



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN NO. 8727-25 A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

*CORRELACIÓN ENTRE LA ASERTIVIDAD Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN UN HOTEL DE URUAPAN,
MICHOACÁN.*

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

Miriam Viviana Cano Vargas.

Asesor: Lic. José de Jesús González Pérez.

Uruapan, Michoacán, a 30 de agosto de 2011.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis es un logro en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dándome ánimos, siempre acompañándome tanto en los momentos de crisis como en los de felicidad.

Gracias a mis queridos padres Elena y Ernesto por su comprensión, apoyo incondicional, confianza y respeto en cada momento que los necesité. A mis hermanos Bety y Neto, que dentro de sus posibilidades me apoyaron, me animaron a no dejar de persistir en este logro personal y profesional. A Roberto, que muy a su manera me apoyaba y animaba a continuar y no darme por vencida cuando ya no tenía ánimos ni entusiasmo de seguir. Gracias, mi amor.

Al Lic. Jesús González por su apoyo, dedicación, motivación e interés en esta tesis; sus pláticas, sus orientaciones, su atención a mis desahogos, fueron un gran motor para poder llegar a finalizar mi tan esperada tesis.

A la empresa, Hotel Mansión del Cupatitzio, por abrirme sus puertas y brindarme su apoyo e interés hacia mi proyecto.

ÍNDICE

Introducción	1
Antecedentes	2
Planteamiento del problema	5
Objetivos	6
Hipótesis	7
Justificación	8
Marco de referencia	10
Capítulo 1. Asertividad.	
1.1. Concepto de asertividad	13
1.2. Componentes de la conducta asertiva	16
1.3. Los modelos de conducta	19
1.3.1. Conducta asertiva	20
1.3.2. Conducta agresiva	21
1.3.3. Conducta pasiva no asertiva	22
1.3.4. Conducta afectiva.	23
1.4. Elementos de una conducta asertiva	24
1.5. Comportamiento asertivo	26
1.5.1. Características de un individuo asertivo	27
1.6. Etapas del comportamiento asertivo	30
1.7. Obstáculos para actuar asertivamente	31
1.8. Técnicas de asertividad	32

1.9. Consecuencias positivas de la conducta asertiva	35
1.10. Derechos asertivos	37

Capítulo 2. Clima organizacional.

2.1. Concepto de clima organizacional	41
2.2. Dimensiones del clima organizacional	43
2.3. Fases dentro de un ambiente de trabajo	44
2.4. Factores que componen el clima organizacional	46
2.5. Teoría del clima organizacional de Likert	49
2.5.1. Tipos de variables dentro del clima organizacional	50
2.5.2. Sistemas administrativos dentro del clima organizacional	51
2.6. Modelos del clima organizacional	55
2.7. Medición del clima organizacional	57
2.8. Importancia del clima organizacional en las empresas	63

Capítulo 3. Metodología, análisis e interpretación de resultados.

3.1. Descripción metodológica	65
3.1.1. Enfoque cuantitativo	66
3.1.2. Investigación no experimental	68
3.1.3. Estudio transversal	69
3.1.4. Alcance correlacional-causal	70
3.1.5. Técnicas de recopilación de datos	71
3.2. Población	72
3.3. Descripción del proceso de investigación	74

3.4. Análisis e interpretación de resultados	77
3.4.1. Asertividad	77
3.4.2. Percepción del clima laboral en los trabajadores del Hotel Mansión del Cupatitzio	79
3.4.3. Correlación entre el nivel de asertividad y la percepción del clima laboral	80
Conclusiones	82
Bibliografía	84
Otras fuentes de información	87
Anexos	

RESUMEN

El objetivo general que se buscó en esta investigación fue establecer la correlación entre la asertividad y el clima organizacional percibido por los trabajadores del Hotel Mansión del Cupatitzio.

La metodología utilizada fue de corte cuantitativo, no experimental, transversal, correlacional. El tipo de hipótesis es no causal

Los instrumentos utilizados para la medición de las variables fueron: la prueba EDCO (Evaluación del Clima Organizacional) realizada por Acero y Colaboradores y la prueba EMA (Escala Multidimensionalidad de Asertividad), realizada por Flores y Diaz-Loving.

La muestra estudiada fueron un total de 70 trabajadores de distintas áreas y departamentos del Hotel Mansión del Cupatitzio.

Los principales resultados encontrados fueron que existe una correlación significativa entre la Asertividad y la percepción del Clima Organizacional en los trabajadores de esta empresa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, toda empresa debe tener presente el bienestar dentro del clima organizacional, motivo por el cual, se considera que la asertividad puede llegar a ser una herramienta que cubre esa necesidad.

Las acciones que deben tomarse en cuenta para poder utilizar esta herramienta es identificar el modo en que actúan los trabajadores dentro de sus jornadas de trabajo, al saber esto, se tendrá una idea de cómo son las relaciones de trabajo y esto ayudará a propiciar el desarrollo de un mejor clima laboral.

Se cree que los empleados que tienen en su trabajo un clima organizacional estable, tienden a asistir a sus jornadas de trabajo con más motivación y desempeñando mejor su función, a diferencia de las personas que van al trabajo con un clima organizacional tenso.

La asertividad tiene un valor importante dentro de la personalidad de cada persona, es por ello que se piensa, que las personas que son mas asertivas al momento de convivir en su trabajo, obtienen un mayor beneficio tanto para ellos como para la empresa en general.

Antecedentes.

Según Aguilar (1987), la asertividad consiste en tener la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias o de los demás, de una manera honesta, oportuna y profundamente respetuosa; su meta fundamental es lograr una comunicación satisfactoria.

A partir de lo mencionado, se vuelve a considerar a la asertividad como una herramienta ya que ayudará al mejor trato entre los trabajadores de la empresa.

Walter Riso (2002), define la asertividad como aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente oposición y afecto, de acuerdo con sus intereses y objetivos, mientras se respeta el derecho de los otros y se intenta alcanzar la meta propuesta.

De acuerdo con lo mencionado, se puede afirmar que la asertividad es un comportamiento de comunicación maduro en el que el sujeto no agrede, pero tampoco se somete a la voluntad de otras personas; en cambio, expresa sus convicciones y defiende sus derechos.

En lo que se refiere a la otra variable de la investigación, el clima organizacional se define como “el conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados, asumidas como factor principal de influencia del comportamiento”. (Rosenberg; 1999: 72).

Se puede notar la importancia que tiene el hecho de que las personas tengan conductas asertivas dentro de una organización, el clima organizacional es el ambiente que desarrollan los empleados dentro de la empresa.

Se argumenta que el clima organizacional es “conjunto de características que el personal percibe en el ambiente de trabajo que prevalece en una empresa, o parte de ésta, y que la distingue de otras, influyendo positiva o negativamente en la conducta de los trabajadores, cuyos resultados se reflejan en el rendimiento y productividad de las actividades individuales, de grupo y de la empresa”. (Montaño; 2001: 72).

Se cree que investigaciones referentes a asertividad en relación con el clima organizacional, no han sido temas de boga en los últimos años, ya que se han tomado en consideración otras variables relativas al ámbito empresarial.

Las tesis que se mencionarán a continuación son algunas de las que podrán aportar información a esta investigación.

Soto (2006) realizó una investigación que tuvo como objetivo explicar el clima laboral presente en cualquier organización, y los elementos que lo componen. Esto lo hizo en la empresa Grupo collado S.A. de C.V.; se orientó principalmente a conocer el apoyo que el supervisor proporciona a sus trabajadores. Las conclusiones que obtuvo fueron que los empleados del Grupo Collado consideran que el grado en que los supervisores ayudan a los trabajadores es muy poco, por lo tanto, se asume que

el liderazgo que prevalece en la empresa es autócrata, por lo que existe una mayor orientación hacia la tarea y escasa orientación a las relaciones. Esto refleja un clima autoritario en el que es más importante cumplir con las tareas, aunque las relaciones y la comunicación sean exiguas.

Por otro lado Alquizar (2006) realizó un estudio en la empresa SEDALIB, S.A. cuyo objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores. Las conclusiones que se obtuvieron de esta investigación fueron que los trabajadores de la empresa referida, se caracterizan por tener un nivel medio de clima organizacional y los trabajadores según sexo, condición laboral, jerarquía, y edad, muestran percepciones similares de la variable mencionada; por otra parte, de acuerdo con la categoría diagnóstica, presentan un nivel medio de clima organizacional.

Planteamiento del problema

Se considera que la asertividad es un elemento importante en las empresas, puesto que dentro de ellas, al tener personal con habilidades de asertividad, se facilita la interacción entre individuos y la comunicación organizacional.

Por otra parte, el clima organizacional es una preocupación constante de las empresas, en función de que influye en gran medida, por una parte en el nivel de satisfacción que presentan los individuos y por otro lado, en la productividad organizacional.

A pesar de que se han realizado estudios diversos sobre estos temas, son pocas las investigaciones que se han enfocado a encontrar la correlación entre estas dos variables.

En el Hotel Mansión del Cupatitzio, su personal directivo se ha preocupado por tener un desarrollo empresarial con base en el crecimiento tanto de la institución como de los individuos que la conforman, sin embargo, no hay investigaciones objetivas sobre la realidad que existe, tanto en el clima organizacional como en las habilidades asertivas de los trabajadores. Asimismo, no se sabe que efecto específico pueda tener en el clima el favorecer el desarrollo asertivo del personal.

Por lo anterior es importante llegar a responder la siguiente interrogante:

¿Existe correlación significativa entre la asertividad de los trabajadores y el clima organizacional que perciben en el Hotel Mansión del Cupatitzio, de Uruapan, Michoacán?

Objetivos

En el presente trabajo se pretende lograr el cumplimiento de los siguientes objetivos:

Objetivo general

Establecer la correlación entre la asertividad y el clima organizacional percibido por los trabajadores del Hotel Mansión del Cupatitzio.

Objetivos particulares

1. Definir el concepto asertividad.
2. Describir los distintos modelos de conducta en función de la asertividad.
3. Identificar los componentes de la conducta asertiva.
4. Conceptualizar el término clima organizacional.
5. Determinar los factores que componen el clima organizacional.

6. Identificar la existencia de asertividad dentro del hotel Mansión el Cupatitzio.
7. Medir la asertividad dentro de los trabajadores del Hotel Mansión del Cupatitzio.
8. Evaluar la percepción del clima organizacional los trabajadores del Hotel Mansión del Cupatitzio.
9. Establecer la relación estadística entre la asertividad y el clima organizacional percibido.

Hipótesis

En la presente investigación se requirió de explicaciones tentativas sobre la realidad estudiada, las cuales se enuncian enseguida.

Hipótesis de trabajo

Existe correlación significativa entre la asertividad y la percepción del clima organizacional en los empleados del Hotel Mansión del Cupatitzio.

Hipótesis nula

No existe correlación significativa entre la asertividad y la percepción del clima organizacional en los empleados del Hotel Mansión del Cupatitzio.

Las variables a considerar son: asertividad (variable independiente) y percepción del clima organizacional (variable dependiente).

Justificación.

La presente investigación verifica la importancia que tiene el que los trabajadores de las empresas tengan un comportamiento asertivo, ya que esto influye en que sus conductas tengan mejor desarrollo dentro de la empresa, dado que su desenvolvimiento será más provechoso tanto en el clima organizacional como en la satisfacción laboral.

Esta investigación beneficiará a toda empresa preocupada por sus trabajadores y su bienestar, para que éstos se encuentren satisfechos dentro de la institución; todo trabajador que se encuentre cómodo dentro de su clima organizacional trabaja más a gusto y va con mayor placer a su jornada de trabajo, lo cual redunda necesariamente en su rendimiento laboral.

Los psicólogos obtendrán mayor conocimiento sobre este tema y contarán pruebas reales y sustentadas teórica y metodológicamente, que demostrarán la importancia del mejoramiento de conductas de personal dentro de que cada empresa, se demostrará la utilidad de tener un ambiente laboral grato para los trabajadores de la organización.

La Universidad Don Vasco A. C. ampliará su acervo al tener a su disposición más investigaciones de este tipo, para las personas que se presenten interesadas a saber más sobre temas determinados como la asertividad y el clima organizacional.

El Hotel Mansión del Cupatitzio de Uruapan, Michoacán, tendrá una idea clara, fundamentada y amplia de lo que puede beneficiar la asertividad dentro de su clima organizacional y esto a la vez, traerá un mejor desempeño de los trabajadores y un clima organizacional estable. Del mismo modo, apoyará para que la selección de los trabajadores tenga en lo sucesivo el objetivo de buscar gente asertiva para la empresa.

Para la población de la ciudad de Uruapan, Michoacán, la investigación será de igual importancia, al saber el valor que tiene el que las personas sean asertivas para un buen desarrollo tanto laboral como personal.

Marco de referencia

La presente investigación se realizó en el Hotel Mansión del Cupatitzio, ubicada en Calzada Rodilla del Diablo, número 20, código postal 60030, en la Ciudad de Uruapan, Michoacán.

Según la información encontrada en el Manual de Organización del Hotel Mansión, fue fundado en el año de 1974. La idea de construir un hotel es del señor Manuel Monroy, quien analiza la posibilidad de construir un hotel a la orilla de uno de los principales atractivos de la ciudad: el Parque Nacional, esto por considerarlo un lugar estratégico para captar al turismo tanto nacional como internacional. Con este fin adquiere el terreno colindante a la entrada a “La Rodilla del Diablo”, sitio de gran atracción turística en donde nace el Río Cupatitzio, por lo cual con gran visión acierta en su ubicación.

El servicio de hospedaje comienza a darse a partir del día 18 de octubre de 1974, que se considera como la fecha formal de inicio de operaciones, con 28 habitaciones y plantilla laboral de 15 empleados directos del hotel más 5 del restaurante.

La evolución que ha tenido el Hotel Mansión del Cupatitzio ha sido muy notoria. Actualmente este sitio cuenta con 52 habitaciones dobles, más una individual y tres junior suites; además de contar con el restaurante La Mansión, el cual brinda

comida internacional y regional con capacidad para 90 personas y desde donde se puede observar el río Cupatitzio.

El hotel también cuenta con servicio de lavandería, cuatro salones para convenciones, arrendadora de autos, tienda de artículos artesanales, gimnasio, amplios jardines, alberca y estacionamiento propio.

El segmento de mercado del Hotel está integrado por todas las empresas nacionales e internacionales que por motivos de negocios tienen que mandar a su personal a esta ciudad, así como al turismo nacional e internacional de un nivel económico medio – alto, que guste de un ambiente de tranquilidad, rodeado de la naturaleza.

La filosofía organizacional del hotel es de proporcionar al huésped una experiencia inolvidable, ofreciéndole tranquilidad, comodidad y calidad en el servicio para que su estancia dentro del hotel sea recordada siempre.

La principal meta del hotel es darse a conocer a nivel nacional e internacional como uno de los mejores hoteles del país, que se distingue por la excelencia en cada uno de los servicios que ofrece, así como por sus magníficas instalaciones.

Para esta empresa es muy importante la responsabilidad dentro del desempeño de cada empleado de la organización, así como en el cumplimiento de todos los servicios que ofrece la empresa, la confianza que debe existir de los altos ejecutivos en sus subordinados, además de que todos los servicios que ofrecen sean de calidad.

El Hotel Mansión del Cupatitzio está conformado por 45 empleados y 40 más del restaurante La Mansión, quienes forman un equipo de trabajo que día a día logra que la empresa sea una de las mejores de la ciudad de Uruapan.

CAPÍTULO 1

ASERTIVIDAD

En este capítulo se abordará el concepto de asertividad, referente a la variable independiente de esta investigación, así como los modelos que se deben seguir para obtener mejores resultados dentro de una conducta asertiva, al igual que la aplicación de dicha cualidad dentro del ambiente laboral.

1.1 Concepto de asertividad.

Dentro de cualquier organización se llevan a cabo diferentes procesos de conducta, los cuales intervienen para un mejor desarrollo dentro de los trabajadores, en aspectos como la convivencia con sus compañeros de trabajo y el contar con un ánimo favorable al desempeñar sus actividades diarias de trabajo.

Cada organización depende de los trabajadores que se encuentran dentro de ella, la importancia que se tiene el que un empleado tenga seguridad en sí mismo, eficaz comunicación con los miembros de la organización y que su comportamiento sea notoriamente positivo dentro de la empresa, beneficia a la organización; el ser una persona asertiva comprende las características mencionadas anteriormente y otras más, de ahí la importancia de definir lo que es asertividad.

“Asertividad viene del latín asserere y se refiere a la acción de ‘afirmar’. Es la expresión congruente de nuestros pensamientos, deseos, derechos, sentimientos, necesidades y decisiones, aprendiendo a actuar responsablemente de acuerdo con nuestra vivencia personal y única, respetando la vivencia de los demás” (Cázares; 2005: 98).

En otra definición, se observa que el término se refiere a “la habilidad de expresar tus pensamientos, sentimientos y percepciones, de elegir cómo reaccionar y de hablar por tus derechos cuando es apropiado. Esto con el fin de elevar tu autoestima y de ayudarte a desarrollar tu autoconfianza para expresar tu acuerdo o desacuerdo cuando crees que es importante, e incluso pedir a otros un cambio en su comportamiento ofensivo” (Torres; 1997:17).

Se establece que alguien asertivo es emocionalmente libre para expresar sus pensamientos y sentimientos, reconoce tanto sus áreas fuertes como las de oportunidad para seguir creciendo como persona; acepta y respeta sus derechos básicos y los de quienes lo rodean, tiene una gran autoconfianza para la toma de decisiones y sabe elogiar y reconocer el trabajo de los demás.

El individuo asertivo tiene un mejor desarrollo dentro de su ámbito social, pues expresa sus percepciones, usa el lenguaje de apertura, acepta y da cumplidos, utiliza un lenguaje claro y apropiado, expresa desacuerdos con respeto, pregunta por qué, habla por sus derechos, es persistente, evita justificarse en cada opinión, se manifiesta libremente tal como es, se comunica fácilmente con todos, tiene alta

autoestima, se respeta a sí mismo, administra libre y responsablemente su tiempo y su vida, asimismo, sabe aceptar o rechazar libremente de su mundo emocional a otras personas. Todas estas características son definidas según Elizondo (1997).

“La asertividad es una conducta interpersonal que implica la expresión directa de propios sentimientos y la defensa de los propios derechos personales, sin negar los derechos de los otros”. (Verdugo; 1994: 428)

El destacar siempre el respeto propio, así como el de los demás, es importante, ya que ser una persona asertiva no quiere decir que no le importen los derechos de los demás, al contrario, se debe demostrar siempre tanto el respeto mutuo como por la gente que lo rodea, esto beneficiará tanto al individuo como a las personas que lo rodean y la convivencia que se tenga será mejor.

Según Elizondo (1997), lo central de la asertividad es que el sujeto actúa o se mueve principalmente a partir de una necesidad personal, que tiene como final su satisfacción. No se hace referencia a que la relación de los sujetos es una condición vital de satisfacción, ni a su dinámica, a los particulares estilos personales de los involucrados o al efecto interpersonal del acto asertivo.

La consideración del otro tiene que ver con una ética de respeto por sus derechos, de modo que en el fondo sólo se transforma en reglas de adecuada convivencia social y cuyo respeto depende de los estilos morales, culturales y educacionales de los sujetos.

1.2 Componentes de la conducta asertiva

Toda acción humana está caracterizada porque de un modo u otro se produce una interrelación entre distintos seres humanos, presentes o no en la actividad, pero es imposible que, salvo un acto de distracción total de una persona, no se produzca una relación interpersonal en la vida personal o en la profesional.

La conducta asertiva engloba tres elementos, que enseguida se exponen.

1) Contenido verbal:

De acuerdo a Hofstadt (citado por Roman y Bellack; 1980), el contenido verbal es la duración de la conversación, contacto visual, sonrisas, movimientos de brazos y piernas, expresión facial y corporal, gestos y entonación.

2) Conducta motora verbal:

De igual manera Hofstadt menciona, la expresión del sujeto puede analizarse en dos subgrupos de componentes: en primer lugar puede analizarse el contenido en sí, lo que el sujeto dice, piensa y siente, en otras palabras, los aspectos lingüísticos; dicho contenido define el tipo de respuesta expresando oposición, afecto o requerimiento. En segundo lugar, se puede analizar la entonación y el volumen de voz, que son los componentes paralingüísticos.

Existen dos factores que pueden distorsionar la entonación, disminuir sustancialmente el volumen de voz, incluso inhibir totalmente el contenido: el primero de ellos es el sistema de procesamiento cognitivo, vinculado a imágenes y pensamientos; es el resultado o conclusión de una serie de pasos previos en el procesamiento de la información donde interactúan varios factores. El segundo componente es el sistema de procesamiento autonómico, que tiene como función principal preparar el organismo para una acción eficiente, la cual involucra las respuestas fisiológicas inervadas principalmente al sistema nervioso autónomo que a su vez activan el sistema motor.

3) Conducta motora no verbal:

Según Caballo (1997), una persona puede decidir no hablar, o ser incapaz de comunicarse verbalmente, pero todavía sigue emitiendo mensajes sobre sí mismo a los otros a través de su cara y de su cuerpo. Los mensajes no verbales a menudo son también recibidos de forma no consciente.

El mensaje verbal puede servir para confirmar el verbal, o en su caso, para desmentirlo. Al respecto se afirma que “el mensaje no verbal puede contradecir el mensaje verbal, ya que la expresión facial o el movimiento de las manos pueden revelar los verdaderos sentimientos” (Caballo; 1997: 25).

Al respecto, es necesario considerar que la gente se forma impresiones de los demás a partir de su conducta no verbal, sin saber identificar qué es lo agradable o irritable de la persona, salvo que la conducta sea fácilmente identificable.

Siempre se ha hablado de que las personas en sus relaciones tienen una conducta a partir de un modo pasivo o de un modo agresivo, o bien, una mezcla de ellas, dependiendo de las situaciones a las que se deben enfrentar.

Como mencionan Stuart y Laraia (2006), la asertividad es la visión continua del punto medio entre la conducta pasiva y la agresiva. La conducta asertiva transmite sensación de autoconfianza, pero también de respeto por la otra persona. Las personas asertivas hablan con claridad, observan las normas del espacio personal apropiadas para la situación. Los gestos enfatizan el lenguaje, pero no resultan amenazantes ni provocan distracción. La impresión global es que la persona es fuerte, pero no amenazante.

Las personas asertivas se sienten libres de rechazar una proposición no razonable, sin embargo, comparten su juicio con el otro. También basarán su razonamiento en lo acertado que resulta el interés de cara a sus propias prioridades.

1.3 Los modelos de conducta

La conducta se integra por los aspectos observables, medibles y cuantificables del comportamiento humano, esto es, respuestas de tipo fisiológico relacionadas con las emociones, y de tipo motor.

“La conducta, tanto verbal como no verbal, es el medio por el que la gente se comunica con los demás y constituyen ambas los elementos básicos de la habilidad social” (Caballo; 1997: 24).

Según Güell (2005), la conducta asertiva se complementa con la descripción de dos modelos de conducta no asertiva: la agresiva y la pasiva. Los fundamentos de estas dos conductas no asertivas tienen relación con dos modelos de genética propia de los mamíferos: la conducta de lucha y la de huida. Delante de una dificultad, la mayoría de los mamíferos actúan luchando o huyendo, según las circunstancias del entorno.

Las personas también huyen o luchan en la vida cotidiana: los gritos, las exigencias y las discusiones son formas civilizadas de lucha. El lenguaje verbal es, a menudo, una fuente de lucha.

Después de huir o de luchar, las emociones y el estado de ánimo son negativos; el mal humor, la sensación de fracaso, la rabia, el estado interno de

tensión, vergüenza, por citar algunos sentimientos, son posibles consecuencias de una conducta en la que se ha utilizado la huida o la lucha.

En el escenario de la convivencia humana, las conductas anteriormente expuestas, si bien tienen un origen biológico, no ayudan a alcanzar el bienestar; tampoco favorecen las relaciones personales con los compañeros. En la asertividad, la lucha se denomina como conducta agresiva y la huida se designa como conducta pasiva.

1.3.1 Conducta asertiva.

“La conducta asertiva consiste en la expresión de los propios intereses, creencias, opiniones y deseos de modo honrado, sin sentimientos de culpa, y sin perjudicar ni los deseos, intereses o derechos de los demás” (Güell; 2005: 28).

La base fundamental de la conducta asertiva es el respeto hacia sí mismo y hacia los demás, por eso, los límites de la conducta asertiva siempre serán las creencias y valores que cada persona tiene como el respeto a sí mismo y la afirmación de que los demás merecen dicho valor, de mismo modo que se ejerce hacia la propia persona.

Según Güell (2005), la conducta asertiva facilita la comunicación con el otro y la honestidad en esta relación. No significa que en el proceso comunicativo la

conducta asertiva consiga todo lo que desea, ni que se eviten siempre los conflictos comunicativos.

Se puede afirmar que la persona con conducta asertiva sabe la responsabilidad que tiene con respecto a las consecuencias de su conducta, ya sean favorables o desfavorables; en consecuencia, asume por completo lo que dice, piensa y hace sin culpar a los demás de su propio comportamiento. Es una persona que se determina a sí misma y hace lo que ella considera correcto.

1.3.2 Conducta agresiva.

Se caracteriza “por defender los propios intereses, deseos y por expresar los sentimientos y opiniones sin tener en cuenta a los demás, pensando solamente en uno mismo. La conducta agresiva no respeta los derechos de los demás, ya que su motivación es satisfacer los propios objetivos sin otras consideraciones”. (Güell; 2005: 22)

La forma de la conducta agresiva es muy variada, desde las agresiones verbales, las expresiones y los gestos no verbales duros y las agresiones físicas. También la humillación, el sarcasmo y otras conductas similares pueden llegar a ser muestras de agresividad, encubierta a veces con los juegos lingüísticos o los pactos sociales.

1.3.3 Conducta pasiva no asertiva.

Esta conducta “se identifica por una negación de los derechos e intereses personales frente a los intereses de los demás. Al mismo tiempo, la persona con conducta pasiva no se atreve a manifestar sus opiniones o sentimientos porque cree que no tiene derecho a hacerlos, y porque cree que puede molestar a los demás si lo hace” (Güell; 2005: 26).

La persona pasiva prefiere el silencio, la inactividad, el aguantar antes que actuar; su conducta facilita que los demás se quieran aprovechar de ella; tiene poco respeto por sí misma y tiene una baja autoestima, lo que facilita que los demás quieran manipularla.

Esta conducta se basa en la profunda creencia de que los otros son superiores a uno mismo, y por tanto, tienen derecho a actuar de ese modo. Otra tendencia de la conducta pasiva es evitar los conflictos por encima de todo y por esta razón la persona pasiva prefiere decir que sí, acepta la humillación y la frustración antes de afrontar de todo modo asertivo el conflicto.

“Existe un miedo patológico de la persona pasiva a perder el afecto o cariño de los demás que se manifiesta de modo paralelo a la búsqueda del afecto y aprecio de todo el mundo como prioridad principal. Evidentemente esta conducta conlleva una sensación de frustración, ansiedad y pérdida de respeto por sí misma” (Güell; 2005: 27).

La persona pasiva siempre está siguiendo conductas que no le agradan, haciendo actividades que no desea realizar; no sabe decir que no a nadie, tampoco expresar sus deseos, sentimientos, emociones, ya sean agradables o no. Este modelo de conducta genera una constante frustración e insatisfacción vital, tanto en sus relaciones como en sus actividades habituales; una persona con ese perfil se queja constantemente y se considera una víctima, aunque no haga nada para ser diferente.

1.3.4. Conducta afectiva.

El Centro de Apoyo Multidisciplinario (CAM; 2008, citado en www.ofsgto.gob.mx) propone, además de los tres modelos de conducta expuestos anteriormente, un cuarto esquema, que es la conducta afectiva (pasiva/agresiva).

En general se suele identificar el afecto con la emoción, pero, en realidad, son fenómenos muy distintos aunque, sin duda, están relacionados entre sí: mientras que la emoción es una respuesta individual interna que informa de las probabilidades de supervivencia que ofrece cada situación, el afecto es un proceso de interacción social entre dos o más organismos.

Las personas con una conducta afectiva evitan el conflicto, siempre tienen algo que decir, pero lo expresan de manera inoportuna, rara vez hablan directamente, discuten los problemas con quién no está directamente involucrado,

asimismo, guardan ira y frustración que no expresan (CAM; 2008, en www.ofsgto.gob.mx).

1.4 Elementos de una conducta asertiva.

Según Peñafiel y Serrano (2010), la asertividad proviene de un modelo clínico, cuya definición apunta a un gran conjunto de comportamientos interpersonales que se refieren a la capacidad social de expresar lo que se piensa, lo que se siente y lo que se cree de manera adecuada al medio y sin ansiedad. Para que esto se dé son necesarias buenas estrategias comunicacionales.

Según el CAM (2008, en www.ofsgto.gob.mx), la habilidad de ser asertivo radica en cuatro componentes:

- La capacidad de poner límites, lo cual comienza con saber decir no.
- La preparación para pedir y hacer requerimientos.
- El poder expresar los sentimientos, independientemente de su naturaleza.
- La aptitud de comenzar, continuar y terminar conversaciones.

Se deben considerar los diferentes componentes que se deben desarrollar al momento de realizar una conducta asertiva, los cuales son nueve, según lo expresa Aguilar (1987):

- a) Respetarse a sí mismo: significa creer en sí mismo como un ser humano con energía limitada que necesita equilibrarse y cuidarse.
- b) Respeto por los demás: se necesita ser más empático con las personas que están alrededor.
- c) Ser directo: es necesario que los mensajes que se quieren transmitir sean claros, sencillos y precisos.
- d) Ser honesto: la capacidad que se tiene para comunicarse se ve limitada cuando se niega o minimiza el verdadero deseo o sentimiento mediante a la mentira.
- e) Ser apropiado: para obtener una comunicación exitosa es necesario no sólo considerar lo que se dice o escucha, sino también el tiempo y el contexto donde ocurre, ya que las circunstancias en las que se genera un mensaje condicionan la naturaleza de su respuesta.
- f) Control emocional: lograr un adecuado control emocional no implica olvidar o negar los sentimientos, sino guiar las emociones para que éstas no lleguen a niveles de intensidad que provoquen reacciones insatisfechas.
- g) Saber decir: se refiere a ser preciso con la expresión, esto depende del objetivo que se persigue y del proceso y la estructura del mensaje.
- h) Saber escuchar: es un proceso activo que necesita un esfuerzo para entender lo que los demás quieren transmitir.
- i) Ser positivo: consiste en reconocer e informar a los demás que se intenta ayudar y beneficiarse tanto a ellos como a uno mismo.

1.5 Comportamiento asertivo.

La personalidad, en algún momento de la convivencia diaria, dificulta la óptima solución de conflictos. Al confrontar un problema, una de las partes puede sentirse reprimida por la posición de poder de la otra parte y como consecuencia, se limita a expresar aquello que le molesta y la solución que le agradaría lograr, o en caso contrario, una personalidad agresiva impide lograr una solución benéfica.

El uso de la asertividad representa una solución productiva de situaciones conflictivas, esto puede considerarse un valor a fomentar dentro de una organización, independientemente de su tipo.

De acuerdo a Castanyer (citado por Keith; 1991), el comportamiento asertivo genera la solución eficaz de conflictos, pues las personas que intervienen en él, están abiertas al dialogo, hacen uso de la empatía, expresan sus sentimientos, saben ceder ante las peticiones del otro y presentan alternativas en la solución del conflicto, para llegar a un acuerdo razonable y benéfico para ambas partes.

Las características básicas de la persona asertiva son: libertad de expresión; comunicación directa, adecuada, abierta y franca; facilidad de comunicación con toda clase de personas y un comportamiento respetable que acepta sus limitaciones.

De acuerdo con Fensterheim y Baer (1980) la asertividad es como cualquier otra habilidad humana: es susceptible de aprenderse, practicarla y mejorar; está

íntimamente relacionada con el conocimiento de uno mismo y la autoconfianza. Se es dueño de las propias emociones si se tiene confianza en sí mismo. Sólo conociéndose y confiando en las propias capacidades y aprendizajes, se puede llegar a ser asertivo.

“La asertividad no es un rasgo de la persona. El individuo no se considera asertivo o no asertivo, sino que su conducta es asertiva o no, en una variedad de situaciones” (Fensterheim y Baer; 1980: 258).

La persona asertiva suele tener estabilidad en sus relaciones interpersonales. Está satisfecha de su vida profesional y social y tiene confianza en sí misma para cambiar cuando necesite hacerlo.

1.5.1 Características de un individuo asertivo.

Las características de una persona asertiva son fácilmente identificables. “El ser asertivo es característico de las personas que aceptan sus características peculiares, así como las de las demás; es ser hábil socialmente para expresar los sentimientos y estas habilidades sociales incluyen respuestas verbales y no verbales (lo que decimos o hacemos), cognitivas (valoraciones, expectativas) y emocionales (respuestas de ansiedad, temor, ira, alegría, sorpresa, vergüenza, entre otros)” (CAM; 2008: 2, en www.ofsgto.gob.mx).

El individuo asertivo suele afrontar adecuadamente sus relaciones interpersonales; está satisfecho con su vida social y tiene confianza en sí mismo para cambiar cuando necesite hacerlo; es expresivo, espontáneo, seguro y capaz de influenciar a los otros. Fundamentalmente, ser asertivo es darse cuenta tanto de sí mismo, como del contexto en que el sujeto se encuentra. Al darse cuenta respecto a sí mismo, el individuo realiza una introspección para saber lo que quiere antes de mirar alrededor, para ver lo que los demás quieren y esperan de una situación dada.

Según Aguilar (1987), el individuo asertivo no agota todas las características que describen a este tipo de personas, no obstante, presenta algunas de las que enseguida se enuncian:

- Habla de sí mismo y expresa sus percepciones.
- Acepta y da cumplidos.
- Utiliza lenguaje claro y apropiado.
- Cuando expresa desacuerdo, lo hace con respeto.
- Evita justificar cada opinión.
- Se manifiesta libremente, tal como es.
- Está orientado positivamente en la vida.
- Tiene alta autoestima.
- No dice “no”, cuando quiere decir “sí”, ni viceversa.
- Reconoce, acepta y respeta sus derechos básicos y los de los demás.

Cruz (2006) propone una clasificación similar del individuo asertivo; entre las diversas particularidades que debe tener, se encuentran:

- Defender los derechos propios sin violar los ajenos.
- Expresar de forma espontánea los gustos e intereses propios.
- Hablar de sí mismo sin sentirse cohibido.
- Aceptar halagos sin sentirse incómodo,
- Disentir, con otra persona, de manera abierta, cuando sea al caso.
- Preguntar o solicitar aclaraciones en caso necesario.
- Solicitar ayuda.
- Expresar de manera pública sus puntos de vista.

Según Valadez (2002), el sujeto asertivo manifiesta características distintivas en la comunicación, según su papel:

- Como emisor: su actitud es autoengrandecedora, expresiva, se siente bien, decide por sí mismo; puede lograr la meta deseada.
- Como receptor: se muestra autoacrecentado, expresivo, puede alcanzar la finalidad esperada.

1.6 Etapas del comportamiento asertivo.

La asertividad presenta una serie de etapas que no necesitan ser utilizadas en su totalidad, lo importante es expresar la situación actual y las posibles soluciones, el pasar por todas las etapas dependerá de la extensión del conflicto y de la relación entre las partes que intervienen en el.

Las etapas del comportamiento asertivo explicadas por Keith (1991), son las siguientes:

- a) Describir el comportamiento: en esta fase los individuos describen el problema, el comportamiento de la otra parte, el cual les resulta molesto y les ocasiona un conflicto.
- b) Expresar los sentimientos: los individuos expresan los sentimientos que les origina la situación conflictiva, dentro de esta etapa se tiene como finalidad crear empatía en la otra parte.
- c) Hacer énfasis: se trata de practicar la empatía sobre la otra persona, comprender las motivaciones de su comportamiento, sus razones.
- d) Negociar un cambio: se expresan los deseos de solucionar el conflicto, aportando alternativas razonables para el beneficio de ambas partes.
- e) Indicar las consecuencias: se puntualizan las repercusiones de poder llegar a un acuerdo y cumplirlo, así como en el caso de que no se llegara a un arreglo.

1.7 Obstáculos para actuar asertivamente.

Siempre se pueden presentar dificultades al momento de desarrollar alguna meta, de ahí la importancia de identificar cuáles son los obstáculos que pueden llegar a interferir en el desarrollo del proyecto de cada individuo.

Según Shelton y Burton (2004), los tres obstáculos comunes para actuar asertivamente son: baja autoestima, incapacidad para proceder ante los conflictos y el tener una comunicación deficiente. Enseguida se describen de forma pormenorizada.

- **Baja autoestima:** la autoestima se traduce como el respeto a uno mismo. El concepto que una persona tiene de sí misma es la imagen mental que tiene de sus puntos fuertes, de sus debilidades, de sus éxitos y fracasos. El concepto que se tiene de uno mismo influye sobre los sus objetivos, disposición y actos.
En este sentido, se afirma: “si es usted asertivo o no, depende de su autoestima. Las personas que actúan pasivamente o con agresividad lo hacen así porque reproducen situaciones en las que fracasaron o sintieron ansiedad” (Shelton y Burton; 2004: 28).
- **Incapacidad para proceder ante los conflictos:** los problemas siempre ponen a prueba a las personas más firmes, debido a que intervienen las emociones, de modo que el primer impulso consiste en reaccionar con comportamientos agresivos o pasivos.

La conducta que llega a tener el individuo ante un conflicto tiene que ver con el modo en que lo enseñaron a actuar ante estas situaciones cuando era niño; como adulto, su comportamiento se vincula con la manera en que ha aprendido a proceder en la convivencia diaria.

- Comunicación deficiente: son pocas las personas que han sido enseñadas a desarrollar habilidades asertivas con las cuales poder responder ante situaciones de humillación verbal; la incapacidad para responder ante una circunstancia de este tipo, puede crear resentimiento y ansiedad, entre otras clases de emociones negativas.

Es necesario, para cualquier persona, aprender a expresarse de forma clara y directa hacia los demás, al igual que saber controlarse ante situaciones de conflicto; esto traerá como resultado el mejoramiento en las relaciones con los demás.

1.8 Técnicas de asertividad.

Son las formas de utilizar verbalmente estrategias, dependiendo de la situación a la que se enfrenta el sujeto en ese momento, así como de las intenciones y la de los oyentes. Según Van-der Hofstadt y Gómez (2006), éstas son de las técnicas más importantes:

- a) Disco rayado: consiste en ser persistentes y en repetir una y otra vez a la otra persona lo que se quiere, sin enojarse ni levantar la voz. Esto ayudará a no desviarse de lo que se quiere decir y no dejarse manipular.

- b) Autorrevelación: decir o demostrar la información acerca de uno mismo; de cómo se piensa, siente y reacciona ante la persona con la que se está conviviendo (interlocutor), permite que la comunicación social fluya en ambas direcciones.

- c) Banco de niebla: una persona es criticada, no debe negar la detracción ni contraatacar con otra crítica; al no ofrecer resistencia la otra persona se apartará.

- d) Aserción negativa: consiste en modificar la afirmación de que los errores son negativos; basta con aceptarlos como tales: los errores son únicamente eso.

- e) Afirmación positiva: conlleva la aceptación de cumplidos, elogios o felicitaciones, pero sin desviarse del tema principal.

- f) Bocado: sirve para ser amable al momento de rechazar una petición, reside en que se exprese algo positivo inmediatamente antes y después de rechazar dicha solicitud.

- g) Pregunta asertiva: se aplica para hacer frente a las críticas; se emplea para, comentar de forma relajada, nuevas críticas al interlocutor.

h) Ironía asertiva: mediante ella, se responde positivamente a la crítica hostil.

Peñafiel y Serrano (2010) proponen, además de algunas de las ya mencionadas, otras que se exponen a continuación:

- El lenguaje corporal; dentro del cual es importante mantener el contacto visual con el interlocutor; conservar el cuerpo erguido; hablar de forma clara, audible y firme; no hablar en tono de lamentación; asimismo, enfatizar las palabras con los gestos y expresiones de la cara.
- Técnica del acuerdo asertivo: que consiste en responder a la crítica admitiendo que se ha cometido un error, pero separando el hecho de la persona.
- Ofrecer alternativas: se emplea cuando se quiere denegar un ofrecimiento; consiste en ofrecer algo positivo, que agrade a la persona aludida.

Adicionalmente, las autoras referidas proponen algunas estrategias para maximizar la eficacia de las respuestas asertivas: tener un adecuado concepto de sí mismo, planificar los mensajes, ser educado, pedir disculpas cuando sean necesarias, no marginar a los demás, nunca recurrir a las amenazas y aceptar la derrota cuando sea necesario.

1.9 Consecuencias positivas de la conducta asertiva.

La inteligencia asertiva, desde la perspectiva manejada por De la Plaza (2008), persigue adquirir un estilo de vida benéfico, tanto para el individuo como para quienes lo rodean, a través de una comunicación directa, desenvuelta y respetuosa para con uno mismo y para con los demás.

El entrenamiento asertivo permite reducir el estrés que se produce en las interacciones con los demás, ya que enseña a defender los legítimos derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido. La conducta asertiva que adopta el individuo repercute en las relaciones interpersonales (CAM; 2008, en www.ofsgto.gob.mx).

Fensterheim y Baer (1980), identifican las siguientes consecuencias positivas de la conducta asertiva:

- Se desarrolla capacidad de observar con más facilidad las ocasiones en que no se está comunicando correctamente y determinar que hacer para corregirlo.
- Se controlan más las emociones para no atropellar el diálogo.
- Se es más positivo y se logra que los demás también lo sean.
- Se aprende a escuchar a las demás personas.
- Se respeta a uno mismo

- Se minimizan conflictos al no permitir que se acrecienten los problemas por no dialogar a tiempo.
- Se desarrolla la habilidad de comunicación en cualquier escenario.
- Se evita la angustia por situaciones inútiles.
- Se actúa de manera justa y motivante.
- Se logra la integración a un grupo y se alcanzan las metas trazadas.

En el ámbito empresarial, la asertividad debe ser adquirida de manera vertical, esto es, comenzar con los directivos hasta llegar a los subordinados, ya que una empresa sin un clima asertivo, tiene comprometido su futuro a largo plazo. “Si las jefaturas no aprenden a ser asertivas, incluso podría ser riesgoso el que los subalternos lo fueran, ya que, al tener un jefe desasertivo, cualquier intento por practicar la asertividad quedaría anulado, y muchas veces castigado por la autoridad. Si al interior de la empresa existen desentendidos comunicacionales, hostilidades, rumores y roces, lo más probable es que este ambiente de tipo psicológico afecte directamente la atención que se ofrezca a los clientes externos. Si los departamentos de venta están conformados por empleados que se sienten disconformes con el trato recibido por sus jefes, irradiarán toda esa amargura hacia el público que atienden. Esas descargas y desahogos influyen negativamente en la percepción que las personas al exterior de una empresa se hacen de ellas.” (De la Plaza; 2008: 12).

Según la página electrónica www.freelancecolombia.com, la habilidad de ser asertivo proporciona importantes beneficios, muchos de ellos a largo plazo y eventualmente, permanentes. Se pueden mencionar entre otros:

- Incrementa la autoestima
- Proporciona la satisfacción de hacer las cosas con la capacidad suficiente, llegando a aumentar la confianza y la seguridad en sí mismo.
- Mejora la posición social, la aceptación y el respeto de los demás
- Se hace un reconocimiento a la capacidad de sí mismo. Se afianzan los derechos personales.
- La asertividad suele usarse también para resolver problemas psicológicos y disminuir la ansiedad social.
- Hace que la persona no sea muy agresiva, ni muy pasiva

Para aprender asertividad, resulta imprescindible tener claro el hecho que ser tanto en extremo agresivo como muy pasivo, no servirá de mucho a la hora de conseguir los objetivos que se desean.

1.10. Derechos asertivos.

Ya que se ha mencionado todo lo que una persona puede lograr hacer por medio de la asertividad, es importante reflexionar sobre los derechos asertivos, los cuales son exclusivos en todo ser humano, según comenta Elizondo (1997):

1. Se tiene derecho a ser uno mismo su propio juez y valorar su conducta.
2. Se tiene derecho a hacer cualquier cosa que se quiera, con tal de no lastimar a otra persona.
3. Se tiene derecho a mostrar la propia dignidad, aunque esto lastime a alguien.
4. Se tiene derecho a pedirle cualquier cosa a cualquier persona, con tal de reconocer que otra tiene derecho a decir que no.
5. Se tiene derecho a decidir si es de la propia incumbencia resolver problemas ajenos.
6. Cuando los derechos no bien claros, se tiene derecho a discutirlos y aclararlos.
7. Se tiene derecho a decir que no se sabe sobre cualquier asunto, o a cambiar de parecer.
8. Se tiene derecho a hacer valer los derechos.
9. Se tiene derecho a renunciar a los derechos.
10. Se tiene derecho a cometer errores y a responsabilizarse de ellos.

De lo anteriormente enunciado, se desprende que el comportarse de una forma asertiva significa expresar en cada momento lo que siente, se quiere o se piensa, pero sin ofender o molestar a los demás, aunque también sin permitir que los demás se aprovechen de uno mismo. Por lo tanto, el comportamiento asertivo es aquel que implica la expresión directa de los propios sentimientos, necesidades y derechos legítimos, sin amenazar o castigar a los demás.

Habiendo ya señalado los elementos de la asertividad y la importancia de esta en la vida diaria de las personas, se procederá a analizar la variable dependiente de esta investigación: el clima organizacional, de tal forma que se examinarán los diversos aspectos que se vinculan con él.

CAPÍTULO 2

CLIMA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se precisará el concepto referente a la variable dependiente de esta investigación: el clima organizacional, al igual que los factores que intervienen en la misma para lograr resultados favorables o perniciosos; de igual manera, se examinarán las consecuencias originadas por la percepción del clima organizacional.

El clima organizacional estable es de vital importancia dentro de una empresa, pues influye en el desempeño de los trabajadores, ya que al mantener un trato positivo dentro del ambiente de trabajo dará como resultado un trabajo óptimo, por ello es necesario que la empresa se preocupe por mantener un clima organizacional favorable, que dará como beneficio un favorable desempeño laboral para los trabajadores de la empresa.

El clima organizacional es un factor determinante para la productividad de una empresa, ya que si un trabajador no se siente realmente satisfecho dentro de su ambiente de trabajo, va a rendir en menor medida, lo cual perjudica a la empresa en general.

2.1 Concepto de clima organizacional.

El clima organizacional establece uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su efecto inmediato, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual afecta directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Este concepto tiene una relación directa con la apreciación: “clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que le son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones” (Marchant; 2006:133).

El ambiente que cada trabajador percibe de su empresa es importante, él trabaja con esta apreciación durante toda su jornada de trabajo y cada día se va fortaleciendo una conexión entre trabajador y ambiente de trabajo, pues es cada uno de ellos va formando el clima dentro de su empresa; en conjunto, lo van haciendo diferente al de otras empresas.

“El clima organizacional es el conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento” (Rosenberg; 1999: 72).

El comportamiento que tiene cada trabajador constituye la clave para tener un ambiente laboral favorable para la empresa, ya que el desarrollo que va teniendo

cada empleado es la herramienta para que se vaya desarrollando un clima organizacional.

Otro autor define al clima organizacional como el “conjunto de características que el personal percibe en el ambiente de trabajo que prevalece en una empresa, o parte de ésta, y que la distingue de otras, influyendo positiva o negativamente en la conducta de los trabajadores; cuyos resultados se reflejan en el rendimiento y productividad de las actividades individuales, de grupo y de la empresa” (Montaño; 2001: 72)

De los conceptos dados anteriormente, se pueden destacar los siguientes elementos del clima organizacional:

- El clima organizacional se refiere a las características del ambiente del trabajo.
- Tales características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desarrollan en ese medio ambiente.
- El comportamiento laboral tiene efectos en el clima.
- El clima es una variable que tiende a mediar los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa.

El clima organizacional es entonces la valoración de los elementos de la cultura en una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello, su percepción negativa trae como consecuencia bajo desempeño e inconformidad por parte de ellos en su ambiente de trabajo.

2.2 Dimensiones del clima organizacional.

Da Silva (2002) desarrolla el estudio del clima organizacional desde la perspectiva de sus dimensiones, con base en ellas, identifica algunos elementos comunes agrupados:

- Autonomía individual: se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa de un trabajador para desempeñarse en su cargo.
- Grado de estructura y su influencia en su cargo desempeñado: se refiere a la forma en que los directivos determinan los objetivos, las políticas y procedimientos, así como el establecimiento de la comunicación que les permite recibir la información a los mismos miembros de las organizaciones.
- Orientación hacia la recompensa: es el comportamiento que tienen las personas para realizar logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como los beneficios y recompensas de dichos fines.

- Consideración, entusiasmo y apoyo: las personas que tienen cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores, dan apoyo a sus empleados en su ejecución de su labor.
- Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo: se basa en la importancia que tiene en los grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales desarrolladas en un ambiente de colaboración amistosa, lo cual permite condiciones de trabajo que alcancen objetivos y permitan a los empleados ser reconocidos ante sus superiores.

El desarrollo de estas dimensiones dentro del ambiente de trabajo es importante tanto para el trabajador como para el jefe, pues se demuestra cómo el tener personas que muestran interés por su trabajo y por mantener relaciones cordiales con los miembros de su empresa, beneficia tanto a la persona misma como a la empresa, ya que los resultados conllevan satisfacción tanto personal como profesional del trabajador.

2.3 Fases dentro de un ambiente de trabajo.

El clima organizacional es un proceso que se basa en una secuencia de cambios constantes, debido a que las empresas se encuentran conformadas por personas dinámicas, las cuales están en distinto cambio y conllevan a un ambiente diferente.

Según Montaña (2001) las fases que componen el ambiente de trabajo son las siguientes:

- Implantación: el clima no se implanta, si no es como consecuencia de la combinación de factores que de forma natural lo conforman.
- Pruebas: pueden ser realizadas mediante entrevistas, experimentos o periodos de ensayo.
- Operación: es el diario acontecer de las relaciones y operaciones que se dan en la empresa, siguiendo los impulsos de los trabajadores y autoridades o respetando las políticas establecidas.
- Mantenimiento preventivo y correctivo: ajustes que se realizan a las políticas, de acuerdo con las circunstancias cambiantes.
- Mejoras y adaptaciones: son adecuaciones que se realizan basadas en las necesidades nuevas o no previstas que requiere el clima.
- Evaluación: se refiere al análisis de los factores del clima de trabajo.
- Retroalimentación: información que permite planear mejoras a los resultados obtenidos en la operación.
- Acciones para el mejoramiento: conjunto de estrategias y políticas para la implantación de las acciones.

2.4 Factores que componen el clima organizacional.

El clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

De acuerdo con Méndez (citado por Litwin y Stinger; 1968) postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada uno de estos atributos se relaciona con ciertas propiedades de una organización, tales como:

- **Estructura:** esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo estará dado en la medida que la organización ponga el énfasis en la burocracia, o bien, en el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- **Responsabilidad:** es la percepción de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

- **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo; esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer correctamente su trabajo y en caso contrario, se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
- **Desafío:** corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización: los formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización, y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, la cual se puede dar entre los miembros de una organización.

- Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis es puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical como horizontal.
- Estándares: esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los parámetros que se han fijado para la ponderar la productividad de la organización.
- Conflicto: el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto, muchas veces juega un papel muy determinante el rumor de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización, contribuye a evitar que se genere el conflicto.
- Identidad: consiste en el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; radica en la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, alude a la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Un propicio o un pernicioso clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de empresa. Entre las consecuencias positivas, se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otras.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, entre otras.

2.5 Teoría del clima organizacional de Likert.

De acuerdo con la teoría de Likert sobre el clima organizacional, como lo señalan Mosley y cols. (2000), el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

2.5.1 Tipos de variables dentro del clima organizacional.

Likert (referido por Mosley y cols.; 2000) reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales elementos son:

- Variables causales: son las variables de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas realidades controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.
- Variables interpuestas: reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
- Variables de resultados finales: son los objetivos que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Los tres tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción

del clima más que del clima en sí, ya que sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva. La experiencia de los miembros de la organización es lo que resulta central en la determinación del tipo de clima de una empresa.

2.5.2 Sistemas administrativos dentro de un clima organizacional.

De acuerdo con la teoría de Likert sobre el clima organizacional, como lo indica Brunet (1992), existen cuatro tipos de climas organizacionales, los cuales son: autoritarismo explotador, autoritarismo paternalista, consultivo y participación en grupo; cada uno se explica a continuación.

1) Autoritarismo explotador:

- En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.
- Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas; la satisfacción de las necesidades, mientras tanto, permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

- Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.
- Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

2) Autoritarismo paternalista:

- En este tipo de entorno, la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.
- Las recompensas y algunas veces los castigos, son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.
- Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con asentimiento por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores.

- Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, tienen la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurado.

3) Sistema consultivo:

- La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo tiene confianza en sus empleados.
- La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.
- La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación, se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.
- Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza.
- Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización.

- Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

4) Participación en grupo:

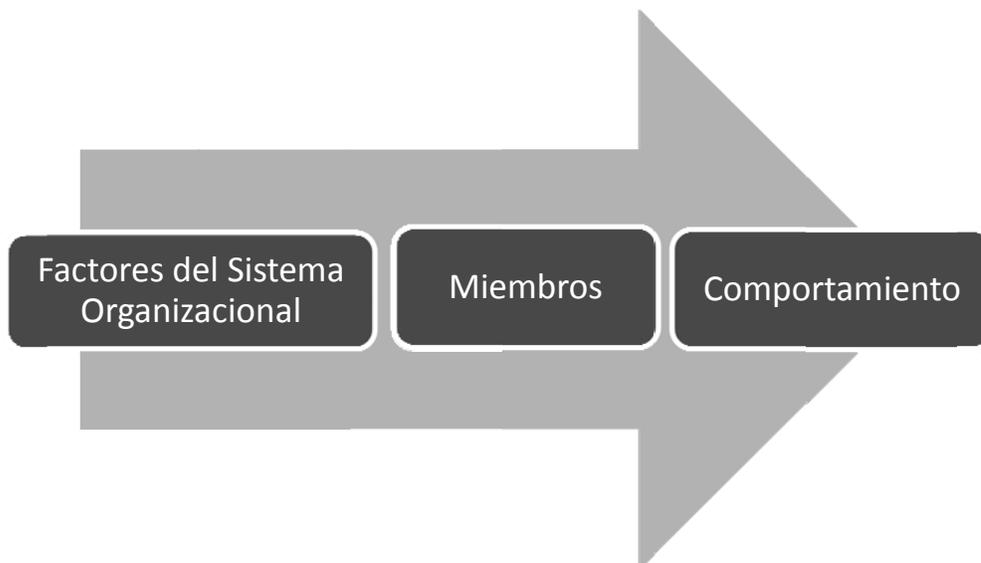
- La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.
- La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral.
- Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.
- Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.
- Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas.
- En resumen, todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización, que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

La utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado.

2.6 Modelos del clima organizacional.

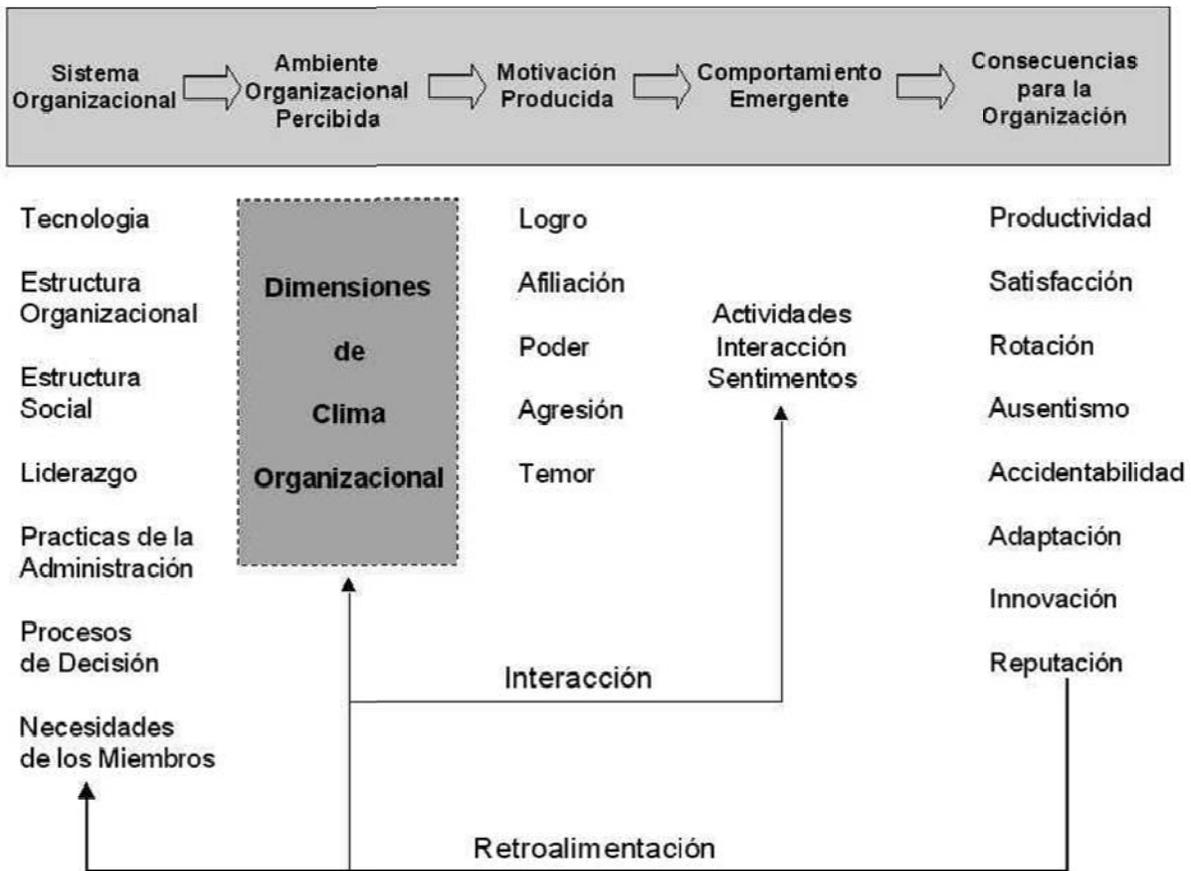
De acuerdo a Gan y Berbel (citado por Schneider y Hall; 1982) un modelo de vital importancia dentro del clima laboral ya que su enfoque, para, en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos componentes.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.



El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros efectos).

De acuerdo a Mendez (citado por Litwin y Stinger; 1978) proponen el siguiente esquema de clima organizacional:



Desde esa perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, al

evaluar el clima organizacional, se mide en consecuencia la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema de una compañía generan un determinado clima organizacional, éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, por mencionar algunos.

2.7 Medición del clima organizacional.

Según Davis (1991) son diversos los instrumentos que se han desarrollado para medir el clima organizacional dentro de las empresas. El instrumento usualmente mide un número determinado de los elementos del clima, se le asignan resultados numéricos y se interpretan los resultados.

Hellriegel y Slocum (2009) realizan un estudio en que se analiza una amplia gama de instrumentos de medición, con el fin de verificar cómo éstos abordan las dimensiones, las escalas, la selección de muestras y los análisis de confiabilidad y validez.

Entre los aspectos que usualmente se contemplan en el contenido de un instrumento de esta naturaleza, se encuentran:

- Autonomía: se evalúa el grado en que se deposita confianza en el trabajador, así como la medida en que se le asignan normas generales y se alienta su responsabilidad y libertad para implementar su trabajo.
- Estructura: indica el sentimiento de los empleados respecto de las restricciones y controles que existen en la organización, incluyendo la percepción respecto a la definición de las tareas, la organización de éstas y la planificación del trabajo.
- Aspectos físicos: evalúa el sentimiento de los trabajadores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente de trabajo. Se recogen percepciones y expectativas respecto de los espacios físicos y los implementos de trabajo.
- Recompensa: corresponde a la percepción y expectativas de los niveles de reconocimiento por el grupo y la medida en que la organización enfatiza el premio o castigo. Se pone énfasis en la utilización de refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta en nivel de motivación de los trabajadores.

- Consideración: esta dimensión representa la percepción y expectativas de los trabajadores respecto del grado de participación en los procesos de decisión que se desarrollan en la organización. Se evalúa además el grado en que los trabajadores se sienten parte de la compañía.
- Calidez: esta propiedad representa la percepción por parte de los trabajadores de la existencia de una buena confraternidad al interior de grupo. Se da énfasis en la presencia de un ambiente de amistad, de grupos sociales informales y de preocupación por el bienestar entre compañeros.
- Apoyo: esta dimensión representa el sentimiento del grupo respecto de la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización. Pone énfasis en el apoyo mutuo para resolver problemas.

De acuerdo a Mendez (citado por Litwin y Stringer; 1999) miden la percepción de los empleados en función de seis dimensiones.

- Estructura: percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Responsabilidad individual: alude al sentimiento de soberanía del trabajador.
- Remuneración: percepción de equilibrio en el salario cuando el trabajo está bien efectuado.

- Riesgos y toma de decisiones: percepción del nivel de reto y de riesgo tal como se muestra en una situación de trabajo.
- Apoyo: sentimientos de colaboración y de amistad que perciben los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto: es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede relacionarse sin riesgo a las diversas opiniones.

De acuerdo a Dolly (citado por Heberto Mahon; 1992) menciona que se puede medir el clima organizacional por medio del enfoque de Mahon, que divide la variable mencionada en dos áreas o campos:

1) Campo de las personas

En este ámbito se consideran dos rasgos:

- a) Relación persona – organización: el solo hecho de trabajar no satisface plenamente las expectativas del ser humano, para dar toda su energía; por ello. el trabajo debe devolverle lo que el personal espera. El medio ambiente puede cuantificarse por la relación persona – organización a través de:

- Grado de identificación de la persona con la empresa: cuando el trabajador se siente identificado con la empresa, está orgulloso de ella, la defiende de críticas y expresa su satisfacción por estar ahí.
 - Entrega de su tarea: el grado de relación se manifiesta en la fuerza, la convicción y la vocación con que hace su tarea.
 - El valor de la remuneración: se puede medir el grado de satisfacción de las personas con relación al salario con que la empresa compensa a su trabajador.
- b) Estilo de liderazgo: el ambiente también puede medirse a través de la relación diaria entre las personas que trabajan y quienes las dirigen, se pueden analizar los siguientes elementos:
- Autoridad: si los problemas que deberían ser resueltos en el nivel de los dirigentes medios, pasan innecesariamente a manos de los dirigentes altos.
 - Estilo de liderazgo: el comportamiento de un jefe puede ser resultado de lo que cree de sí mismo, lo que cree de las personas como tales o bien, lo que cree de las personas en el trabajo.
 - La organización horizontal: el ambiente es observado a través del comportamiento de las personas como componentes de un grupo o un equipo.

- La organización vertical: la organización se observa a través de los movimientos ascendentes y descendentes; al igual que se examina si el equipo se comunica entre sí, a través de la forma de tomar decisiones o resolver problemas.

2) Campo de la organización

En esta área se consideran los componentes que enseguida se enuncian:

- Sistema de selección de personal: la importancia de la selección de personal tal, que en la empresa que no se deben escatimar gastos para obtener los resultados deseados.
- Sistema de desarrollo de personal: está planificado para que las personas tengan una buena inducción a la organización, de modo que se desempeñen adecuadamente. Este sistema está compuesto por tres etapas: incorporación, capacitación y planificación de la carrera laboral.
- Sistema de comunicaciones: la comunicación está desarrollada en una red de comunicaciones en la cual se toman en cuenta tres clases de mensajes: internos, hacia y desde el entorno.

La importancia que se le da a cada área de desarrollo dentro de este método de medición es importante, ya que se le da la relevancia a cada punto que se crea en la empresa, tomando en cuenta siempre el ambiente óptimo que se va generando gracias a la participación de todos los miembros de la empresa.

2. 8 Importancia del clima organizacional en las empresas.

Es evidente que existe la necesidad de crear un estilo propio de servicio, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la colocación de la problemática como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas, con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia, es innegable la necesidad de crear un ambiente organizacional propio, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados.

Por lo anteriormente expuesto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio.

Según Puchol (2007), la creación, modificación o afianzamiento de un determinado clima organizacional implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, se estará hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Al concluir el capítulo se puede afirmar que el clima organizacional es un elemento de suma importancia dentro de las organizaciones, ya que en función de ello se puede dar un ambiente adecuado de trabajo que garantice, por una parte, el desarrollo adecuado del trabajador y por otro lado, para la empresa puede significar una mayor productividad en sus procesos.

A continuación se presentan los resultados empíricos del estudio, con énfasis en los procesos metodológicos que se siguieron.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Después de haber revisado las variables de la investigación de forma teórica a través de los capítulos anteriores, se procederá en esta parte a presentar los resultados de la investigación, conectándola con las propuestas de los autores anteriormente presentados.

Es importante describir previamente la metodología utilizada para este estudio, con el fin de dar a conocer los procesos que se siguieron, así como el tipo de población con que se desarrolló.

3.1 Descripción metodológica.

En lo que concierne a la descripción metodológica, se explicará el enfoque adoptado para esta investigación, posteriormente se expondrá el tipo de diseño y su extensión, para posteriormente hablar del alcance metodológico del estudio.

3.1.1. Enfoque cuantitativo.

Dentro de la investigación se presentan dos enfoques primarios según Hernández y cols. (2000), uno de tipo cuantitativo y el otro cualitativo.

Ambos, a pesar de que tienen características distintivas, también presentan aspectos comunes:

- a) Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- c) Demuestran el grado en que los supuestos tienen fundamento.
- d) Revisan tales hipótesis sobre la base de las pruebas o del análisis.
- e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso generar más.

Para comprender mejor el enfoque cuantitativo se describen una serie de características, planteadas por Hernández y cols. (2000) las cuales dan a conocer de forma amplia dicha orientación metodológica.

- 1) El investigador realiza seis pasos fundamentales para realizar la investigación: plantea un problema de investigación delimitado y concreto; revisa investigaciones efectuadas anteriormente sobre su estudio; estructura un marco teórico de acuerdo con los alcances literarios; somete a prueba las hipótesis a través del empleo de instrumentos apropiados con la finalidad de corroborar su hipótesis, de lo contrario, ofrece nuevas

teorías y temas de investigación; por último, el investigador recolecta datos numéricos que analiza de manera estadística.

- 2) En el enfoque cuantitativo, de manera previa al análisis de datos, se plantean las hipótesis.
- 3) Emplea, para la recolección de datos, instrumentos estandarizados y aceptados por la comunidad científica, que se utilizan para medir las variables contenidas en las hipótesis.
- 4) El análisis de los datos es por medio de los métodos estadísticos, con el objetivo de transformarlos posteriormente en valores numéricos cuantificables.
- 5) El análisis en estas investigaciones se divide en dos partes, con el fin de dar respuesta al planteamiento del problema. La interpretación de este análisis permite realizar una explicación de cómo se relacionan los resultados con el conocimiento teórico existente.
- 6) Esta investigación debe ser objetiva, el investigador tiene que evitar que los resultados se vean afectados por sus creencias, temores, deseos, o por las tendencias de otros investigadores.
- 7) Pretende generalizar los resultados encontrados en el grupo o muestra, hacia una población mayor, así como la réplica de los estudios.
- 8) Un objetivo final de esta investigación, es la explicación y predicción de los fenómenos estudiados, encontrando regularidades y relaciones entre ellos. Se considera la construcción y demostración de teorías como una meta principal de este tipo de investigación.

- 9) En esta investigación se utiliza la lógica deductiva, comenzando por medio de la teoría para que posteriormente se deriven las hipótesis que se someterán a prueba.
- 10) El enfoque cuantitativo obtiene sus datos del medio externo, lo cual conduce posteriormente a una explicación de la manera en la que se concibe la realidad y su relación con la investigación.

Las ventajas de realizar un estudio cuantitativo son las siguientes, de acuerdo con Hernández y cols. (2000): ofrece la oportunidad de generalizar los resultados de una forma más amplia; otorga control sobre fenómenos, así como magnitudes y conteos de los mismos; asimismo, facilita la comparación con estudios similares.

Lo que pretende el enfoque cuantitativo es llegar al conocimiento de la realidad externa que existe ante el investigador mediante la más detallada explicación para una mejor comprensión del problema de estudio.

3.1.2 Investigación no experimental.

En el plano de la investigación se ha mencionado que el operante de ésta no deberá influir de forma directa sobre los resultados de la misma; sin embargo, de acuerdo con la naturaleza del problema, se puede intervenir o no sobre las variables investigadas.

De acuerdo con Hernández y cols. (2000), en un diseño no experimental, las variables no deberán alterarse de ninguna forma, únicamente se observará el fenómeno tal como se da en su contexto natural, para que posteriormente pueda ser analizado y como resultado, exista una información sin manipulaciones.

Se determina así que la investigación no experimental se fundamenta en la no intervención del resultado final y sus individuos a investigar no son seleccionados, sino determinados por una variable independiente, es decir éstas conducen a la autoselección para desarrollar un escenario de investigación de forma natural.

3.1.3 Estudio transversal.

En la investigación no experimental existen dos clases de extensión: la investigación de carácter longitudinal o de evolución, y la transversal o transeccional, misma que consiste en la recolección de datos a través de una sola aplicación, así como de un solo momento y en un tiempo único (Hernández y cols.; 2006).

Este enfoque transversal gira en torno a la descripción de las variables, el análisis y sus incidencias o interrelaciones existentes en un determinado tiempo. De esta manera se persigue la objetividad dentro de la investigación, ya que ésta se aleja de los resultados de manipulación por parte del investigador. A su vez, las investigaciones transversales tienden a dividirse en tres subgrupos: exploratorios, descriptivos y correlaciones/causales, mismos que serán descritos a continuación.

Los diseños exploratorios llevan como propósito el conocer el contexto de una comunidad, evento o fenómeno determinado; el diseño descriptivo es el registro de las manifestaciones de una variable, para después categorizar y proporcionar una visión más precisa sobre dicho fenómeno; un diseño correlacional busca determinar la existencia de una relación entre dos o más variables.

3.1.4 Alcance correlacional-causal.

El alcance de esta investigación es de tipo correlacional – causal. Este tipo de finalidad metodológica tiene el propósito de evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables. “Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables, cuya finalidad es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas” (Hernández y cols.; 2000: 121-122).

Este tipo de correlación puede ser negativa o positiva; la primera indica que si un sujeto presenta una alta incidencia de una variable, en definitiva mostrará un puntaje alto también en la otra, es decir, en el presente estudio significaría que mientras más asertivo sea el trabajador, más alto será su buen desarrollo dentro del clima organizacional dentro de la empresa, por el contrario si el trabajador se encuentra con niveles bajos de asertividad, su clima organizacional será menguado; la segunda clase de correlación alude a que los puntajes altos en una variable, se traducen en índices bajos para la otra.

Este diseño se basa en la descripción de las correlaciones que existen entre dos variables, al medirlas y analizarlas de una forma que se pueda contemplar la asociación entre variables en un determinado tiempo.

En dicho estudio las variables ya han ocurrido y se procede al levantamiento de información que corrobore o reafirme la teoría o hipótesis establecida.

3.1.5 Técnicas de recopilación de datos.

En el presente estudio se recolectó la información con base en pruebas estandarizadas, las cuales son las pruebas o instrumentos que contribuyen a la confiabilidad y validez científica de los resultados, siempre y cuando se puedan adaptar a un contexto determinado de investigación y que hayan sido revisadas por un grupo de profesionales (Hernández y cols.; 2006).

Estas pruebas son necesarias para levantar datos que sean de utilidad y delimiten la información a los verdaderos objetivos del estudio; las pruebas estandarizadas recaban datos en forma estadística que posteriormente se convierten en números significativos para el investigador y para la finalidad de la indagación; tienen su propio procedimiento de aplicación, codificación e interpretación. Cabe señalar que miden habilidades, aptitudes, motivación o bien inteligencia emocional, entre otras variables.

En la presente investigación se usaron dos tests, los cuales arrojaron datos importantes sobre cada variable. Para la variable independiente, asertividad, se

empleo el test llamado Escala Multidimensional de Asertividad (EMA). Esta Escala fue diseñada por Flores y Díaz-Loving en 2004. Es un instrumento validado con población mexicana, es auto aplicable, consta de 45 afirmaciones tipo Likert de cinco opciones de respuesta. Puede administrarse a adolescentes y adultos a partir de los 15 años de edad y evalúa 3 dimensiones de asertividad (asertividad, no asertividad y asertividad indirecta), cada una de las cuales contiene 15 ítems. El cuestionario es de aplicación individual y/o grupal y el tiempo de aplicación es variable (20- 30 minutos).

Para la variable dependiente, clima laboral, se utilizó la escala de Clima Organizacional (EDCO) propuesta por Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (2005); la procedencia y respaldo institucional fue la Fundación Universitaria de Konrad Lorenz ubicada en la ciudad centroamericana de Santa fe de Bogotá. Esta escala tiene como propósito identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y viceversa. Está compuesta por 40 ítems, va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa.

3.2 Población.

De acuerdo con Toro y Parra (1999), población es el conjunto de unidades que conforman un colectivo sobre el cual se examinara el asunto que es objeto de la investigación; así, según sea el problema o fenómeno que se va a investigar, la población podría estar formada por personas.

Por otra parte, la muestra, Según Toro y Parra (1999), es la unidad o unidades de la población y debe ser representativa de la población objeto de investigación, se debe garantizar cierta independencia en la unidad de las unidades muestrales.

La población de esta investigación fueron los trabajadores del área administrativa del Hotel Mansión del Cupatitzio de Uruapan, Michoacán, la cual está constituida de la siguiente manera:

- Área administrativa: gerente general, encargado de restaurante, relaciones públicas, área de contabilidad, recursos humanos, encargados de sistemas.
- Gerencia Administrativa: personal de mantenimiento, lavandería, camaristas y supervisores.
- Encargados de restaurante: se incluyen los encargados de eventos, meseros, barman, personal de limpieza y cocineras de almacén.
- Relaciones públicas: recepcionista, bell boys y velador.
- Área de contabilidad: auxiliares contables.
- Encargado de sistemas.
- Responsable de recursos humanos

El número total de los trabajadores del Hotel son 70 personas, todos los puestos son fijos, no hay movimientos entre ellos, el rango de edad que tienen los trabajadores de la empresa es de entre 18 y 45 años.

Existen más mujeres que hombres trabajando en la empresa, la situación económica en la cual se encuentran los trabajadores es media y baja, ya que existen muchas madres solteras trabajando ahí, los turnos que existen en el hotel son: matutinos, en esta hora trabajan la mayoría de los empleados, que son 55; vespertinos, son 17 trabajadores y nocturnos, sólo dos.

Dado que las posibilidades de la investigadora y el número de trabajadores lo permitieron, no hubo necesidad de extraer una muestra de la población, sino que se trabajó con todos los sujetos que conformaban el personal del hotel ya mencionado.

3.3 Descripción del proceso de investigación.

En este apartado se describirá el proceso que se llevó a cabo para realizar esta investigación.

El presente estudio pretendió establecer si existía correlación entre la asertividad y el clima organizacional dentro de una empresa, por lo tanto, se buscó una población que llenara las expectativas para llevar a cabo el proyecto.

En primera instancia, durante el periodo comprendido entre febrero del año 2009 a marzo del mismo año, se entregó al asesor el proyecto de investigación determinando el enfoque que habría de seguirse, de igual manera, se entregaron los antecedentes, los objetivos e hipótesis que habrían de responderse durante el proceso.

Durante este periodo se asistió al Hotel, se pidió permiso a la persona encargada de recursos humanos para poder realizar la investigación mientras la autora de la investigación cursaba el noveno semestre de la Licenciatura, fijando así horarios y fechas para la investigación de campo.

Posteriormente, durante los meses de abril a junio del 2009, se hizo entrega del marco teórico, que comprendía los primeros dos capítulos de la investigación, referidos a la asertividad y clima organizacional entregados en dicho orden, así fue conformada la estructura pertinente para la información actualizada y de literatura confiable, para ello se hizo uso de las bibliotecas de la ciudad de Uruapan y también de Internet.

Durante el mes de septiembre del año 2009, se realizó la investigación de campo, que comprendió: la selección de las pruebas estandarizadas asertividad y clima organizacional, así como de la población, que estuvo conformada por todo el personal del Hotel Mansión del Cupatitzio de la ciudad de Uruapan.

De igual forma se efectuó la aplicación de las pruebas en los meses de octubre, noviembre y diciembre en diferentes días y horarios, en las instalaciones del Hotel.

La administración de los tests se realizó en el siguiente orden: en primer instancia el test de asertividad, de forma individual y en parejas; conforme pasaba la población, se les iba explicando el porqué estaban ahí y la manera en que iban a realizar el llenado del test; el tiempo requerido era de aproximadamente 40 minutos a una hora, y de esa forma se iban respondiendo las dudas surgidas.

Después de haber aplicado el test de asertividad a toda la población, se comenzó con el segundo test clima organizacional, con el mismo procedimiento que se mencionó anteriormente.

En el mes de mayo del 2010, se realizó el estudio estadístico de la información, una vez cuantificados los resultados y alcanzados los resultados para posteriormente redactar el informe de investigación.

3.4 Análisis e interpretación de resultados.

Para la interpretación de los resultados obtenidos mediante la medición de correlación cuantitativa de las variables, se procedió a realizar la descripción de los mismos y su influencia en cada una de ellas.

De acuerdo a lo obtenido por los resultados se mencionara su interpretación, al igual que su nivel de significancia dentro de la investigación, se explicara cada medida obtenida de las variables asertividad, clima organizacional y la correlación de estas.

3.4.1 Asertividad.

De acuerdo con lo señalado por Elizondo (1997) la asertividad es la habilidad de poder expresar los pensamientos, percepciones y sentimientos propios, de que el individuo pueda elegir el cómo reaccionar y de hablar por sus derechos cuando sea apropiado, con el fin de elevar su autoestima y de ayudarse a desarrollar la autoconfianza para expresar su acuerdo o desacuerdo cuando cree que es importante, e incluso pedir a otros un cambio en su comportamiento ofensivo.

Respecto a los resultados obtenidos en asertividad, todos traducidos a percentiles, se encontró que: en cuanto al promedio general, se obtuvo una medida de 56. “La media es la medida de tendencia central que muestra el promedio

aritmético de una distribución, es una medida solamente aplicable a mediciones por intervalo o de razón” (Hernández y cols.; 2006: 427).

Cabe mencionar que “los percentiles son las calificaciones o puntos específicos dentro de una distribución. Los percentiles dividen la frecuencia total de un conjunto de observaciones en cientos” (Kaplan y Saccuzzo; 2006:38).

Asimismo, se obtuvo la mediana, que de acuerdo con Hernández y cols. (2006) es la medida de tendencia central que divide la distribución por la mitad. Esto es, la mitad de los casos caen por debajo de la mediana y la otra mitad se ubica por encima de la mediana. Esta medida refleja la posición intermedia de la distribución. El valor de la mediana fue 53.

Por otra parte, la “moda es la medida que muestra la categoría o puntuación que se presenta con mayor frecuencia” (Hernández y cols.; 2006: 425). En esta investigación se identificó que la moda es el puntaje 53.

También se obtuvo el valor de la desviación estándar como medida de dispersión, “la desviación estándar es el promedio de la desviación de las puntuaciones con respecto a la media. Esta medida se expresa en las unidades originales de la medición de la distribución” (Hernández y cols.; 2006:428). El valor obtenido de esta medida fue de 13.

Los datos obtenidos de la medición en el grupo de trabajadores del Hotel Mansión del Cupatitzio se muestran en el anexo número 1.

De acuerdo con los resultados presentados se puede afirmar que la asertividad se encuentra en un nivel normal entre los trabajadores de esta institución, puesto que las medidas de tendencia central obtenidas de los percentiles se encuentran cercanas al 50, que es el percentil que representa la media esperada.

3.4.2 Percepción del clima laboral en los trabajadores del Hotel Mansión del Cupatitzio.

Según a lo definido por Montaña (2001), el clima organizacional es un conjunto de características que percibe el personal en el ambiente de trabajo que está constante en su empresa, de la conducta de los demás trabajadores, ya sea positiva o negativa; dicho resultado de se refleja en el rendimiento y productividad de las actividades de individuales, de grupo y de la empresa.

Respecto a los resultados obtenidos el clima organizacional dentro de los trabajadores del Hotel Mansión del Cupatitzio, se encontró una media de 135, una mediana de 141, una moda de 146 y una desviación estándar de 24.

Los datos obtenidos en la medición del clima organizacional en el grupo de trabajadores del hotel mansión del Cupatitzio, se muestran en el anexo número 2.

Se da a notar, por los resultados, que el clima organizacional dentro de la empresa del Hotel Mansión del Cupatitzio es adecuado para los trabajadores, el rendimiento que los éstos tienen en su labor es satisfactorio y esto se ve reflejado en el servicio a sus clientes.

3.4.3 Correlación entre el nivel de asertividad y la percepción del clima laboral.

Los resultados que han arrojado los tests aplicados a los trabajadores, en combinación con lo investigado con los diversos autores, confirma la influencia que llega a tener la asertividad con la percepción del clima organizacional.

La asertividad tiene un lugar muy importante dentro del desarrollo del clima organizacional. Como se ha mencionado en esta investigación, la persona asertiva tiene la habilidad de expresar todo tipo de pensamiento y sentimiento, de la mejor manera posible, lo cual, dentro de un clima organizacional, es fundamental para la retroalimentación de los conformados por ese clima, ellos son los responsables de que una empresa salga adelante.

En la investigación realizada en el Hotel Mansión del Cupatitzio se encontró que, de acuerdo con las mediciones se obtuvieron los siguientes datos: entre la asertividad y la percepción del clima organizacional existe un coeficiente de correlación de 0.38 de acuerdo con la prueba “r de Pearson”.

Esto significa que entre la asertividad y el clima organizacional existe una correlación positiva media, de acuerdo con los parámetros que establecen Hernández y cols. (2006).

Para conocer la influencia que tiene la asertividad en el clima organizacional se obtuvo la varianza de factores comunes, donde mediante un porcentaje, se indicará el grado en que las variables se influyen entre sí. Para obtener esta varianza sólo se eleva al cuadrado el coeficiente de correlación obtenido mediante la r de Pearson (Hernández y cols.; 2006).

El resultado de la varianza fue de 0.14, lo que significa que el clima organizacional y la asertividad se influyen en un 14%, con lo que se puede afirmar que entre ambas variables existe una correlación significativa. Al respecto, Kerlinger y Lee (2006) sostienen que un índice mínimo de correlación, para que sea considerado significativo, debe ser de al menos 0.31, que convertido la varianza de factores comunes equivale a un 10%, porcentaje a partir del cual se considera que una variable influye significativamente en otra.

Los resultados de dicha correlación se observan gráficamente en el anexo 3.

De acuerdo con estos resultados se confirma la hipótesis de trabajo que expresa que: existe correlación significativa entre la asertividad y la percepción del clima organizacional en los empleados del Hotel Mansión del Cupatitzio.

CONCLUSIONES

Con el presente estudio se corrobora la hipótesis de trabajo que indica: existe correlación significativa entre la asertividad y la percepción del clima organizacional en los empleados del Hotel Mansión del Cupatitzio.

La percepción que hay entre los empleados del hotel acerca del clima organizacional se ubica en un nivel promedio y la asertividad se ubica en un nivel alto.

En lo que respecta a los objetivos particulares, estos se lograron al presentar diversos conceptos de asertividad según los autores Cázares, Elizondo y Verdugo; esto en el primer capítulo.

Por otra parte, en el primer capítulo teórico se cubrieron los objetivos uno, dos y tres, mostrando los aspectos requeridos para ello, en tanto que al conocer la existencia de asertividad de los trabajadores del hotel mansión del Cupatitzio se cumplió con el objetivo número cuatro.

Para poder cubrir con los objetivos cinco y seis, se realizó el capítulo número dos sobre el clima organizacional, con base en autores como Marchant, Rosenberg, Montaña, Litwin y Stinger.

Asimismo, para los objetivos número siete y ocho, se realizó el capítulo tres, que menciona y explica los dos tipos de test que se aplicaron, para evaluar el clima organizacional se aplicó el instrumento EDCO y para medir la asertividad, el EMA. En este capítulo se fueron explicando paso a paso los resultados obtenidos y la influencia que esto tuvo en la investigación.

Como consecuencia de la consecución favorable de los objetivos particulares, se logró el objetivo general, en el cual se estableció la correlación entre las variables en cuestión, esto se ve manifestado en el capítulo número tres.

Por lo tanto, los propósitos del presente estudio fueron cubiertos en su totalidad.

De acuerdo con los resultados obtenidos de los trabajadores del Hotel Mansión del Cupatitzio se pudo verificar la hipótesis de trabajo y se establece que sí existe una influencia estadísticamente significativa entre las variables.

Por otra parte, el resultado de esta investigación muestra utilidad para la institución, porque con esto se puede dar inicio a tomar acciones y decisiones que favorezcan el desarrollo de un clima organizacional con personal cada vez más asertivo para su mejor progreso dentro de la empresa, buscando siempre estrategias de mejora para el personal y la misma empresa.

BIBLIOGRAFIA.

- Aguilar Kubli, Eduardo. (1987)
Asertividad: sé tú mismo sin sentirte culpable.
Editorial Pax, México.
- Brunet, Luc. (1992)
El clima de trabajo en las organizaciones.
Editorial Trillas, México.
- Caballo, Vicente E. (1997)
Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales.
Editorial Siglo XXI, España.
- Castanyer, Olga. (1997)
La asertividad: expresión de una sana autoestima.
Editorial Desclee de Broumer, España.
- Cázares, David. (2005)
Planeación de vida y carrera.
Editorial Limusa, México.
- Da Silva, Reinaldo O. (2002)
Teoría de la administración.
Editorial Thomson, México.
- Davis, Keih; Newstrom, John. (1991)
Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional.
Editorial, Mc. Graw Hill, México.
- De la Plaza, Javiera (2008)
La inteligencia asertiva en la empresa y el trabajo.
Aguilar Chilena de Ediciones, Santiago de Chile.
- Dolly Tejeda, Blanca. (2007)
Administración de servicios de alimentación: calidad, nutrición, productividad y beneficios.
Editorial Universidad de Atioquia, Colombia.
- Elizondo Torres, Magdaleno. (1997)
Asertividad y escucha activa en el ámbito académico.
Editorial Trillas, México.
- Fensterheim, Herbet; Baer, Jean. (1980)
No diga sí cuando quiera decir que no: el aprendizaje asertivo (AA).
Editorial Grijalbo, Barcelona.

Gan, Federico; Berbel, Gaspar. (2007)
Manual de recursos humanos.
Editorial UOC, Barcelona.

Güell, Manuel. (2005)
¿Por qué he dicho blanco si quería negro?
Editorial Graó, Barcelona.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández-Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar.
(2000)
Metodología de la investigación.
Editorial McGraw-Hill, México.

Hellriegel, Don; Slocum, John. (2009)
Comportamiento organizacional.
Editorial Cengage Learning, México.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández-Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar.
(2006)
Metodología de la investigación.
Editorial McGraw-Hill, México.

Hofstadt, Roman C.; (2003)
El de las habilidades de comunicación.
Ediciones Díaz de Santos, España.

Kaplan, Robert M.; Saccuzzo Dennis P. (2006)
Pruebas psicológicas. Principios, aplicaciones y temas.
Editorial Thomson, México.

Kerlinger, Fred N.; Lee, Howard B. (2006)
Correlación e Investigación del comportamiento, métodos de investigación en
ciencias sociales.
Edit. McGraw-Hill. México.

Marchant, Loreto. (2006)
Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional.
Editorial UVM, Viña del Mar.

Méndez Álvarez, Carlos E. (2003)
Clima organizacional en Colombia: el IMCOC, un método de análisis para su
intervención.
Editorial Universidad del Rosario, Colombia.

Mosley, Donald C.; Megginson, León C.; Pietri, Paul H. (2000)
Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación.
Editorial Thomson, México.

Puchol, Luis. (2007)
Dirección y gestión de recursos humanos.
Editorial Díaz de Santos, Madrid.

Rosenberg, Jerry. (1999)
Diccionario de administración y finanzas
Editorial Océano, Barcelona.

Shelton, Nelda; Burton, Sharon. (2004)
Haga oír su voz sin gritar.
Editorial Fundación Cofemetal, Madrid.

Stuart, Gail W.; Laraia, Michele T. (2006)
Enfermería psiquiátrica. Principios y práctica.
Editorial Elsevier Mosby, Canadá.

Toro Jaramillo, Parra Dario. (1999)
Métodos y conocimiento. Metodología de la Investigación.
Editorial Fondo Editorial Universidad EAFIT

Van-der Hofstadt Román Carlos J.; Gómez Gras, José Ma. (2006)
Competencias y habilidades profesionales para universitarios.
Editorial Díaz de Santos, Madrid.

Verdugo Alonso, Miguel Ángel. (1994)
Evaluación curricular: una guía para la intervención psicopedagógica.
Editorial Siglo XXI, España.

Walter, Riso. (2002)
Cuestión de dignidad. Aprende a decir no y gana autoestima siendo asertivo.
Editorial Norma, Colombia.

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Hemerografía

Montaño Sánchez, Francisco. (2001)
Clima organizacional
Revista laboral, No. 110; noviembre.
México

Artículos de Internet

CAM (Centro de Apoyo Multidisciplinario). (2008)
"Asertividad y comunicación efectiva"
http://www.ofsgto.gob.mx/Publicacion_memorias/Asertividad%20y%20comunicacion%20efectiva.pdf

Cruz, Juan Roberto. (2006)
"Asertividad: estudio de caso".
Investigación inédita de la Universidad Católica Santo Domingo
<http://psicologiadominicana.net/upload/asertividad%20-%20estudio%20de%20caso.pdf>

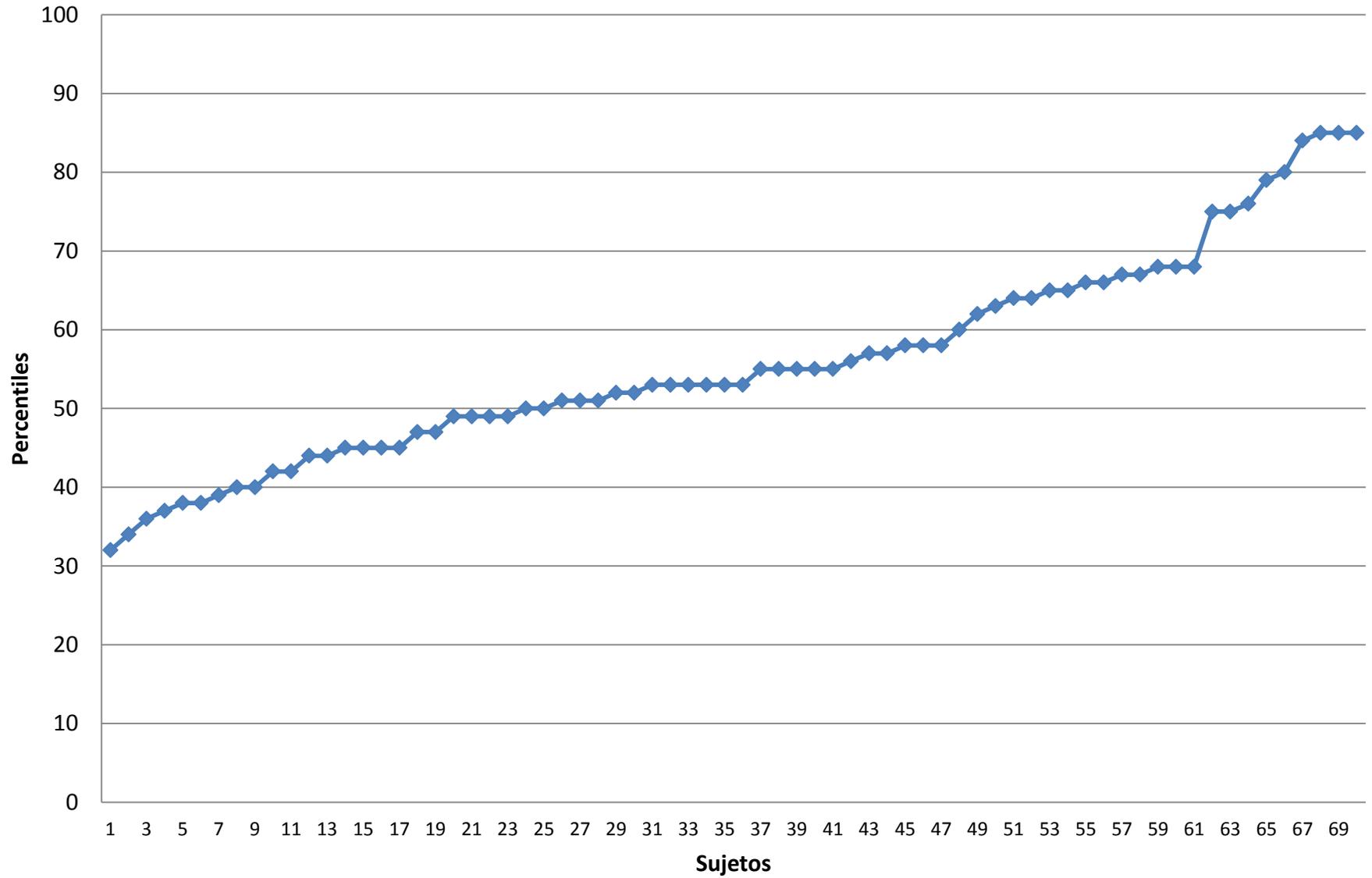
"La asertividad y la empatía"
http://www.freelancecolombia.com/articulos/liderazgo-la_asertividad_y_la_empatia.php

Peñafiel Pedrosa, Eva; Serrano García, Cristina (2010)
"Habilidades sociales"
http://www.editexebooks.es/AdjuntosLibros/Habilidades%20sociales_UD01.pdf

Valadez Ramírez, Alfonso. (2002)
"Aplicación de técnicas cognitivo conductuales en un caso de problemas familiares: reestructuración cognitiva, asertividad y manejo de contingencias".
Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala
Revista Electrónica de Psicología Iztacala
Vol. 5, No. 2. Julio de 2002.
<http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol5num2/indice2002-2.htm>

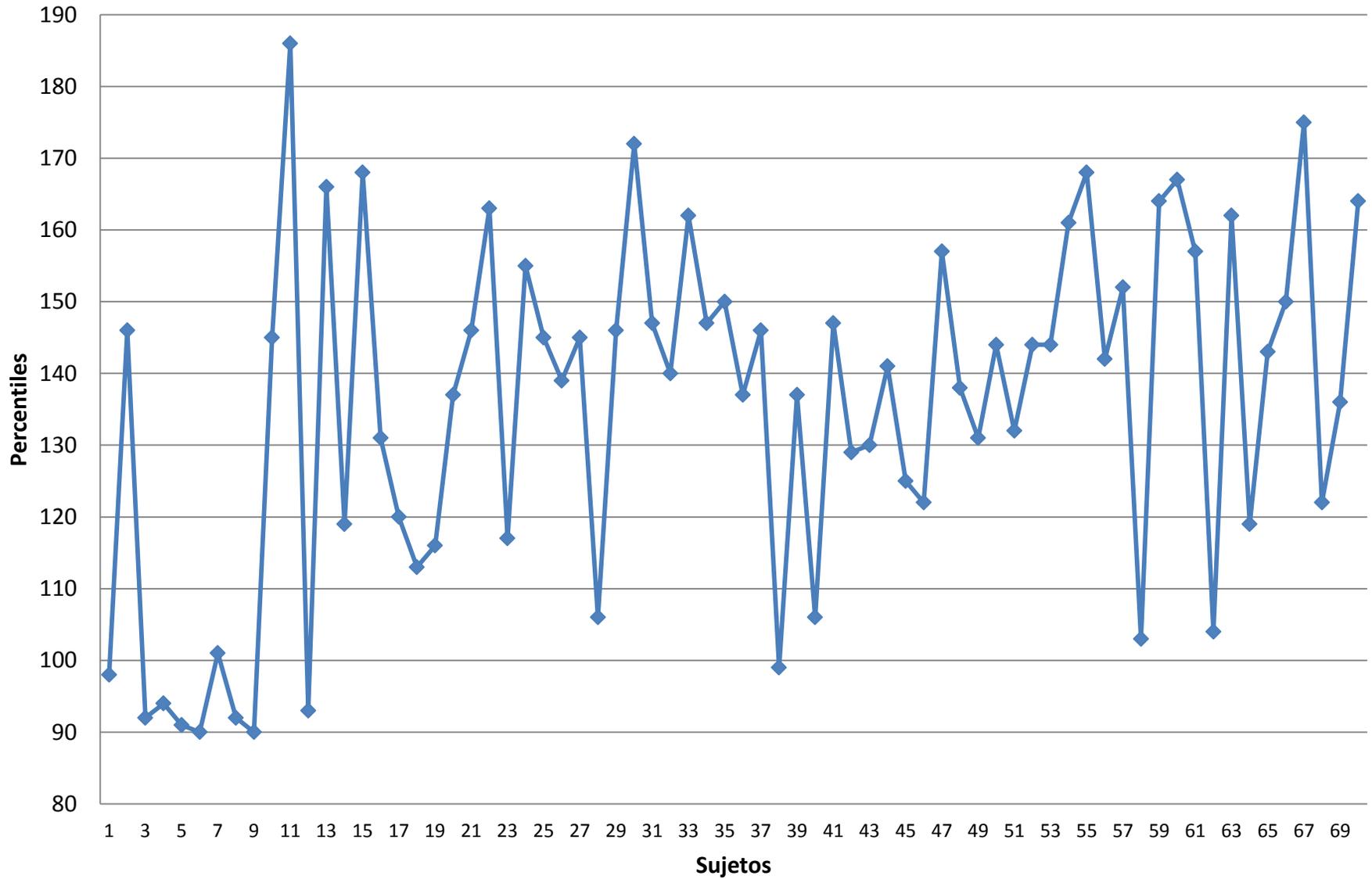
Anexo 1

Percentiles de Asertividad



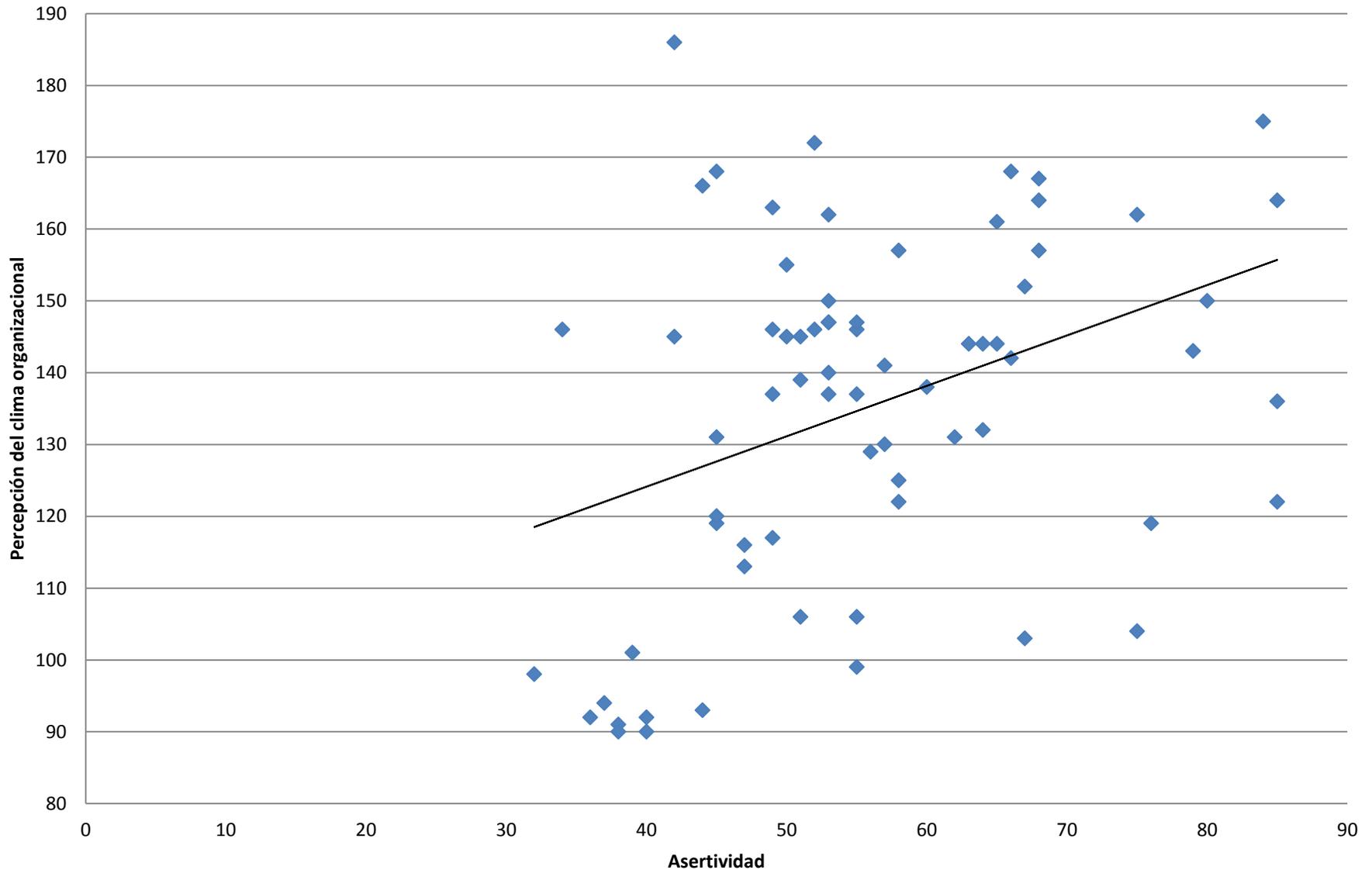
Anexo 2

Percentiles de percepción del clima organizacional



Anexo 3

Correlación entre Asertividad y Percepción del Clima Organizacional



Anexo 3

Correlación entre Asertividad y Percepción del Clima Organizacional

