara conceptualmente y acorde a los resultados obtenidos en estudios previos, es decir, se observan los tres estilos de respuesta asertiva, asertiva indirecta, no asertiva.

### Validez de la EMA

Se presentan los valores obtenidos por el análisis ítem-test según las tres dimensiones que componen la escala: Asertividad indirecta, No asertividad, Asertividad. Se percibe que los valores de las correlaciones ítemtest alcanzan valores superiores a .20, con lo cual supera el criterio de aceptación propuesto por Kline (1995, citado por Pinto 2008).

Previo al análisis factorial, es imprescindible definir los índices de correlación entre los ítems. Para tal fin se ha recurrido al análisis de correlación entre los ítems de cada escala.

La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), establece un puntaje de .85 correspondiente a un nivel bueno de acuerdo a la escala presentada. Además, se corroboró la alta correlación entre los ítems, por la obtención del determinante de la matriz de correlaciones (determ=.000012) cercano a cero y mediante la prueba de Esfericidad de Bartlett que reporta un valor  $p=.000$ ; por lo tanto, se confirma la presencia de correlaciones entre ítems y se pudo continuar con el proceso de interpretación de los resultados. Se llevó a cabo la aplicación del Análisis Factorial (Ver tabla 2) utilizando el método de las Componentes Principales con rotación Varimax, con la cual se recogieron saturaciones factoriales superiores a

.20, identificándose tres grandes dimensiones, que explican el 35.87% de la varianza total de los datos.

En la Dimensión I:

Asertividad Indirecta, que satura los ítems: 4; 16; 18; 20; 23;24; 25; 28; 29; 32 ; 35; 36; 37; 40; 44: siendo esta dimensión la que tiene mayor porcentaje de la varianza explicada, con un 25.20%, presentando cargas factoriales más altas los ítems 37 y 24. En la Dimensión II: No Asertividad, que satura los ítems: 2;3; 5; 6; 9; 10; 13; 30; 31; 34; 39; 41; 42; 43; 45 y explica el 5.45% de la varianza. Así también en la Dimensión III: Asertividad, se saturan los ítems: 1; 7; 8; 11; 12; 14; 15; 17; 19; 21; 22; 26; 27; 33; 38, y explica el 5.22% de la varianza.

El presente trabajo de investigación será validado en la empresa peruana AQA QUIMICA S.A.

#### INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Identificación de procesos en la organización, cuestionario elaborado para medir el conocimiento en la identificación de procesos en la Empresa AQA QUIMICA S.A.

### III. Cuestionario Ad-hoc Procesos

A continuación, encontrará una lista de afirmaciones, marque la respuesta que considere al grado en qué esté de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas. Hay cinco respuestas posibles: **TOTALMENTE DE ACUERDO, PARCIALMENTE DE ACUERDO, NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO, PARCIALMENTE EN DESACUERDO, TOTALMENTE EN DESACUERDO.**

Marque con una X la respuesta que considere exprese su sentir.

	Dimensiones	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	<b>Actividad de la organización-Misión</b>					
1	Vendemos productos químicos de todo tipo para tratamiento y limpieza de depósitos de fluidos					
2	Comercializamos equipos para tratar agua					
3	Comercialización de productos químicos y equipos para el tratamiento de aguas industriales (residuales)					
	<b>Objetivos de la Organización</b>					
4	Conoce los objetivos de su área de trabajo					
5	Conoce los principales clientes objetivos externos, de la organización					
6	Conoce las metas de ventas de productos y/o servicios					
7	Conoce qué pasos se debe de dar para alcanzar los objetivos organizacionales.					
	<b>Visión de la Organización</b>					
8	Se busca que la empresa se mantenga en la delantera en servicios de tratamiento de aguas residuales					
9	Conoce hacia donde se dirige la organización.					
10	Conoce cuál es la meta a alcanzar de la organización					

Dimensiones		TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	NI ACUERDO NI EN	PARCIALMENTE EN	DESACUERDO TOTALMENTE EN	DESACUERDO
	¿Sabe qué es un proceso de su organización?						
11	Un proceso es un conjunto de tareas que se interrelacionan entre sí						
12	Son tareas que se desarrollan en forma sucesiva o paralela para alcanzar un objetivo.						
13	Conoce en qué procesos participa en su organización.						
14	Conoce Ud. al líder de su proceso						
15	Desarrollo continuo de actividades de planeación para alcanzar un objetivo						
	¿Sabe por qué se desarrollan los procesos en su organización?						
16	Para facilitar el trabajo diario						
17	Para modernizar la empresa y adaptarla a los cambios que el mercado exige.						
	¿Sabe cuál es la diferencia de trabajar desarrollando procesos y trabajar por tareas?						
18	Trabajar por tareas es trabajar individualmente,						
19	Trabajar por procesos es trabajar en equipo.						
20	Trabajar por procesos permite corregir y mejorar el trabajo.						
	¿Conoce la importancia de identificar y mejorar los procesos de la organización?						
21	Considera que es de importancia primordial identificar y mejorar procesos en la organización						
22	Considera que es de mediana importancia identificar y mejorar procesos en la organización						
23	Conoce Usted como plantear mejoras a los procesos						
	¿Considera que su organización trabaja por procesos?						
24	Estoy convencido que si trabaja por procesos en todas las áreas.						
25	Las organizaciones que trabajan por procesos son más eficaces						
26	Trabajar por procesos permite orientarse hacia procesos de calidad						

	<b>Dimensiones</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</b>	<b>PARCIALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
27	¿Sabe quién es responsable de desarrollar los procesos de su área laboral					
28	¿Son necesarios los recursos para desarrollar procesos? (No solo materiales físicos, en empresas de servicio la información también es una materia prima).					
29	Se utilizan: herramientas, equipos, instalaciones, maquinaria, hardware, software para desarrollar los procesos					
30	Conoce al personal que desarrolla cada parte del o los procesos en los cuales se encuentra usted comprometido					
31	Conoce qué se hace en cada parte del o los procesos en los cuales se encuentra comprometido.					
32	Conoce Usted la secuencia de cada parte del o los procesos en los cuales se encuentra usted comprometido.					
33	Considera Usted que los recursos que se asignan a su proceso son suficientes para desarrollarlo.					
34	Sabe interpretar un diagrama de procesos					
35	Puede representar un Proceso en un diagrama					
36	¿Identifica los procesos principales de su organización?					
	<b>¿Conoce los aspectos que se generan en el proceso para poder supervisarlos?</b>					
37	Utiliza indicadores de gestión.					
38	El trabajo de su área es medido por indicadores.					
	<b>¿Sabe que es eficiencia? Califique las siguientes definiciones según su criterio</b>					
39	Se utilizan adecuadamente los recursos para alcanzar un objetivo o producir un bien.					
40	Eficiencia es alcanzar un objetivo o producir un bien.					
41	Eficacia es alcanzar un objetivo o producir un bien.					
42	Eficacia es utilizar adecuadamente los recursos para alcanzar un objetivo o producir un bien.					



## **Segunda Variable Validación**

El Cuestionario fue sometido al juicio de cinco expertos en el tema, de distintas especialidades y con el grado mínimo de Magister.y Doctor

Estos cinco expertos emitieron su opinión y aportaron sugerencias, hasta llegar a la versión final la cual fue aplicada a 138 colaboradores de la empresa AQA QUIMICA S.A. de la ciudad de Lima.

Los expertos son:

Mag. Mirtha Quiróz

Mag. Francisco Dumler Cuya

Dr. Luis Gildomero Arista Montoya

Mag. Jorge Moreno León

Mag. Eduardo Ardiles Bellido

A Continuación, se presentan las cinco fichas firmadas por los expertos.



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**OFICINA DE GRADOS**

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO  
DE EXPERTOS**

Respetable Juez:

Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "CUESTIONARIO CPA-Ruiz, 2015", que es parte de la investigación titulada: "La Comunicación asertiva y la implementación de procesos administrativos de la empresa de Servicios y Comercialización XYZ de la ciudad de Lima". La evaluación de este instrumento es de relevancia para lograr sea válido y el resultado obtenido a partir de éste sea utilizado eficientemente.

La evaluación requiere de la lectura específica y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **la congruencia con el contenido, claridad en la redacción, y suficiencia**. Para ello deberá asignar valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos y en caso sea necesario se ofrece un espacio donde puede escribir las observaciones que considere pertinente. Agradezco su valiosa colaboración.


Nombre y Apellido del juez: MARTHA TERESA QUIROZ AVILES

Formación Académica: MAGISTER EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Área de experiencia profesional RECURSOS HUMANOS

Tiempo de experiencia: 20 AÑOS Cargo actual: PSICOLOGA REGION CALL

Fecha: 28 DE JUNIO 2016

Firma:  Colegio Profesional: C. P. P. 1578

Teléfono de contacto: 951 751 255

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDÉZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE  
EXPERTOS**

Respetable Juez:

Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "CUESTIONARIO CPA-Ruiz, 2015", que es parte de la investigación titulada: "La Comunicación asertiva y la implementación de procesos administrativos de la empresa de Servicios y Comercialización XYZ de la ciudad de Lima". La evaluación de este instrumento es de relevancia para lograr sea válido y el resultado obtenido a partir de éste sea utilizado eficientemente.

La evaluación requiere de la lectura específica y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **la congruencia con el contenido, claridad en la redacción, y suficiencia**. Para ello deberá asignar valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos y en caso sea necesario se ofrece un espacio donde puede escribir las observaciones que considere pertinente. Agradezco su valiosa colaboración.

Nombre y Apellido del juez: Luis Gildomero Arista Montoya

Formación Académica: Doctor en Educación

Área de experiencia profesional Educación Universitaria

Tiempo de experiencia: 46 años Cargo actual: Director del P. de Educación

Fecha: 6/01/2017

Firma: C. T. L. Colegio Profesional: \_\_\_\_\_

Teléfono de contacto: 999-876-123



**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE  
EXPERTOS**

Respetable Juez:

Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "CUESTIONARIO CPA-Ruiz, 2015", que es parte de la investigación titulada: "La Comunicación asertiva y la implementación de procesos administrativos de la empresa de Servicios y Comercialización XYZ de la ciudad de Lima". La evaluación de este instrumento es de relevancia para lograr sea válido y el resultado obtenido a partir de éste sea utilizado eficientemente.

La evaluación requiere de la lectura específica y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **la congruencia con el contenido, claridad en la redacción, y suficiencia**. Para ello deberá asignar valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos y en caso sea necesario se ofrece un espacio donde puede escribir las observaciones que considere pertinente. Agradezco su valiosa colaboración.


Nombre y Apellido del juez: JOSE FRANCISCO MORENO LEON

Formación Académica: MBA - MAGISTER FINANZAS - MASTER INTERNATIONAL STUDIES

Área de experiencia profesional: AUDITOR DE SISTEMAS DE GESTION

Tiempo de experiencia: 6 AÑOS Cargo actual: STRATEGIC EXPEDITOR EN  
FREEPORT MCMORAN COPPER & GOLD  
(SOCIEDAD MINERA CERRO VERDESA)

Fecha: 17 ENERO 2017

Firma:  Colegio Profesional: -

Teléfono de contacto: 98801-8921

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE  
EXPERTOS**

Respetable Juez:

Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "CUESTIONARIO CPA-Ruiz, 2015", que es parte de la investigación titulada: "La Comunicación asertiva y la implementación de procesos administrativos de la empresa de Servicios y Comercialización XYZ de la ciudad de Lima". La evaluación de este instrumento es de relevancia para lograr sea válido y el resultado obtenido a partir de éste sea utilizado eficientemente.

La evaluación requiere de la lectura específica y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **la congruencia con el contenido, claridad en la redacción, y suficiencia**. Para ello deberá asignar valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos y en caso sea necesario se ofrece un espacio donde puede escribir las observaciones que considere pertinente. Agradezco su valiosa colaboración.

Nombre y Apellido del juez: FRANCISCO ADOLFO DUMLER CUYA

Formación Académica: ADMINISTRACIÓN EMPRESAS

Área de experiencia profesional SOFT SKILLS

Tiempo de experiencia: 30 años Cargo actual: CATEDRÁTICO CENTRUM

Fecha: DICIEMBRE 01, 2016

Firma: [Firma manuscrita] Colegio Profesional: \_\_\_\_\_

Teléfono de contacto: 996499322



**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE  
EXPERTOS**

Respetable Juez:

Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "CUESTIONARIO CPA-Ruiz, 2015", que es parte de la investigación titulada: "La Comunicación asertiva y la implementación de procesos administrativos de la empresa de Servicios y Comercialización XYZ de la ciudad de Lima". La evaluación de este instrumento es de relevancia para lograr sea válido y el resultado obtenido a partir de éste sea utilizado eficientemente.

La evaluación requiere de la lectura específica y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **la congruencia con el contenido, claridad en la redacción, y suficiencia**. Para ello deberá asignar valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos y en caso sea necesario se ofrece un espacio donde puede escribir las observaciones que considere pertinente. Agradezco su valiosa colaboración.

Nombre y Apellido del juez: José Edilberto Ardiles Ballido

Formación Académica: Psicólogo

Área de experiencia profesional Ps. Organizacional

Tiempo de experiencia: 18 Cargo actual: Asesor - Consultor de empresas

Fecha: 17-02-17

Firma: José Ardiles Colegio Profesional: Colegio de Psicólogos

Teléfono de contacto: 998 900 266

#### **IV. Definición de términos**

**Comunicación:** Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Fernández (2010))

**Comunicación asertiva:** Es la expresión de los derechos y sentimientos personales (Egúsqiiza, 2000)

**Comunicación no asertiva:** Tener miedo a comunicarse, aceptar ideas ajenas con tal de no llevar la contra o no ser aceptado. Cuando se permite que otros decidan por nosotros, o pasen por alto nuestras ideas y valores. Van-der Hofstadt (2003).

**Comunicación Agresiva:** defiende a como de lugar su posición, sus creencias, sin importar el medio su postura, no solo en forma esforzada, sino que para hacerlo implica no respetar los derechos del resto de personas. Van-der Hofstadt (2003).

**Derechos Asertivos:** Los derechos asertivos constituyen una armazón elemental para que las personas interactúen, Smith (1987).

**Proceso:** Conjunto de tareas desarrolladas en una secuencia determinada para alcanzar objetivos preestablecidos. Los procesos el medio de alcanzar una gestión exitosa organizacional. Instituto para la Calidad PUCP (2010)

**Proceso administrativo:** son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar de manera eficiente los recursos: humanos, técnicos, materiales. de infraestructura. intangibles con los que cuenta la empresa. (Pérez, 2010).

**Procesos estratégicos:** Los procesos estratégicos son los sistemas de dirección, control y planificación. Instituto para la Calidad PUCP (2010)

**Procesos Misionales:** los procesos claves o misionales son aquellos en los que no se pueden cometer errores, ellos generan la cadena de valor organizacional.

Procesos de Apoyo: Los procesos de soporte son todos aquellos que permiten la operatividad de la empresa. Instituto para la Calidad PUCP (2010)

Indicadores de Proceso: Fundamental es identificar procesos es controlar y medir los resultados Instituto para la Calidad PUCP (2010).