



**UNIVERSIDAD DE NEGOCIOS ISEC  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**“EMOCIONES Y ASERTIVIDAD”  
¿FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL?**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A  
CYNTHIA LIZBETH ARRIAGA CONTRERAS**

**DIRECTOR DE TESIS  
LIC. MILTON CARBALLAR GARRIDO**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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**

Le agradezco a mi familia, a mi mamá, a mi abuela y a mi hermano, por ser los pilares y motores de mi vida.

Le agradezco a mis a mis amigos, por estar en las buenas y en las malas.

Y le agradezco a las personas que ya no están presentes por ser parte de este proyecto.

## INDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPITULO 1 EMOCIONES.....	3
1.1. ¿Qué son las emociones?.....	3
1.1.2 Función de las Emociones.....	7
1.2 Tipos de Emociones.....	9
1.2.1 Componentes de las Emociones.....	10
1.2.2 Clasificación de las Emociones.....	12
1.3 Inteligencia Emocional.....	13
1.4 Los 5 Puntos de la Inteligencia Emocional.....	15
1.5 Emociones en el Área Laboral.....	20
1.6 Consecuencias de las Emociones en el Área Laboral.....	22
CAPITULO 2 ASERTIVIDAD.....	24
2.1 ¿Qué es la Asertividad?.....	24
2.1.1 Fundamentos Teóricos de Asertividad.....	26
2.2 Conducta Asertiva.....	27
2.2.1 Características de la Persona Asertiva.....	29
2.3 La Conducta Agresiva.....	32
2.3.1 Características de la Persona Agresiva.....	33
2.4 La Conducta Pasiva.....	35
2.4.1. Personas Carentes de Aserción.....	36
2.5 Cinco Artes Básicas de Aserción en el Trabajo.....	37
2.5.1 La Habilidad de Ser Asertivo.....	38
2.6 La Empatía.....	39
2.6.1 Desarrollo de la Empatía.....	40
2.7 La Personalidad en el Trabajo.....	41
2.7.1 Modelo de los Cinco Grandes (Big Five).....	42
CAPITULO 3 DESEMPEÑO LABORAL.....	46
3.1 La Organización.....	46
3.2. Trabajo y Empleo .....	47
3.3 Rendimiento.....	49
3.4 Desempeño .....	51
CAPITULO 4 METODOLOGIA.....	53
4.1 Objetivos.....	53
4.2 Tipo de Estudio.....	53
4.3 Sujetos.....	54
4.4 Instrumentos.....	54
4.5 Procedimiento.....	57
CAPITULO 5 RESULTADOS.....	58

CAPITULO 6 CONCLUSIONES.....	63
REFERENCIAS.....	66
ANEXO 1 PRUEBA / CUESTIONARIO DE ASERTIVIDAD.....	69
ANEXO 2 CEDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	70

## RESUMEN

El presente trabajo se fundamenta en la importancia que tienen las emociones y la asertividad en el desempeño laboral, de las personas en el área laboral de una organización así como, mostrar los diversos factores que intervienen en este.

Con el propósito de aportar información a las personas que se encuentran dentro de una organización, se realizaron dos pruebas a una muestra de 69 trabajadores, las cuales darán a conocer la importancia que tienen tanto las emociones como la asertividad en el desempeño laboral, así los factores que intervienen en este.

El trabajo tiene como bases fundamentales, en emociones, asertividad y desempeño laboral, empleando una metodología de tipo observativo de carácter cuantitativo, mostrando los resultados para la determinación de los objetivos de este presente trabajo.

Palabras Claves:

Emociones, Asertividad, Desempeño Laboral

## INTRODUCCION

En muchas organizaciones no se considera la importancia que tienen las emociones y la asertividad de una persona dentro del área laboral, mucho menos que estas intervienen y son factores importantes y determinantes para la productividad dentro de una organización, siempre se ha dicho que lo mejor es no mezclar la vida personal y la vida laboral, pero muchas veces, es inevitable, lo que suele ocurrir es que si llevamos nuestras emociones a nuestro lugar de trabajo, los resultados pueden ser negativos y poco productivos al final del día, ya que sin duda se cree, que reprimirlas o separarlas durante la larga jornada laboral puede ser la mejor manera de tener una sana relación con los compañeros de trabajo y no se toma en cuenta, que esto puede ser perjudicial e incluso imposible, para las personas dentro su área laboral.

En el contenido de la presente tesis, podemos encontrar información sobre las emociones y la asertividad de como estas intervienen en el desempeño laboral de una persona, dentro de una organización.

Se habla de cómo las emociones son estados naturales instintivos de la mente que vamos desarrollando y aprendiendo derivado de circunstancias que vamos experimentando a lo largo de la vida, de cualquiera de los sentimientos particulares que caracterizan a un estado de ánimo y como esto interfiere positiva o negativamente en las relaciones con los demás, como estas influyen en nuestra toma de decisiones y en nuestra forma de reaccionar ante cualquier situación dentro de nuestra área de trabajo y como la asertividad que es una habilidad ayuda a las personas hacer capaces de reconocer sus estados emocionales dentro del área laboral, ya sean positivos o negativos y como canalizarlos de manera adecuada dentro de nuestras actividades laborales, para demostrado y reflejado en la calidad de trabajo dentro de la organización, tomando en cuenta que esta es un grupo social, compuesto por personas, tareas, metas y objetivos que forman una estructura sistemática de relaciones en interacción, con el propósito de cumplir con una misión.

# CAPITULO 1

## EMOCIONES

### 1.1. ¿Qué son las emociones?

Las emociones, son sensaciones agradable y/o desagradables que el ser humano experimenta a lo largo de su vida, en todo momento, son impulsos que nos hacen reaccionar ante situaciones o circunstancias en las que una persona se encuentre, también son catalogadas como estímulos ante la forma de actuar de la persona en el entorno social, ya sea con amigos, la familia, la escuela el trabajo, etc.

Estos estímulo o Impulsos, son creados por el mismo ser humano de forma fisiológica o cognitiva, fisiológica ya que contienen una carga de reacción en nuestro cuerpo y cognitiva ya que nuestra mismas experiencia de vida va viviendo y experimentado cada y la vamos guardado en nuestros pensamientos, y memoria.

Emoción es un estado afectivo, una reacción subjetiva al ambiente acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endócrinos) de origen innato influida por la experiencia y que tiene función adaptativa. (cfr)<sup>1</sup>

La palabra emoción viene del latín *emotio-ōnis*, que significa "el impulso que induce la acción". En psicología se define como aquellos sentimientos que se desarrollan a través de la percepción de los elementos externos y de las relaciones de la realidad o la imaginación, que se expresan físicamente<sup>2</sup>(cfr).

Ana Wierzbicka (1992): "el significado de la palabra inglesa emotion confluye una triple referencia, la sensación y el etimo de la palabra sensación, nos remite a su vez, a la aprehensión o percepción, a través de los sentidos y del pensamiento esto es, la valoración cognitiva que el sujeto hace sobre dicha acción y las reacciones fisiológicas o corporales de la persona".<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Psicología del Desarrollo Humano del Nacimiento a la Vejez, Neli Pérez Pérez, Ignasi Navarro Soria, Edit. Club Universitario, 2011, pág. 158.

<sup>2</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Emocion>

<sup>3</sup> Autismo un Enfoque Orientado a la formación en Logopedia, Marisa Pérez Julia, Juan Martos, Edit. Nau Libres, 2003, pág.133.

Este capítulo trata sobre los distintos aspectos de la emoción; vista desde un punto fisiológico y cognitivo, sus funciones más importantes, señalando sus ventajas, que no hay una emoción, si no diferentes tipos de emociones.

Charles Darwin (1872): en su obra *The Expression of the Emotions in Man and Animal* explica que la forma en que los organismos expresan una emoción, tienen un valor de supervivencia, que las emociones son residuos de reacciones del individuo que en épocas remotas cumplieron la función de aumentar las posibilidades de sobrevivir, estaba convencido de que estas reacciones originalmente eran aprendidas pero se volvieron innatas al paso de muchas generaciones.

Según Darwin, las tres acciones más importantes de un hombre son los reflejos, hábitos e instintos. Los más importantes en la expresión de las emociones son los reflejos y los instintos, que son innatos y se heredan de nuestros antepasados, manifestando una clara continuidad filogenética en la expresión de las emociones, del mismo modo que existe continuidad en la evolución biológica.

Así, tanto la expresión de las emociones propias, como el reconocimiento de la de los demás, se realizan de forma principalmente involuntaria y no aprendida.

Los hábitos, producto de asociación de reflejos, que tengan como función la expresión emocional pueden modificarse e ir desapareciendo.

Una emoción es una reacción completa del organismo frente a un estímulo externo o interno. Si se trata de un estímulo externo, podría ser una experiencia peligro físico o la experimentación de un placer, y si se trata de un estímulo interno, un deseo, un pensamiento, una creencia, etc. Cuando alguien se emociona, es su ser entero el que está afectado: su ser biológico, su ser psicológico, su comportamiento, cambia.

En los seres humanos a diferencia de otras especies, la emoción va acompañada de sentimientos, cuando hablamos sobre una emoción, normalmente nos referimos a cómo nos sentimos y no a conductas prefijadas que se han puesto en marcha al experimentar una determinada sensación, nos referimos a experiencias privadas y subjetivas.

Podemos decir que tanto la activación fisiológica como el patrón de respuestas motoras es lo que posibilita la supervivencia y la adaptación al medio cambiante y no la experiencia privada llamado sentimiento (procesamiento cognitivo).

El estado corporal de activación fisiológico determinado, crea todo un cambio de respuestas motoras, tanto de la musculatura facial como del resto de los músculos, esta prepara al organismo para una respuesta determinada y sirve a su vez, como una forma de comunicación externa de la emoción hacia los otros (personas que nos rodean), y el procesamiento cognitivo consiste del sentimiento emocional que experimentamos con las situación de agrado o desagrado, tienen un papel que permite al sujeto hacer una valoración de la situación y ser consciente del estado emocional en el que se encuentra.

Una de las teorías que hablan sobre las emociones es la de James-Lange, esta teoría se propuso por el filósofo y psicólogo norteamericano William James y el filósofo Lange, ellos en 1884: “mencionan que la emoción es una alteración cuyo origen se encuentra en una situación que afecte positiva o negativamente y se manifestará conductual y fisiológicamente, esta teoría, sostiene que las respuestas fisiológicas son diferentes para cada emoción”.<sup>4</sup>

Es difícil de explicar con palabras, sin embargo es algo que nos mueve para la ejecución de conductas y pensamientos, ya sea una experiencia nueva, o una experiencia ya vivida que nos remueve en nuestra vida diaria, ya sea en la casa, en la escuela, en el trabajo, con los amigos, con la familia, en la situación en la que nos encontremos ella siempre estará ahí.

Después de haber leído diferentes definiciones sobre el concepto de emoción pude concluir que la emoción es una reacción a un estímulo externo, y ésta la podemos manifestar fisiológica, psicológicamente y conductualmente.

Psicológicamente la emoción altera la atención, los pensamientos y hace subir o cambiar de rango ciertas conductas, que es guía de respuesta del individuo y activa redes asociativas relevantes en la memoria.

Fisiológicamente, las emociones organizan rápidamente las respuestas de distintos sistemas biológicos, incluidas las expresiones faciales, los músculos, la voz, la actividad del Sistema Nervioso Autónomo y la del Sistema Endocrino, a fin de establecer un medio interno óptimo para el comportamiento más efectivo.

---

<sup>4</sup> Educandos con desórdenes emocionales y conductuales  
Roberto E Moran Editorial de la Universidad de Puerto Rico, 2006, pág. 159.

Conductualmente, la emoción sirve para establecer nuestra posición con respecto a nuestro entorno, y nos impulsa a relacionarnos con ciertas personas, tener ciertos objetos, realizar diferentes acciones, crear ciertas ideas y nos aleja de situaciones, personas, objetos que para nosotros no son agradables.

La emoción actúa también como depósito de influencias innatas y aprendidas, y posee ciertas características invariables y cierta variación entre individuos, grupos y culturas.

Se cree que la secuencia de sentir una emoción, primero se percibe un estímulo, luego se siente la emoción, y posteriormente surge la experimentación de sensaciones fisiológicas relacionadas con ella y por último el comportamiento según lo creamos adecuado. La emoción es un intermediario entre el estímulo y la respuesta de éste.

En otras palabras primero llega el suceso, experimentamos las sensaciones fisiológicas y físicas del cuerpo y estas, se interpretan como una emoción, las respuestas fisiológicas son diferentes para cada emoción.

Asimismo podemos entender que las emociones, son causadas por nuestras interpretaciones de los eventos que desencadenan una reacción psicológica y constituyen principalmente de tres elementos:

1. Su origen, surge desde nuestro interior, por experimentación de sensaciones nuevas y/o eventos o situaciones antes vividas.
2. La respuesta corporal fisiológica.
3. La expresión conductual de la misma.

Por lo tanto la emoción es una interpretación de un evento y lo que sentimos es la respuesta hacia la emoción.

Las emociones controlan nuestros pensamientos y por lo tanto nuestro comportamiento en general, aunque también podría ser al revés, que nuestros pensamientos controlen nuestras emociones experimentadas en diversas situaciones en las que nos podamos encontrar, también estas afectan nuestro cuerpo y por lo tanto nuestra salud.

Las emociones son experiencias muy confusas y para expresarlas utilizamos una gran variedad de términos, además de gestos faciales y actitudes corporales. De hecho, podemos utilizar todas las palabras del diccionario para expresar emociones distintas y, por lo tanto, es imposible hacer una descripción y clasificación de todas las emociones que podemos experimentar.

Magda Arnold (1960):“demostró que las personas evalúan las situaciones en las que se encuentran como buenas o malas, beneficiosas o dañinas. Cada evaluación de las distintas situaciones provoca una reacción emocional distinta”.<sup>5</sup>Las emociones como todo lo que se encuentra en nuestro organismo tienen una función en nuestra vida, una función de gran importancia.

---

<sup>5</sup>[http://www.robertexto.com/archivo13/emocion\\_cognit.htm](http://www.robertexto.com/archivo13/emocion_cognit.htm)

## 1.1.2 Función de las Emociones

Las emociones según Darwin (1872/1984), cumplían dos funciones.<sup>6</sup>

1. Facilitaban la adaptación del organismo al medio y, por tanto, su supervivencia al reaccionar éste de manera adecuada ante las situaciones de emergencia (por ejemplo, lucha, huida).
2. Servían como medio de comunicación de las futuras intenciones a otros animales mediante la expresión de la conducta emocional.

Las funciones que cumplen las emociones son de gran importancia: nos contactan con el mundo exterior y nos preparan para responder a los requerimientos de este, desde un punto de vista funcional, las emociones preparan la acción, su activación pretende una respuesta inmediata y adaptativa a situaciones diversas, ya sea por inesperadas, dolorosas o peligrosas que estas sean, esta preparación para la acción depende de cada persona.<sup>7</sup>(cfr)

Las funciones más relevantes que tienen las emociones son: adaptativa, motivadora, informativa y social.

- **Función Adaptativa:** se propone facilitar la adaptación de la persona a su medio ambiente, a lo largo de la filogénesis<sup>8</sup>, las emociones han desempeñado un papel esencial y muy importante en el proceso de adaptación al contexto natural. Así, por ejemplo, ante un peligro se activa la emoción del miedo, que comporta una predisposición a huir para preservar la vida.
- **Función de Motivación:** es una de las funciones más importantes de las emociones, una emoción predispone a la acción, lo cual es una forma de motivación a la acción al comportamiento a la respuesta ante una situación.<sup>9</sup>(cfr)

---

<sup>6</sup><http://asarch.wordpress.com/programacion/unidad-4-los-procesos-psiquicos-ii/2-las-emociones/>

<sup>7</sup> Emoción y Conflicto, Josep Redorta, Meritxell Obiols, Editorial Paidós, 2006, págs. 37 y 38.

<sup>8</sup> filogénesis: Evolución de los seres vivos

<sup>9</sup>motivación: Causa del movimiento

- **Función de Información:** la expresión emocional informa de las intenciones de otra persona, nos predispone del comportamiento, de la acción o hasta de la emoción que puede tener otra persona. Por ejemplo, una cara amenazadora, triste, de miedo, etc., informa de lo que probablemente vaya hacer la persona. Esta función puede tener dos dimensiones: información para el propio sujeto (la información que experimento me dice que tengo miedo) y la información para otros individuos con los que convive, a los cuales le comunica intenciones personales.
- **Función Social:** las emociones sirven para comunicar a los demás cómo nos sentimos. En este sentido toda emoción es una información sobre uno mismo, mediante expresiones faciales y corporales, las personas con las que convivimos diariamente pueden identificar nuestro estado emocional, esta situación también sirve para influir en los demás. Podemos ver claramente que facilitan la comunicación de los estados efectivos y regulan la manera en que los otros nos responden. También facilitan las interacciones sociales y promueven la conducta prosocial.<sup>10</sup>(cfr)

---

<sup>10</sup>Prosocial: Acción Beneficiosa para la comunidad en consonancia con las leyes y costumbres

## 1.2 Tipos de Emociones

Hemos visto cómo las emociones se generan a partir de un acontecimiento que valoramos de alguna manera y que puede afectar tanto a nuestro bienestar como a nuestro ambiente social.

En función de cómo el antecedente (acontecimiento) puede afectarnos, las emociones pueden ser Positivas o Negativas, el cual no significa que sean buenas o malas, sino que son positivas o negativas en función del bienestar o malestar que nos provoca, de la forma en cómo la expresamos ante nosotros mismos o ante los demás.<sup>11</sup>(cfr)

Las emociones asignan el calificativo de negativas o positivas, basándose en el grado en que estas afectan al comportamiento del sujeto tanto en su mundo interno como en el externo.

De este modo, tendríamos por una parte, una dimensión formada por las emociones negativas que son emociones desagradables, que se experimentan cuando se bloquea una meta, se produce una amenaza o sucede una pérdida; requieren la movilización de recursos cognitivos y comporta mentales, para la creación y elaboración de planes que resuelvan o alivien la situación.

En cambio, las emociones positivas son emociones agradables, que se experimentan cuando se alcanza una meta; de tal manera que en ellas es menos probable que se necesite la revisión de planes y otras operaciones cognitivas, por esta razón se podría esperar que las emociones negativas sean más prolongadas en el tiempo que las positivas.

Las emociones negativas tienen un claro valor en la supervivencia y adaptación al entorno, mientras que en el caso de las emociones positivas tienen un valor más conveniente en las relaciones sociales.

Hay gran cantidad de emociones y cada cual tiene su función, como mencionábamos anteriormente, en cada instante experimentamos sentimientos con los que se generan algún tipo de emoción. Nuestro estado emocional varía a lo largo del día en función de lo que nos ocurre, de lo que no nos ocurre y de los estímulos que percibimos.

---

<sup>11</sup> Emoción y Conflicto, Josep Redorta, Meritxell Obiols, Editorial Paidós, 2006, págs. 33.

Otra cosa es que tengamos siempre conciencia de ello, es decir, que sepamos y podamos expresar con claridad que emoción experimentamos en cada momento dado.

Las emociones son experiencias muy complejas y para expresarlas utilizamos una gran variedad de términos, además de gestos faciales y actitudes corporales.

### 1.2.1 Componentes de las Emociones

El pensamiento con frecuencia va vinculado al razonamiento, elaboración de juicios o toma de decisiones, lo cual arrastra una cierta imagen de descontextuación y distancia respecto a las emociones.

Parece que siempre hay un pensamiento correcto el cual es perturbado por dependencias contextuales o por interferencias emocionales, sin embargo, la presencia de ambos elementos es inherente al propio pensamiento, un pensamiento frío y asocial no es propiamente humano.

Los sentimientos negativos se vincularán a situaciones problemáticas que activarán con mayor intensidad procesos de atención, la cantidad de información procesada aumentará cuando provenga de una fuente conocida como poderosa y que tiene capacidad de influencia en nuestros resultados.<sup>12</sup>(cfr)

A diferencia de otras dimensiones de la conducta humana las emociones plantean una paradoja respecto a su definición e incluso su descripción por una parte, las personas definen sus emociones como fenómenos intensos, “auténticos” acompañados de sentimientos vívidos.

Lejos de estar erradas o mostrar una incapacidad de los individuos para observarse a si mismos estas descripciones reflejan naturaleza misma de las emociones humanas en ellas interviene al menos un componente o sustrato biológico, un componente agresivo o motor y un componente exponencial.

Asumiremos que las emociones implican al menos los siguientes componentes<sup>13</sup>:

- a) Fisiológico. Las distintas emociones pueden ir acompañadas por actividad en el sistema nervioso autónomo y por sus defectos en distintos órganos por activación de diferentes aéreas y estructuras cerebrales y por la acción de distintas hormonas. Uno de los elementos que las personas incluyen en la descripción de sus emociones es la presencia de reacciones físicas o cambios corporales. Expresiones como: “se me va a salir el corazón”, “se me puso un nudo en el estomago”, “me temblaron las piernas”, “me quede pálido”, este tipo de cambios en el organismo acumulan nuestras experiencias emocionales.

---

<sup>12</sup> Introducción a la Psicología del Trabajo, Carlos M. Alcover, David Martínez Iñigo, Fernando Rodríguez Mazo, Roberto Domínguez Bilbao, Edith Mc Graw Hill, 2005, pág. 222.

<sup>13</sup> Introducción a la Psicología del Trabajo, Carlos M. Alcover, David Martínez Iñigo, Fernando Rodríguez Mazo, Roberto Domínguez Bilbao, Edith Mc Graw Hill, 2005, pág. 311.

- b) Experiencial. Los distintos estados fisiológicos y sus cambios son percibidos por los individuos que a demás, integran esa información con la que procede de su entorno de todo esto se deriva una vivencia subjetiva que también forma parte de la emoción.
- c) Propositivo-Emocional-Evaluativo. Las emociones no son estados psicológicos cerrados sobre sí mismos. Tenemos emociones hacia algo o hacia alguien amamos u odiamos a alguien aunque sea a nosotros mismos. Tenemos pues una intención hacia el objeto de la emoción (por ejemplo, nos sentimos ilusionados por nuestro nuevo empleo) que deriva del procesamiento mas o menos elaborado y la valoración de las consecuencias de nuestra relación con el (por ejemplo “seguir en la empresa me ofrece posibilidades de promoción”).
- d) Conductual. Los distintos estados emocionales derivan en conductas diversas en ocasiones la conducta se limita a la expresión de la propia emoción (por ejemplo, sonreír o fruncir el seño). En otros casos pueden derivar en secuencias de conducta, más o menos complejas, dirigidas a la consecución de un objetivo (por ejemplo, evitar estar en la misma oficina con alguien que nos disgusta)

## 1.2.2 Clasificación de las Emociones

Una de las cuestiones teóricas actuales más relevantes y controvertidas, en el estudio de las emociones es la existencia, y clasificación de las emociones universales.

Las emociones se han clasificado siguiendo numerosos y variados criterios. Por ejemplo Ekman, Friesen y Ellsworth lo hicieron teniendo en cuenta la expresión facial, Lazarus a su vez lo hizo teniendo en cuenta la relación de las emociones con su componente cognitivo y Mowrer por su parte utilizó el criterio de las emociones adquiridas o innatas.<sup>14</sup>(cfr)

Así, hasta una larga lista de autores y su correspondiente clasificación de las emociones, cada uno de ellos empleando diferentes ejes-criterios a fin de ubicar las emociones en una u otra categoría, tales como: positivas, negativas, neutras, agradables, desagradables, problemáticas, individuales o colectivas.

Daniel Goleman (1999):“clasifica a las emociones en familias poniendo a una, en lugar primordial”:<sup>15</sup>

1. Ira: rabia, enojo, resentimiento, furia, exasperación, indignación, acritud, animosidad, irritabilidad, hostilidad y, en caso extremo, odio y violencia.
2. Tristeza: aflicción, pena, desconsuelo, pesimismo, melancolía, autocompasión, soledad, desaliento, desesperación y. en caso patológico, depresión grave.
3. Miedo: ansiedad, aprensión, temor, preocupación, consternación, inquietud, desasosiego, incertidumbre, nerviosismo, angustia, susto, terror y. en el caso de que sea psicopatológico, fobia y pánico.
4. Alegría: felicidad, gozo, tranquilidad, contento, beatitud, deleite, diversión, dignidad, placer sensual, estremecimiento, raptó, gratificación, satisfacción, euforia, capricho, éxtasis y. en caso extremo, manía.
5. Amor: aceptación, cordialidad, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración y enamoramiento.
6. Sorpresa: sobresalto, asombro, desconcierto, admiración.
7. Aversión: desprecio, desdén, displicencia, asco, antipatía, disgusto y repugnancia.
8. Vergüenza: culpa, perplejidad, desazón, remordimiento, humillación, pesar y aflicción.

---

<sup>14</sup> Motivación: Teoría, Investigación y aplicaciones, Herbert L. Petri, John M. Govern, Editores Cengage, 2006, pág. 397.

<sup>15</sup> La Inteligencia Emocional, Daniel Goleman, Editorial Vergara, 1999, pág. 120.

No cabe duda de que esta lista no resuelve todos los problemas ni las dudas que conlleva el intento de categorizar las emociones, son tantas las emociones que el ser humano experimenta a lo largo de su vida que es más fácil poniendo una en lugar primordial.<sup>16</sup> (cfr)

---

<sup>16</sup>La Inteligencia Emocional, Daniel Goleman, Editorial Vergara, 1999, pag. 332.

### 1.3 Inteligencia Emocional

Para Mayer y Salovey (1997), la inteligencia emocional es: "La habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual".<sup>17</sup>

Daniel Goleman (1999): "El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas aunque complementarias a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual...".<sup>18</sup>

Describe aptitudes complementarias, pero distintas de la inteligencia académica, muchas personas de gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un CI menor, pero mayor inteligencia emocional.

Estos dos tipos de inteligencia expresan la actividad de diferentes partes del cerebro. El intelecto se basa únicamente en el funcionamiento de la neocorteza, las capas de la parte superior, evolucionadas en tiempos más recientes. Los centros emocionales están más abajo, en la sub corteza, más antigua; la inteligencia emocional involucra estos centros emocionales trabajando de común acuerdo con los intelectuales.

Entre los grandes teóricos de la inteligencia que señalaron esta diferenciación figura Howard Gardner, psicólogo de Harvard que, en 1983, propuso un modelo de "inteligencia múltiple" ampliamente celebrado. En su lista de siete tipos de inteligencia se incluyen, no sólo las familiares aptitudes para lo verbal y las matemáticas, sino también dos variables "personales": conocer el propio mundo interior y la habilidad social.

---

<sup>17</sup>Revista interuniversitaria de formación del profesorado, La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey, Pablo Fernández Berrocal, Natalio Extremera Pacheco, ISSN 0213-8646, Nº 54, 2005, págs. 63-94.

<sup>18</sup> La Inteligencia Emocional, Daniel Goleman, Editorial Vergara, 1999, pág. 54.

Goleman, a inicios de su primer libro sobre el tema, expresa lo siguiente: "En un sentido muy real, tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente. Estas dos formas, fundamentalmente diferentes de conocimiento, interactúan para construir nuestra vida mental. Una, la mente racional, es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes: más destacada en cuanto a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y meditar. Pero junto a este, existe otro sistema de conocimiento: impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico: la mente emocional".<sup>19</sup>

La dicotomía emocional racional se aproxima a la distinción popular entre "corazón" y "cabeza". Sentir que algo está bien "en el corazón de uno" es un tipo de convicción diferente, en cierta forma un tipo de certidumbre más profunda, que pensar lo mismo de la mente racional.

Lo que se podría entender en las investigaciones de Goleman, es que el sentimiento es anterior al pensamiento, es decir, que la circulación de una señal llega más rápido a la parte del cerebro que genera una emoción, que a la parte que razona el carácter de la señal recibida y cuál debe ser la respuesta correcta.

Esto es lo que le concede el poder que tienen las emociones de alterar el pensamiento. Es por eso que cuando nos sentimos emocionalmente alterados decimos que no podemos "pensar o actuar correctamente", la perturbación emocional nos genera carencias en las capacidades intelectuales.

Trabajos más recientes ratifican esto: "el hemisferio izquierdo tiene que ver con las funciones lógicas: escritura, razonamiento, ritmo y "orden". El hemisferio derecho tiene relación con la intuición, las emociones, la imaginación, la creatividad, la música y el "caos".

En relación al trabajo y a los diversos roles que se encuentran ahí, los líderes más efectivos se parecen en un punto crucial: todos tienen un alto grado de lo que se llama 'inteligencia emocional', independiente de su grado de CI, ya que estas personas son capaces de demostrar un alto grado de control sobre sus emociones en diversas circunstancias de su actividad laboral.

Los especialistas consideran que las competencias o aptitudes de la inteligencia emocional actúan y se expresan en dos niveles: las competencias o aptitudes personales, determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, el conocimiento y dominio de uno mismo y las competencias o aptitudes sociales que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás, como manejamos las relaciones.

---

<sup>19</sup>La Inteligencia Emocional, Daniel Goleman, Editorial Vergara, 1999, pág. 49.

## 1.4 Los 5 Puntos de la Inteligencia Emocional

“Robert J. Sternberg psicólogo estadounidense, quien ha dedicado gran parte de su vida al estudio de la Inteligencia, pretende lograr una noción más amplia y que abarque más ámbitos de este concepto, para él la inteligencia consiste en pensar bien de tres formas diferentes: de manera creativa, analítica y práctica”.<sup>20</sup>

Las tres se encuentran muy relacionadas, la primera es necesaria para formular buenas preguntas y buenas ideas, la segunda se utiliza para resolver los problemas y juzgar la calidad de las ideas y la tercera se aplica para usar las ideas de manera eficaz en la vida cotidiana, es importante aprender a saber cuándo y cómo usar cada una de estas inteligencias de manera efectiva.

Sterberg y Salovey, han adoptado una visión más amplia sobre la inteligencia, en relación de lo que hace falta para alcanzar el éxito en la vida, su línea de investigación nos lleva a la apreciación de que la inteligencia la constituyen 5 capacidades principales.<sup>21</sup>

### 1. Autoconciencia o Autoconocimiento:

La autoconciencia significa: tener un profundo entendimiento de nuestras emociones, estados internos, preferencias, recursos, intuiciones, necesidades e impulsos. Las personas con una fuerte autoconciencia no son demasiadas críticas ni tampoco tienen esperanzas irreales, más bien son honestos consigo mismas y con los demás, por ejemplo una persona autoconsciente que sabe que las fechas límite despiertan lo peor de sí misma, planea su tiempo cuidadosamente y realiza su trabajo con anterioridad.

El autoconocimiento implica: conciencia emocional reconocer nuestras emociones y sus efectos, la valoración adecuada de uno mismo, conociendo nuestras fortalezas y debilidades, proporcionándonos confianza, dándonos seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades. Es como una conversación interna continuada, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos.

---

<sup>20</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Robert\\_J.\\_Sternberg](http://es.wikipedia.org/wiki/Robert_J._Sternberg)

<sup>21</sup>La Inteligencia Emocional, Daniel Goleman, Editorial Vergara, 1999, págs 49.

Quienes están comprometidos con esta conversación, sienten como cualquiera, mal humor e impulsos emocionales, pero encuentran la manera de controlarlos y canalizarlos en forma útil y positiva.

Las personas que están en control de sus estados de ánimo, recursos internos, sentimientos e impulsos, son razonables y capaces de crear un ambiente de confianza y equidad. En este tipo de ambientes, las peleas internas se reducen drásticamente y la productividad aumenta.

## 2. Autorregulación:

La autorregulación tiene un efecto multiplicador hacia abajo. Nadie quiere ser reconocido como alguien exaltado y de mal genio en el caso del trabajo, cuando el jefe es conocido por su serenidad. Quienes logran dominar sus emociones pueden manejar los cambios.

La autorregulación implica: autocontrol capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos que puedan resultarnos perjudiciales, tomando en cuenta tres factores:

- Confiabilidad: mantener normas de honestidad e integridad con nosotros mismos.
- Integridad: asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
- Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios, Innovación, estar abierto y dispuesto ante las nuevas ideas, enfoques novedosos y la nueva información.

## 3. Motivación:

La motivación implica: motivación al logro, esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia y compromiso, mantener la iniciativa, la disposición para aprovechar las oportunidades que se presenten y actuar con prontitud cuando se presenten, esto conlleva una gran parte de optimismo, la tenacidad para la consecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y contratiempos que tengan que enfrentarse.

Muchas personas son motivadas por factores externos, en el trabajo como un salario alto o el status resultante de tener una posición con un título llamativo o formar parte de una empresa prestigiosa. En contraste, quienes tienen potencial para ser líderes se motivan por un deseo profundamente enraizado de tener logros por el hecho mismo de alcanzarlos. Son capaces de encontrar fuentes y tendencias emocionales que puedan guiar o facilitar la obtención de objetivos. La primera señal es una pasión por el trabajo mismo: estas personas buscan desafíos creativos, les encanta aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También despliegan una incansable energía para hacer mejor las cosas. Esta historia ilustra otras dos cualidades comunes de las personas que están orientadas al logro: siempre quieren incrementar su nivel de desempeño y siempre quieren tener registros de ese nivel.

#### 4. Empatía:

La empatía implica: la capacidad de captar y considerar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de las personas, ayudar a los demás a desarrollarse, percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes, saber reconocer las emociones de los demás y como se dice en la sociedad “ponerse en los zapatos de otro”.

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional la empatía es la más fácil de reconocer, para un líder la empatía no significa adoptar las emociones de otros como propias y tratar de complacer a todos, esto sería una pesadilla y haría la acción imposible, por el contrario, empatía significa percibir lo que otro individuo puede sentir.

#### 5. Habilidades Sociales:

Las habilidades sociales implican: no sólo una cuestión de ser amistoso, por el contrario la habilidad social es amistad con un propósito, conducir a las personas hacia la dirección que se desee, inducir en los otros las respuestas deseables ya sea un acuerdo para una nueva estrategia de marketing o entusiasmo frente a un nuevo producto.

Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos y tienen un don para encontrar cosas en común con personas de todo tipo, en otras palabras un don para despertar simpatía, significa que trabajan conforme a la suposición de que nada importante se puede hacer solo, estas personas tienen una red de conocidos lista para ser activada cuando es necesario.

Las habilidades sociales son la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional, las personas tienden a ser muy afectivas al manejar relaciones en las cuales puedan entender y controlar sus propias emociones además de tener empatía con los sentimientos de los otros. Incluso la motivación contribuye a las habilidades sociales, recordemos que las personas que están orientadas al logro tienden a ser optimistas, a pesar de los fracasos y retrocesos. Cuando las personas están muy bien su "brillo" se ve reflejado en las conversaciones y encuentros sociales, son populares y con razón.

Algunas veces puede pensarse que las personas con habilidades sociales no hacen nada en su trabajo, parecen más bien estar charlando en los pasillos con los colegas en lugar de estar conectadas con sus verdaderos trabajos, estas personas piensan que no tiene sentido limitar arbitrariamente el alcance de sus relaciones, tejen amplios lazos pues saben que en estos tiempos pueden necesitar la ayuda de personas que empiezan a conocer.

Las habilidades sociales requieren Influencia, aplicar tácticas efectivas para la persuasión la comunicación, así como la capacidad para escuchar activamente y transmitir mensajes claros y convincentes a los demás mediante:

- Manejo de conflictos, capacidad de manejar situaciones de problema, negociar y resolver desacuerdos.
- Liderazgo, Inspirar y dirigir a grupos y personas.
- Catalizador del Cambio, capacidad para iniciar, dirigir o manejar situaciones de cambio.
- Establecer Vínculos, alimentar sistemas de vínculos y relaciones para propiciar la obtención de objetivos.
- Colaboración y Cooperación, ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- Habilidades de Equipo, ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Se puede resaltar con los puntos antes vistos que a mayor inteligencia emocional tenga el empleado habrá una mayor capacidad para aplicar las habilidades cognitivas y físicas a los problemas, enfocándonos a la parte del trabajo hay una mayor capacidad para comunicarse y relacionarse con los demás, como compañeros de trabajo independiente del nivel jerárquico que maneje la empresa, entre más capacidad tiene la persona para reconocer sus emociones, manejarlas y controlarlas, y de reconocer las emociones de los demás, tiene mejores oportunidades para relacionarse bien y actuar con efectividad y buen desempeño en su lugar de trabajo, una persona que tiene un buen manejo emocional puede ser mucho más eficiente en sus actividades, puede manejar la presión, ayuda en la toma de decisiones y tiene más creatividad y capacidad de análisis de problemas porque la ansiedad o las emociones no se entrometen en el proceso cognitivo, normalmente, en un alto porcentaje las mejores oportunidades de desarrollo laboral derivan del manejo de las relaciones interpersonales, a veces mucho mayor que de las habilidades, pues muchas personas podrían tener básicamente las mismas habilidades, pero la capacidad para relacionarse podría ser la diferencia, la inteligencia emocional en el trabajo es muy importante en el desempeño del empleado, aunque es importante destacar que exista un equilibrio entre los conocimientos y un buen manejo de su personalidad y sus emociones, eso habla mucho de la parte de empatía que logre el empleado con sus compañeros, jefes o clientes, esto también nos permite ver a un empleado que siempre se enfoca al cumplimiento de las metas y que acepta sugerencias, en muchas ocasiones podemos ver un mal clima laboral o conflictos laborales que se dan porque algunas personas, aunque son muy brillantes, no saben controlar sus emociones, entonces, por mucho que tenga resultados favorables en cuestión de conocimiento este se ve opacado, y eso hace que exista un mal ambiente con los compañeros como bajo desempeño laboral.

## 1.5 Emociones en el Área Laboral

Las emociones en el lugar de trabajo desempeñan un papel importante para la actividad dentro del área de trabajo, las consecuencias de los estados emocionales en el lugar de trabajo, tanto de comportamiento y de actitud, tienen un significado importante para los individuos, los grupos y la sociedad, así las emociones experimentadas por los trabajadores tienen su origen en una amplia variedad de acontecimientos previos, fuera y dentro del área de trabajo.

Resultaría difícil numerarlos, no obstante es posible establecer algunas categorías generales que resumen la mayor parte de los factores que desencadenan las emociones en el trabajo.

Una primera categorización es la que distingue de *factores endógenos* y *factores exógenos*<sup>22</sup> los primeros serán aquellos que proceden del contexto o la actividad laboral, mientras que los exógenos tiene su origen en otro ámbito pero tiene repercusión sobre el trabajo<sup>23</sup>.

Empezando por los exógenos aunque se tiende a diferenciar entre la vida privada y la vida laboral es difícil que un ámbito no interfiera con el otro en alguna medida. Así pues en ocasiones las emociones experimentadas por las personas en su jornada de trabajo tienen origen en acontecimientos ajenos al contexto laboral.

En cuanto a los fenómenos endógenos, los propios ambientes de trabajo configuran un marco en el que los individuos pretenden la adquisición de objetos y deben atender distintas demandas, constituyendo pues una fuente de experiencias emocionales. Aunque las características del ambiente de trabajo en sentido general establecen las coordenadas en que tiene lugar la actividad laboral y por tanto condiciona las experiencias afectivas de los empleados, para entender los desencadenantes inmediatos, es decir, cómo esas características generales (por ejemplo, estructura organizacional, cultura organizacional, sector de actividad económica, tecnología) afectan a las emociones de los individuos es necesario originarse hasta los eventos o acontecimientos concretos. Algunos de estos eventos pueden ser calificados de afectivos en la medida en que tienen la capacidad para alterar el afecto central de un individuo y/o desencadenar una determinada emoción<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup>Brief y Weiss (2002)

<sup>23</sup> Introducción a la Psicología del Trabajo, Carlos M. Alcover, David Martínez Iñigo, Fernando Rodríguez Mazo, Roberto Domínguez Bilbao, Edith Mc Graw Hill, 2005, pág. 323.

<sup>24</sup>Weiss y Cropanzano (1996).

“Algunos de los eventos afectivos posibles, que desencadenan algún tipo de emoción se encuentran los siguientes”:<sup>25</sup>

1. El Puesto, la percepción que tiene el trabajador o los trabajadores sobre el nivel jerárquico y los atributos que tiene puesto, genera una respuesta afectiva y puede condicionar la expresión de las emociones, tanto negativas como positivas.
2. El Líder, la interacción de este con los trabajadores, la percepción del trato hacia ellos, siendo esta injusta, humillante, hostil o bien amable, justa o agradable, son emociones expresadas por el líder, que actúan como un desencadenante para las emociones de los propios trabajadores.
3. Grupos de Trabajo, los miembros de un grupo de trabajo experimentan reacciones emocionales consistentes entre si, manifestándose esto, por la participación del grupo de trabajo que esta determinada por la atracción o empatía que los individuos experimentan entre si, en función de la regulación de las emociones y los fenómenos de contagio emocional que se llevan a cabo dentro del grupo.
4. Lugar Físico, el lugar donde se lleva a cabo el comportamiento laboral, está compuesto por diversos aparatos, instrumentos, mobiliario, decoración, etc., creados por el mismo ser humano, estos son percibidos por los sentidos y son creados por una determinada intención, suelen generar una reacción ya sea de manera positiva o negativa a las conductas, actitudes y emociones, dentro del área laboral, se pueden considerar la relación de estas las emociones desde tres elementos: instrumental, estética y simbolismo.

---

<sup>25</sup>Introducción a la Psicología del Trabajo, Carlos M. Alcover, David Martínez Iñigo, Fernando Rodríguez Mazo, Roberto Domínguez Bilbao, Edith Mc Graw Hill, 2005, pág. 324

5. Estímulos, uno de los procesos mediante el cual los trabajadores experimentan reacciones emocionales, es la percepción de un estímulo y/o recompensa, las partes implicadas en una relación laboral supervisan el equilibrio entre lo que perciben y sus resultados, de ambas partes, las partes evalúan los resultados para la percepción de algún tipo de estímulo siendo este de manera económico, significativo, escrito, etc., cuando las expectativas generadas por alguna de las partes son incumplidas, se producen reacciones afectivas negativas, en cambio cuando las expectativas generadas son cumplidas se producen reacciones afectivas positivas.

Las emociones positivas en el lugar de trabajo ayudan a los empleados a obtener resultados favorables, incluyendo el logro, el enriquecimiento de la actividad y de mayor calidad, tanto que las emociones negativas, como el miedo, la ira, el estrés, la hostilidad, tristeza, culpabilidad, entre otras propician el bajo rendimiento y desempeño en las actividades y provocan una hostil relación con los individuos que conforman la organización.

Las emociones que habitualmente están asociadas con eventos o acontecimientos específicos que sean tanto positivos como negativos y son lo suficientemente intensos alteran los procesos del pensamiento, afectando tanto la actitud como el comportamiento en el Desempeño Laboral del trabajador.<sup>26</sup>  
(cfr)

---

<sup>26</sup>[http://en.wikipedia.org/wiki/Emotions\\_in\\_the\\_workplace](http://en.wikipedia.org/wiki/Emotions_in_the_workplace), 20 de febrero de 2013.

## 1.6 Consecuencias de las Emociones en el Área Laboral

Como se mencionó anteriormente, las emociones tienen diversas funciones a desempeñar en la regulación del comportamiento y en el control cognitivo, estas funciones generan consecuencias, ya sean positivas o negativas, se mencionan inevitablemente algunas, generadas en el ámbito laboral:

- a) En los Procesos Cognitivos, una de las consecuencias generadas se encuentra en la capacidad de memoria, para recordar un material y memorizarlo éste está condicionado por el estado emocional de la persona, las personas recuerdan mejor aquel material que fue memorizado en un estado emocional similar al de la situación en la que se pretende recordar. En el caso de almacenamiento de información, se da este mismo efecto de congruencia, resultando más fácil retener la información, cuando el estado de ánimo de la persona es positivo. En cuestión a una situación de toma de decisión, el tiempo empleado en un individuo disminuye, siendo este un estado afectivo positivo<sup>27</sup>.
- b) En la Satisfacción Laboral, los individuos caracterizados por una afectividad positiva experimentan con más frecuencia estados de ánimo positivos que inducen mayores niveles de satisfacción laboral a través de distintas situaciones y tareas que aquellos con una afectividad negativa<sup>28</sup>.
- c) En el Rendimiento Laboral, el estado emocional y el desempeño laboral están frecuentemente influenciados por el impacto de las emociones sobre los procesos cognitivos<sup>29</sup>, estados de ansiedad, afectividad negatividad reducen el rendimiento en la ejecución de tareas o cognitivamente complejas, lo contrario con los estados afectivos positivos aumentan o mantienen un desempeño laboral adecuado.

---

<sup>27</sup> Introducción a la Psicología del Trabajo, Carlos M. Alcover, David Martínez Iñigo, Fernando Rodríguez Mazo, Roberto Domínguez Bilbao, Edith Mc Graw Hill, 2005, pag 327

<sup>28</sup> Watson y Slack (1993)

<sup>29</sup> Arvey, Renz y Watson (1998)

- d) Relaciones Laborales, se pueden definir en términos de intercambio social entre los empleados y entre organizaciones, las implican un cierto nivel de interdependencia<sup>30</sup>(cfr), estas se desarrollan en un punto de vista, de tiempo más amplio en el cual se espera encontrar un cierto equilibrio en el que las emociones han sido propuestas como el mecanismo responsable de ese intercambio que genera las condiciones reclamadas por el intercambio social.<sup>31</sup>(cfr)
  
- e) Negociación, en esta parte las emociones positivas aumentan la probabilidad de poner en marcha estrategias de cooperación, así como una mayor confianza en que los resultados serán favorable en cuanto al impacto sobre la negociación como forma de gestión del conflicto.<sup>32</sup>(cfr)

Podemos destacar la importancia de que los trabajadores con estados emocionales positivos suelen tener mayores niveles de satisfacción laboral, suelen estar motivados para un mejor desempeño en las actividades, contagiar entusiasmo a sus compañeros, así como potenciar el rendimiento del equipo de trabajo, esto es fundamental en cualquier organización, ya que influye directamente en la comunicación de entre los miembros que la componen y en la productividad que esta genera en el exterior.

---

<sup>30</sup> Interdependencia:

<sup>31</sup> Introducción a la Psicología del Trabajo, Carlos M. Alcover, David Martínez Iñigo, Fernando Rodríguez Mazo, Roberto Domínguez Bilbao, Edith Mc Graw Hill, 2005, pág. 329.

<sup>32</sup> Introducción a la Psicología del Trabajo, Carlos M. Alcover, David Martínez Iñigo, Fernando Rodríguez Mazo, Roberto Domínguez Bilbao, Edith Mc Graw Hill, 2005, pág. 329.

## CAPITULO 2

### ASERTIVIDAD

#### 2.1 ¿Qué es la Asertividad?

En todos los ámbitos en los que nos podamos encontrar, pero más aun en el trabajo, es un hecho que nuestra forma de comunicarnos con los demás es la pauta para desenvolvernos adecuadamente, para que nuestras relaciones interpersonales sean fructíferas, sanas y podamos crear y tener un ambiente de trabajo positivo y un buen desempeño en nuestras actividades laborales.

La asertividad, es una acción, es una forma de respuesta que indica o define la capacidad que pueden tener las personas para autoafirmar sus derechos sus ideas y sus acciones sin dejarse manipular y sin manipular a los demás, en nuestro ámbito laboral, la relaciones con nuestros compañeros de trabajo se destaca a una persona asertiva cuando esta es capaz de expresar sus opiniones, sus ideas, su proyectos, de forma abierta, clara y sin temor, al mismo tiempo respetando a los demás, en los equipos de trabajo este tipo de personas siempre son elegidos para representar al equipo por su habilidad de expresión y comunicación ante los demás, trae consigo respuestas positivas y resultados productivos, también destacan la importancia de la iniciativa en su trabajo suelen resolver de una manera adecuada los problemas que puedan surgir en una situación de conflicto .

La asertividad es la forma de expresión verbal y no verbal mediante el cual el individuo expresa lo que quiere, siente, o necesita decir, tomando en consideración el momento apropiado, el lugar adecuado, la forma apropiada, con la persona adecuada.

La palabra asertivo, de aserto, proviene del latín assertus y quiere decir "afirmación de la certeza de una cosa", de ahí se puede deducir que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza.

La asertividad es un modelo de relación interpersonal, es una forma de comunicación que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás; tiene como premisa fundamental que toda persona posee derechos básicos.<sup>33</sup>(cfr)

Asertividad es sentirse cómodo con la forma de expresarse y decir la verdad sin herir a la persona que se tiene al frente. Es comunicarle algo a alguien pero haciéndolo sutilmente, expresar los sentimientos y pensamientos de la manera adecuada sin lastimas ni herir los sentimientos de las demás personas.

Podemos decir que la asertividad también es la capacidad de motivar una acción en forma positiva y constructiva, animando a la persona a lograr sus metas a través de su autoafirmación.

La asertividad es la capacidad que debe tener el ser humano, al expresarse con otra persona, es decir, ser capaz de decir los posibles aspectos en los que la otra persona está fallando, resaltando primero los aspectos positivos, y luego los negativos, de lo contrario la otra persona estará predispuesta y no querrá escuchar lo negativo o mejor dicho sus posibles fallas.

De igual forma, podemos tomar a la asertividad, como la capacidad de un individuo para transmitir a otro sus posturas, opiniones de manera eficaz y sin sentirse incómodo, esta permite a todo ser humano ser hábil, al momento de comunicar sus ideas, de tomar una decisión y de relacionarse con el resto de las personas.

Asertividad, se define como aquella habilidad personal que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos en el momento oportuno, de la forma adecuada sabiendo defender los propios derechos y sin negar o desconsiderar los derechos de los demás.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Asertividad>

<sup>34</sup> Libertad Emocional: Estrategias para Educar las Emociones, Ferran Salmuri, Editorial Paidós, 2004, pág. 130.

En la práctica esto presupone el desarrollo de la capacidad para:

- Expresar sentimientos y deseos positivos y negativos de una forma eficaz sin negar o desconsiderar los derechos de los demás y sin crear o sentir vergüenza.
- Discriminar entre la Aserción, la Agresión y la Pasividad.
- Discriminar las ocasiones en que la expresión personal es importante y adecuada.
- Defenderse, sin agresión o pasividad, ante la conducta poco cooperativa apropiada o razonable de los otros.

Así mismo, la Aserción o Asertividad, va acompañada de una acción, acción de de la conducta, esta acción asertiva trata de o expresar en nuestra forma no verbal de comunicación nuestros sentimientos, opiniones y pensamientos ante los demás en el momento oportuno, de la forma adecuada sabiendo moderar de forma adecuada la acciones de los humanos, que no implican ni pasividad ni agresividad.

Podemos destacar que la Asertividad indica la conducta y la palabra aserción la acción precedente de ella.

En definitiva, ser asertivo consiste en defender nuestros derechos respetando los derechos de los demás. Reconocer cuáles son esos derechos se lo pondrá más fácil; ya que, en muchos casos, los comportamientos poco asertivos son consecuencia del desconocimiento de los derechos que todos tenemos:

1. Derecho a tener una opinión y a cambiarla.
2. Derecho a tomar decisiones propias.
3. Derecho a cometer errores y, por tanto a hacerse responsable de estos.
4. Derecho a ser tratado con respeto.
5. Derecho a decir "no" y a no sentirse culpable por ello.
6. Derecho a tener y expresar los propios sentimientos.
7. Derecho a pedir información.
8. Derecho a hacer menos de lo que humanamente se es capaz de hacer.
9. Derecho a tomarse tiempo para tranquilizarse y pensar.
10. Derecho a sentirse bien con uno mismo.

### 2.1.1 Fundamentos Teóricos de la Asertividad

Los fundamentos teóricos de la asertividad se enmarcan en la psicología cognitivo-conductual. Fue definida por primera vez por el psicólogo Wolpe en 1958, y posteriormente fue desarrollada por su colega Lazarus, con quien colaboró.<sup>35</sup> (cfr)

Rápidamente la asertividad formo parte del cuerpo teórico del campo de las habilidades sociales que han desarrollado los psicólogos clínicos, en España, Caballo (1993) ha desarrollado ampliamente el concepto de asertividad en sus estudios sobre habilidades sociales, de modo paralelo el desarrollo de la asertividad, se han elaborado recursos y técnicas de entrenamiento asertivo, existen diversos registros y escalas de asertividad como los de Lazarus (1990), Rathus (1993), y Gambrill y Richey (1975).<sup>36</sup> (cfr)

El método de aprendizaje de la conducta asertiva, parte del principio teórico de la modificación de la conducta, como modo de cambiar posteriormente las actitudes y las creencias El entrenamiento asertivo se basa en modificar la conducta a partir del modelado y practica de conductas alternativas.

---

<sup>35</sup> Manual de Técnicas de Terapia y Modificación de Conducta, Vicente E Gallo, Siglo XXI de España Editores, 1998, pág. 404.

<sup>36</sup> ¿Por qué he dicho blanco si quiero decir negro? Técnicas Asertivas para el Profesorado y formadores, Manuel Güell i Barceló, Editorial GRAÓ, de IRIF, S.L., 2005, pág. 16.

## 2.2 Conducta Asertiva

Una persona con una conducta asertiva en especial en el ámbito laboral la relación sin una buena comunicación con los demás no sería una relación adecuada, este tipo de personas se muestran en su trabajo expresivas, espontáneas y seguras, gracias a que conoce sus emociones y anhelos, se siente satisfecha de su vida laboral y tiene confianza en su trabajo y en sí misma, de modo que es capaz de encontrar un punto medio entre lo que quiere comunicar y lo que los demás quieren y esperan de su trabajo, las relaciones y la comunicación con los otros es algo esencial, es el eje fundamental de satisfacciones y gratificaciones, así como la realización personal, estas son una necesidad para cualquier persona en su desempeño laboral ya que esto promueve un aprovechamiento del tiempo que repercute en un clima interpersonal desarrollado y favorecedor del trabajo y de las relaciones humanas aunque esto, también pueden ser causa de tensiones, estrés, angustia y ansiedad pues cuando existen discusiones o problemas en la comunicación entre dos o más personas se generan conflictos inesperados, estos conflictos traen consigo enormes cargas de rencor, resentimientos, rechazo, aislamiento, barreras, agresividad y en algunos casos hasta violencia tanto física como psicológica.

Todo esto puede evitarse si la forma de comunicarse de las personas fuera de forma asertiva una relación con los demás de manera comunicativa. La comunicación asertiva evita la creación de barreras entre los compañeros de trabajo con los que se relacionan las personas a diario, pues toman en cuenta las ideas, opiniones, sentimientos y se focaliza en las soluciones en los resultados de la actividad laboral y no en los problemas.

El Doctor Joseph Wolpe, director de la Unidad de Terapia de la Conducta en la Escuela de Medicina de la Universidad de Temple, define la Conducta asertiva como la expresión adecuada de cualquier emoción, que no sea la ansiedad, hacia otras personas.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Asertividad para Negociar, Mauro Rodríguez Estrada, Martha Serralda, Editorial Mc Graw Hill, 1991, pág.10.

Por otro lado el Doctor Arnold Lazarus, director del Programa de Psicología de la Universidad de Rutgers, destaca que la conducta asertiva emerge como ese aspecto de la libertad emocional<sup>38</sup> que se refiere a la defensa de los propios derechos.<sup>39</sup> Esto supone:

1. Reconocer los propios derechos
2. Hacer algo al respecto para realizarlos
3. Hacerlo dentro del marco de la lucha por la libertad emocional.

El que no sabe afirmar y defender sus derechos tiene poca libertad, se siente incómodo y temeroso y, en su hambre de libertad puede mostrarse a veces rencoroso y desagradable con estallidos fuera de tono, es en esta situación donde podemos encontrarnos con una conducta pasiva precedida de una conducta agresiva. Para tales personas el aprendizaje asertivo consiste en llegar a distinguir sus derechos legítimos, así como en defenderlos e impedir que sean usurpados.

Cuanto más defienda un individuo sus derechos y actos de modo que se respete a sí mismo, y sea respetado por los demás, tanto mayor será su autoestima.

“El Doctor Lazarus, aclara también, que el reconocimiento de los propios derechos supone el reconocimiento de los derechos de los demás y el respeto de los mismos”.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Libertad Emocional: reconocimiento y expresión adecuada de todos y cada uno de los propios estados afectivos.

<sup>39</sup> Asertividad para Negociar, Mauro Rodríguez Estrada, Martha Serralda, Editorial Mc Graw Hill, 1991, pág.11.

<sup>40</sup> Asertividad para Negociar, Mauro Rodríguez Estrada, Martha Serralda, Editorial Mc Graw Hill, 1991, pág. 10.

## 2.2.1 Características de la Persona Asertiva

Muchas personas tienen un concepto erróneo de la asertividad, confundiéndola con la agresión y diciéndose a sí mismos que no desean ser asertivos porque la agresión siempre es negativa. Otros optan por asumir un comportamiento pasivo y se mantienen en un segundo plano aun cuando ven sus derechos amenazados.

Hay también quienes dicen ser asertivos, pero en realidad enmascaran tras esa apariencia una conducta agresiva. Para ser asertivo es necesario en primer lugar aceptar la asertividad de los demás, encajar el no ajeno, asumir el rechazo a una petición, comprender que no siempre se puede ganar y, quizás lo más difícil de todo, saber decirse no a uno mismo.

La persona asertiva presenta una serie de pensamientos, emociones y conductas típicas que podrían ser las siguientes<sup>41</sup>:

1. Se siente libre para manifestarse. Mediante sus palabras y actos parece hacer esta declaración: "Este soy yo". "Esto es lo que yo siento, pienso y quiero".
2. Puede comunicarse con personas de todos los niveles: amigos, familiares y extraños, y esta comunicación siempre está abierta, directa, franca y a adecuada.
3. Tiene una orientación activa en la vida, va tras lo que quiere, intenta hacer que sucedan las cosas, es más proactiva que reactiva.
4. Actúa de un modo que Juzga respetable, al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones.
5. Acepta o rechaza en su mundo emocional a las personas con delicadeza, pero con firmeza.
6. Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos, evita los extremos

---

<sup>41</sup> Asertividad para Negociar, Mauro Rodríguez Estrada, Martha Serralda, Editorial Mc Graw Hill, 1991, pág. 2.

7. Su comportamiento externo: habla fluida, seguridad, ni bloqueos ni muletillas contacto ocular directo, pero no desafiante, relajación corporal, comodidad postural.
8. Expresan sus sentimientos tanto positivos como negativos los defienden sin agresión, con honestidad y tienen la capacidad de hablar de sus propios gustos e intereses tienen la capacidad de discrepar abiertamente de pedir aclaraciones y de decir "no" saber aceptar errores conocen y creen en unos derechos para sí y para los demás<sup>42</sup>.
9. Sus convicciones en su mayoría son racionales.
10. Buena autoestima no se sienten inferiores ni superiores a los demás tienen satisfacción en las relaciones, con respeto por uno mismo.
11. Frenan a la persona que les ataque, aclaran equívocos con los demás, se sienten respetados y valorados por los demás.
12. La persona asertiva suele ser considerada "buena", pero no "tonta".<sup>43</sup>

Podríamos deducir de las características anteriores, el hecho de que una interacción con cualquier tipo de relación nos resulte satisfactoria depende de que nos sintamos valorados y respetados, y esto, a su vez, no depende tanto del otra persona, sino de que poseamos una serie de habilidades para responder correctamente a las situaciones y circunstancias en la que nos encontremos y a su vez a una serie de convicciones o esquemas mentales que nos hagan sentirnos bien con nosotros mismos<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup>[http://www.cinco.mx/programa\\_especialidad\\_cg/03\\_habilidades\\_de\\_comunicacion\\_e\\_interpersonales/la\\_asertividad,\\_expresion\\_de\\_una\\_sana\\_autoestima.pdf](http://www.cinco.mx/programa_especialidad_cg/03_habilidades_de_comunicacion_e_interpersonales/la_asertividad,_expresion_de_una_sana_autoestima.pdf)

<sup>43</sup>[http://www.cinco.mx/programa\\_especialidad\\_cg/03\\_habilidades\\_de\\_comunicacion\\_e\\_interpersonales/la\\_asertividad,\\_expresion\\_de\\_una\\_sana\\_autoestima.pdf](http://www.cinco.mx/programa_especialidad_cg/03_habilidades_de_comunicacion_e_interpersonales/la_asertividad,_expresion_de_una_sana_autoestima.pdf)

<sup>44</sup><http://www.xtec.cat/~jcampman/aserti10.pdf>

Como ejemplo de lo anterior imaginemos la siguiente situación:

***“Dos personas se encuentran en una fiesta. Una le dice a la otra: "Hola, contigo quería hablar. ¿A qué viene eso de ir diciendo por ahí que soy un vago?"***

Tanto si es cierto como si no, la situación es, cuando menos, algo intimidante.

Una persona asertiva, segura de sí misma y de sus habilidades, responderá de forma airosa: "Pues no, te has equivocado" o "Sí, pero me gustaría explicártelo", y no le dará mayor importancia al episodio.

Mientras que la persona más insegura en ambos aspectos responderá consiguientemente: "Noo..no... de verdad, yo noo." o "Pu..pues, bueno...no sé, quizás dije algo, pero..." y, lo que es peor, se sentirá intimidado por la otra persona.

Existen dos áreas básicas en la vida de un individuo: la familia y el trabajo, y la forma de enfrentarse a ellas también revela su grado de asertividad.

Para ser asertivo tanto en el área laboral como en la familia, en cualquiera de las dos áreas, hay que poseer una orientación activa y fijarse metas y objetivos que consoliden la autoestima.<sup>45</sup>(cfr)

En las relaciones, ya sea en la familiares, o con los amigos, el propósito debe ser la franqueza, la comunicación, el compartir todo el ser emocional, en este tipo de relaciones los sentimientos vienen primero.

En el trabajo, el énfasis asertivo es exactamente a la inversa, la actuación viene primero, los sentimientos pasan a segundo plano, pero no se dejan de lado, esto con el propósito de la productividad y el logro, debido a esto las relaciones con los demás en el trabajo tienden a ser más superficiales que íntimas, el trabajo se convierte en una extensión de uno mismo y en expresión de si mismo, esto conlleva la forma de enfrentarse a los problemas.<sup>46</sup>(cfr)

Cuanto más asertivo sea alguien en relación con el trabajo y más dispuesto se halle a la afirmación con su actuación “Este soy yo”, mayores satisfacciones obtendrá.

---

<sup>45</sup> Asertividad para Negociar, Mauro Rodríguez Estrada, Martha Serralda, Editorial Mc Graw Hill, 1991, pág. 86.

<sup>46</sup>Asertividad para Negociar, Mauro Rodríguez Estrada, Martha Serralda, Editorial Mc Graw Hill, 1991, pág. 88.

Una vez que hemos visto la definición y algunos conceptos de asertividad, así como la conducta y las características de la persona asertiva, y teniendo en cuenta que ser asertivo implica defender los derechos propios sin perjudicar los de los demás, podríamos decir que optar por tener una conducta asertiva es algo sencillo y evidente, sin embargo, actuar de esta manera no es fácil como parece y en muchos casos, se ponen en práctica otros dos tipos de conducta contrarias a la asertividad, que obstaculizan la correcta comunicación con los demás en todos los ámbitos de nuestra vida.

Estas dos conductas no deseadas y alternativas a la conducta asertiva son la conducta pasiva y la conducta agresiva.

## 2.3 La Conducta Agresiva

La conducta agresiva se caracteriza por defender los propios intereses y deseos por expresar los sentimientos y opiniones sin tener en cuenta la de los demás, pensando solamente en uno mismo, esta conducta agresiva no respeta los derechos de los demás, ya que su motivación, es satisfacer los propios objetivos sin otras consideraciones.<sup>47</sup>(cfr)

Las formas de la conducta agresiva son muy variadas, 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 ser muestra de agresividad, encubierta a veces con los juegos lingüísticos o las convenciones sociales.

En ciertos ámbitos culturales, hay formas de conducta agresiva que se juzgan de modo positivo. Por ejemplo el modelo de conducta ambicioso o el modelo ganador a cualquier precio. El modelo económico competitivo promueve de modo directo la conducta agresiva.<sup>48</sup>

Los resultados de la conducta agresiva, pueden ser positivos a corto plazo, pero son negativos a largo plazo, la persona con conducta agresiva puede conseguir sus objetivos inmediatamente, con amenazas gritos, golpes o bien con el uso de una humillación sutil. Ahora bien a largo plazo este tipo de estrategias comporta que la persona sobre quien se ha ejercido la agresividad sienta odio o rencor por que ha sido agredida, estas emociones negativas crean soledad aislamiento social de la persona agresiva, ya que la gente evitara relacionarse con ella.

No se debería confundir un comportamiento agresivo con otro asertivo, cuando alguien expresa sus necesidades, sus pensamientos, sus sentimientos de un modo que humille o someta a los demás, o que ignore los derechos de estos, entonces está actuando agresivamente, la verdad es que está expresando sus deseos, sus sentimientos y sus pensamientos, pero de una manera negativa u hostil, esta forma de expresión hace que las personas se confundan entre una agresividad y una asertividad.<sup>49</sup>(cfr)

El comportamiento agresivo humilla o domina a la otra persona, física y emocionalmente. En otras palabras, la persona agresiva siempre trata de quedar por encima de la otra persona implicada en el conflicto.

---

<sup>47</sup>Habilidades Sociales, Cristina Munoz García, Paula Crespi Ruperez, Roberto Angrehs, Editorial Paraninfo 2011, pág. 56.

<sup>48</sup>¿Por qué he dicho blanco si quiero decir negro? Técnicas Asertivas para el Profesorado y formadores, Manel Güell i Barcelo, Editorial GRAÓ, de IRIF, S.L. 2005, pág. 22.

<sup>49</sup>Haga Oír su Voz sin Gritar, NeldaShelton, Sharon Bulton, Edotorial FC 204, pág. 19.

### 2.3.1 Características de la Persona Agresiva

Al igual que la persona asertiva, la persona agresiva presenta una serie de pensamientos, emociones y conductas típicas que podrían ser las siguientes:

1. Este tipo de personas se sienten cómodas con el hábito y la rutina, prefiriendo lo conocido a lo desconocido, por lo que sólo tienen una relación estrecha con la familia más directa y no tienen amigos íntimos.
2. Tienden a mantenerse reservados, centrando su vida en los aspectos negativos de lo que les ocurre y generalmente rencorosos aunque sea de forma injusta.
3. En las relaciones interpersonales se muestran retraídos, distantes, inmunes a las emociones ajenas y con pocos amigos cercanos.
4. Se pueden olvidar de tareas importantes, retrasarse y hacer las cosas fuera de plazo, etc.
5. Generalmente aplazarán cualquier actividad que no les resulte grata, y si lo hacen será a costa de un gran esfuerzo personal, proclamándolo posteriormente y exigiendo el reconocimiento de los demás.
6. Estas personas muestran accesos de cólera, actos de desobediencia ante la autoridad y las normas sociales.
7. Muestran con las personas que los rodean, amenazas verbales y físicas.
8. Daños a cosas materiales, deterioros en la actividad social y académica por episodios de rabias.
9. Discusiones con las personas cercanas o de la familia, fuerzan situaciones económicas prestamos, aumentos de sueldo, etc.), al igual que relaciones sexuales forzadas.
10. Algo que les caracteriza es que son altamente impulsivos, no consideran sus experiencias para modificar su conducta.
11. No logran la satisfacción, presentan baja tolerancia a las frustraciones.
12. Tienen conductas de agresión sin motivos, tienden a aislarse o a refugiarse en conductas nocivas como el alcoholismo, la droga, el tabaquismo, etc.

Así, la persona agresiva defiende las opiniones, pensamientos y derechos propios a toda costa, sin pensar en los demás ni en la situación o lugar que se encuentre, llegando inclusive ignorar, ridiculizar, rechazar o transgredir a los demás, consideran que la necesidad de los otros son mucho menos importantes que los propios.<sup>50</sup>(cfr)

Como ejemplo de lo anterior imaginemos la siguiente situación:

**“Sale una persona a cenar, y cuando el mesero del restaurante trae lo que había ordenado para cenar, la comida esta demasiada fría para su gusto”**

A lo cual la persona agresiva reaccionara con gritos y muy malos modales “la comida esta fría y nadie se la va a comer así...” , armaría un escándalo en el restaurante.

Este comportamiento conlleva la defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que vulnera los derechos de las otras personas.

El objetivo habitual de la agresión es la dominación de las otras personas. La victoria se asegura por medio de la humillación y la agravación, se trata en último término de que los demás se hagan más débiles y menos capaces de expresar y defender sus derechos y necesidades.

La conducta agresiva es reflejo a menudo de una conducta ambiciosa y puede traer como resultado a corto plazo consecuencias favorables, con una expresión emocional satisfactoria, un sentimiento de poder y la consecución de los objetivos deseados.

No obstante, pueden surgir sentimientos de culpa, una energía contra-agresión directa en forma de ataque verbal o físico por parte de los demás o una contra agresión indirecta bajo la forma de una réplica sarcástica o de una mirada desafiante, las personas reaccionan ante este tipo de situaciones de esta manera, las consecuencias a largo plazo de este tipo de conducta son siempre negativas.<sup>51</sup>(cfr)

---

<sup>50</sup> Habilidades Sociales, Cristina Munoz García, Paula Crespi Ruperez, Roberto Angrehs, Editorial Paraninfo 2011, pág. 57.

<sup>51</sup> Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones, Marketing y Publicidad, Editorial Vértice 2009, Pag224

## 2.4 La Conducta Pasiva

Aguilar (1987) dice: “La conducta Pasiva es la expresión débil de los propios sentimientos, creencias u opiniones que al no responder a los requerimientos de la situación interpersonal que se enfrenta, permite que se violen los derechos de las personas”.<sup>52</sup>

Esta conducta se produce por la propia incapacidad de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones, al expresarlo de una manera derrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan no hacerle caso.

El objetivo de este tipo de comportamiento es evitar conflictos a toda costa, la persona se siente incapaz as de resolver algún tipo de conflicto, comportarse de este modo en una situación puede dar como resultado una serie de consecuencias no deseables tanto para la persona que está comportándose de manera no asertiva, como para la persona con la que está interactuando, la persona que actúa de modo pasivo se puede sentir a menudo incomprendida, incapaz, aislada, no tomada en cuenta y manipulada, además, puede sentirse molesta respecto al resultado de la situación o volverse hostil o irritable hacia las otras personas.<sup>53</sup>(cfr)

Las personas con comportamiento pasivo suelen tener la perspectiva “yo pierdo, tu ganas”, no permitiéndose así mismas afirmar sus necesidades, deseos u opiniones.

---

<sup>52</sup> Guía para la Formación y Crecimiento del Personal Joven, Rubén González Ceballos, Universidad de Colima, pág. 58.

<sup>53</sup> Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones, Marketing y Publicidad, Editorial Vértice 2009, Pag223

Las personas cuando reaccionan atendiendo a este tipo de conducta, en el trabajo transgreden sus derechos al no creerse capaces de desempeñar bien su trabajo y de expresar abiertamente y de la manera adecuada lo que necesitan, lo que sienten lo que quieren, no expresan su opinión sobre un proyecto, es mas no se dan ni la oportunidad, de generar alguna idea que pueda mejorar su desempeño laboral, de hecho, en algunas ocasiones las personas que muestran conducta pasiva en el ámbito laboral pueden llegar incluso a excusarse por pensar de una determinada manera o expresar una opinión, esta conducta afecta totalmente al clima laboral ya que en la interacción con sus compañeros la comunicación es escasa y puede generar conflictos en equipo de trabajo, y en los resultados de este, muchas veces ni siquiera son tomadas en cuenta ya que este tipo de conducta llega la grado de que las personas pueden negar sus propias ideas antes que decirle “no” a la persona con las que están interactuando, además evitan pronunciarse sobre los comportamientos de los demás, aun que no les gusten o lleguen a molestarse.<sup>54</sup>(cfr)

---

<sup>54</sup> Habilidades Sociales, Cristina Muñoz García, Paula Crespi Ruperez, Roberto Angrehs, Editorial Paraninfo 2011, pág. 56.

### 2.4.1. Personas Carentes de Aserción

Así como encontramos características en las personas con habilidad de asertividad, también encontramos algunas categorías de las personas con falta de aserción especialmente en el trabajo, algunas son las siguientes:

1. El encasillado: este tipo de personas por llamarlo así, sabe realizar su trabajo, todos lo aprecian y lo respetan, pero no llega a ninguna parte, no lo promueven y tiene pocos aumentos de sueldo, mas trabajo, si, pero no mas responsabilidad ni grandes aumentos, desea avanzar, de vez en cuando expresa sus deseos, lo hace de modo tentativo que el mensaje no llega a su destino, o es, fácilmente ignorado y al parecer siempre en el mismo lugar por que ala empresa le conviene, pero no a él.
2. El que pasa inadvertido: estas personas realizan su trabajo excelente, pero nadie se da cuenta, otros se atribuyen el merito de su trabajo el problema radica en que tienen el potencial y la ambición necesarios para progresar, pero, como son inseguros, no saben llamar la atención hacia sus propios logros, su jefe y sus compañeros de trabajo se aprovechan de su inteligencia, pero suelen permitirlo.
3. El difícil: estas personas confunden la aserción con la agresión, su trabajo es bueno, pero son desorganizados y esto provoca disgustos, se muestran en desacuerdo con todo mundo, aunque sus ideas sean excelentes, sus modales son desagradables y hostiles que molestan a los demás.
4. El indisciplinado: este tipo de personas se demoran, tal vez llegan tarde al trabajo, o se pasan el día soñando, cuando al fin se ponen a realizar sus labores, estas son correctas, pero sus hábitos deficientes, les impiden promoción.
5. El quejoso: el problema de estas personas es la pasividad, se quejan constantemente de las exigencias del trabajo, del ambiente en la oficina, del modo en que los demás hablan o actúan con respecto a ellos, pero nunca piensan en lo que puede hacer al respecto.
6. El explotado: estas personas dicen que si a toda petición, no solo están sobrecargados de trabajo, si no que con frecuencia ceden su tiempo libre y pocas veces reciben crédito por sus esfuerzos.

## 2.5 Cinco Artes Básicas de Aserción en el Trabajo

Como hemos visto anteriormente, la habilidad de ser asertivo nos trae diversos beneficios, una persona más satisfecha con su trabajo y con los resultados que esto le ha generado, es también una persona que ha experimentado ir más allá de la queja, el enojo, el desánimo y la desmotivación ante las frustraciones de los conflictos que se puedan generar en el ambiente laboral, es una persona que ha aprendido a tomar iniciativa y sobre aquellos aspectos que le provocan desagrado, obteniendo un mayor control sobre las cosas que le afectan, es decir, una persona más satisfecha con su trabajo, y con su equipo de trabajo es una persona asertiva, en el sentido, que ha aprendido a expresar aquello que no le gusta y ha aprendido a tomar iniciativa de reconocer sus esfuerzos en las posibles soluciones a las diversas situaciones que se le presentan, generando con esto un buen desempeño en sus actividades laborales.

Tomando en cuenta en cuenta lo anterior, para lograr y ser capaces de obtener asertividad y buena comunicación en el nuestro ámbito laboral, mencionaremos “Cinco Artes Básicas de Aserción en el Trabajo”.<sup>55</sup>

1. La actividad, entendiendo como tal los pasos que se deben dar para conseguir los objetivos definidos y la optimización del talento personal para llevarlo a cabo.
2. La capacidad para manejar el entorno o la gestión de las interferencias y los obstáculos que surgen a cada momento en el trabajo; ya que éstos pueden amenazar seriamente su productividad, especialmente si le cuesta decir no cuando es necesario.
3. El control de sus emociones. Las reacciones emocionales inadecuadas interfieren en la realización del trabajo y pueden impedir que consiga sus objetivos.
4. Las buenas relaciones interpersonales. Usted ha de ser capaz de relacionarse con sus iguales, subordinados y superiores, presentar demandas, pedir favores y rechazar desaires.
5. El arte de la negociación. Transmitir una imagen de seguridad, confianza en uno mismo y autoestima facilita enormemente el logro del objetivo perseguido en cualquier negociación. Para un buen negociador la capacidad de decir "no" cuando es necesario resulta fundamental al igual que la habilidad de no sentirse cohibido si hay que contradecir al oponente.

---

<sup>55</sup>Asertividad para Negociar, Mauro Rodríguez Estrada, Martha Serralda, Edit. McGraw Hill, 1991, pág.89.

Si se tiene en cuenta que la mayor parte del tiempo de una persona transcurre en su trabajo y que en él se da un alto porcentaje de su relación con otros, es muy importante cuidar la comunicación y sentirse bien en sus relaciones laborales

No obstante, es bien sabido que las relaciones interpersonales y la comunicación en el trabajo no son siempre tan fluidas como se desearía. Si bien también es cierto que el entorno a veces puede ser el menos propicio para una buena comunicación: las prisas, la presión, el teléfono, etc. son factores que no ayudan en las relaciones laborales, y nos hace caer en la trampa de descargar iras contra otros, o todo lo contrario, de menospreciar nuestra capacidad comunicativa y ser vapuleado constantemente por el prójimo.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> [http://www.isepclinic.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49%3Acomo-ser-assertivo-en-el-trabajo&catid=9%3Apsicologia-adultos&Itemid=173&lang=es](http://www.isepclinic.es/index.php?option=com_content&view=article&id=49%3Acomo-ser-assertivo-en-el-trabajo&catid=9%3Apsicologia-adultos&Itemid=173&lang=es)

## 2.5.1 La Habilidad de Ser Asertivo

La habilidad de ser Asertivo proporciona dos importantes beneficios:

1. Incremento del auto respeto y la satisfacción de hacer una cosa con la suficiente capacidad para aumentar la confianza y la seguridad en uno mismo.
2. Mejora la posición social, la aceptación y el respeto de los demás en el sentido de que se reconoce la capacidad de uno mismo para reafirmar sus derechos personales.

## 2.6 La Empatía

Empatía es la capacidad cognitiva<sup>57</sup> de percibir en un contexto común lo que otro individuo puede sentir. También es un sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra, es la habilidad de reconocer los sentimientos y emociones de otra persona.<sup>58</sup>(cfr)

Es sin duda una habilidad que, empleada con acierto, facilita el desenvolvimiento y progreso de todo tipo de relación entre dos o más personas, la empatía viene a ser algo así como nuestra conciencia social, pues a través de ella se pueden apreciar los sentimientos y necesidades de los demás, dando pie a una buena comunicación, al respeto, el compromiso, el afecto y la sensibilidad.

Establecer empatía requiere saber escuchar, saber admitir que los otros tienen maneras de pensar diferentes a la nuestra, que su comportamiento es diferente al nuestro y que pueden hacer las cosas de modo diferente a como las hacemos nosotros.

Nuestra responsabilidad es tomar en cuenta que los demás cambian día a día, cambian de humor según su estado de salud, sus emociones, sus impulsos, las personas cambian de punto de vista y con el tiempo de carácter por las experiencias agradables o desagradables, por las cuales las personas se puedan encontrar, sin embargo nos forjamos a menudo una imagen, de lo que son, y nuestra imagen de ellos queda estática, no sabemos o no queremos que cambien o ver cambiar a la gente.

Es nuestra responsabilidad advertir que cada quien percibe el mundo de diferente forma, y que para relacionarnos bien, debemos tomar en consideración las opiniones, necesidades y deseos de los otros.

Una persona empático puede ser descrito como una persona hábil en leer las situaciones mientras tienen lugar, ajustándose a las mismas conforme éstas lo requieran; al saber que una situación no es estática, sacan provecho de la retroalimentación, toda vez que saben que el ignorar las distintas señales que reciben puede ser perjudicial en su relación. Es también alguien que cuenta con una buena capacidad de escucha, diestra en leer “pistas” no verbales; sabe cuando hablar y cuándo no, todo lo cual le facilita el camino para regular de manera constructiva las emociones de los demás beneficiando así sus relaciones interpersonales.

---

<sup>57</sup> Capacidad Cognitiva :contenido de conocimiento adquirido y procesado

<sup>58</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Empat%C3%ADa>

## 2.6.1 Desarrollo de la Empatía

Algunas de las cualidades y habilidades para saber tener empatía y mejorar nuestras relaciones humanas ya sea en el trabajo, con la familia o con los amigos son las siguientes:

1. La veracidad
2. El lenguaje no verbal
3. La flexibilidad
4. Comprensión a los demás
5. Adaptabilidad y principios

El Desarrollo de estas cualidades nos brinda la facilidad de desarrollar la habilidad de ser empáticos, demostrar destreza para la comunicación interpersonal dentro y fuera del trabajo, esta permite un entendimiento sólido entre dos o mas personas con las que nos relacionemos, en consecuencia, la empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje de los otros y así establecer un dialogo.

Esta habilidad de inferir los pensamientos y sentimientos de otros, genera sentimientos de simpatía, comprensión y ternura<sup>59</sup>.

La empatía no nace se hace. El establecer empatía con los demás es un arte que tenemos que aprender como cualquier otro, podría decirse que la empatía es el rasgo característico de las relaciones interpersonales exitosas.

---

<sup>59</sup><http://www.proyectopv.org/1-verdad/empatia.htm>

## 2.7 La Personalidad en el Trabajo

La personalidad es la manera de ser, pensar, actuar, expresarse, comportarse y de funcionar ante la sociedad, que caracteriza a la persona humana, que incluye su disposición y rasgos esenciales.<sup>60</sup>(cfr)

Por su parte Eysenck (1947) dice que: “la personalidad es la suma total de los patrones de conducta actuales o potenciales de un organismo, en tanto que determinados por la herencia y el ambiente; se origina y desarrolla mediante la interacción funcional de los cuatro sectores principales en los que tales patrones de conducta están organizados: el sector cognitivo (inteligencia), el sector conativo (carácter), el sector afectivo (temperamento) y el sector somático (constitución)”.<sup>61</sup>

Por lo general se cree que el desempeño exitoso en un empleo involucra solo destrezas intelectuales y prácticas, sin embargo, los especialistas en este tema aseguran que el conocimiento y la experiencia necesitan integrarse también a relaciones interpersonales efectivas, para lograr un buen desempeño en el área laboral.

El conjunto de actitudes para comunicarse e interactuar de forma apropiada con los demás y las características de personalidad que cada individuo tienen es un factor de determinación para que esto se lleve a cabo.

El desarrollo de la personalidad en el trabajo se basa en el ambiente laboral que cada persona vive a lo largo de su carrera laboral, cada uno de nosotros se desarrolla laboralmente con base al tiempo que lleva haciendo dichas actividades y demostrando su talento en el puesto que va desempeñando, teniendo toda esa experiencia en su trabajo y conociendo sus actividades se puede decir que ha logrado un nivel de madurez que le ayude a tomar decisiones que benefician a la compañía al su desempeño laboral en esta.

Sin duda el ambiente de trabajo es esencial en el desarrollo de la personalidad, pero es indispensable recordar que el ambiente lo generamos nosotros. Un buen ambiente de trabajo será producto de personas emocionalmente saludables y consientes de la importancia de la gente para el logro de los objetivos organizacionales<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup><http://psicologia.laguia2000.com/general/personalidad-y-trabajo>

<sup>61</sup><http://institutoananda.es/rasgos>

<sup>62</sup>[http://lapalabra.utec.edu.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=446:desarrollo-de-la-personalidad-en-el-trabajo&catid=35:enfoques&Itemid=62#CommentForm](http://lapalabra.utec.edu.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=446:desarrollo-de-la-personalidad-en-el-trabajo&catid=35:enfoques&Itemid=62#CommentForm)

La personalidad de un individuo no se puede ver, si no que se ven conductas que reflejan estas características internas, la personalidad describe las características más dominantes de una persona: tímida, sensible, confiable, creativa y demás<sup>63</sup>.

### 2.7.1 Modelo de los Cinco Grandes (Big Five)

Es importante que mencionemos que los rasgos de personalidad son importantes, que también son factores que afectan tanto positivamente como negativamente en nuestro desempeño laboral, que son factores importantes para el desarrollo en nuestra área de trabajo, que cada persona con la que interactuamos, tienen su propia personalidad y que existen infinidad de rasgos, también llamados factores de personalidad, por eso se han agrupado en cinco grandes dimensiones de la personalidad que constituyen los cinco pilares básicos que captan la esencia de las diferencias individuales en la personalidad.

Estas dimensiones de la personalidad tienen influencia genética como ambiental, para describir la personalidad de individuos de culturas muy diferentes, cada uno de estos grandes rasgos representa un extremo de dos dimensiones opuestas. Por ejemplo, extroversión frente a introversión.

El Modelo de los cinco Grandes es un modelo de personalidad que analiza la composición de cinco factores amplios o dimensiones de personalidad.

“Estos factores fueron encontrados experimentalmente en una investigación sobre las descripciones de personalidad que unas personas hacían de otras (Goldberg, 1993). Aunque la primera mención pública de este modelo de cinco factores se debe a Thurstone en su discurso del presidente ante la "American Psychological Association," en un encuentro en Chicago en septiembre de 1933”.<sup>64</sup>

“Existen cinco grandes dimensiones que actúan como base de las demás y que explican la mayor parte de la personalidad humana, esta Teoría que es sin duda la más utilizada en el ámbito laboral”.<sup>65</sup>

Los cinco grandes rasgos de personalidad surgieron a mediados del siglo XX, estos rasgos o factores explican y desarrollan una cantidad de varianza en el comportamiento humano aplicable a la personalidad.<sup>66</sup>(cfr)

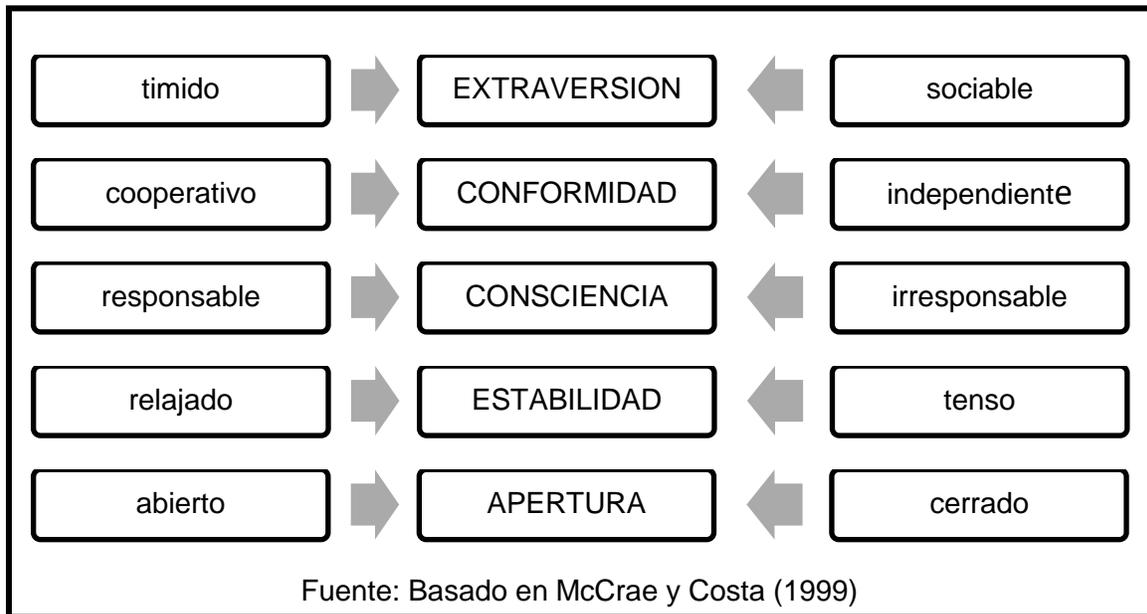
---

<sup>63</sup> Comportamiento Organizacional, Hellriegel Slocom, Cengage Learning Editores, 2009, pág. 43.

<sup>64</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo\\_de\\_los\\_cinco\\_grandes](http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_los_cinco_grandes)

<sup>65</sup> Hough (2001).

Aunque no hay un acuerdo generalizado sobre los nombres de los rasgos principales<sup>67</sup>, los más utilizados en castellano serían los que a continuación se mencionan, los rasgos son bipolares, es decir tienen dos polos extremos.



1. Extraversión: también denominado sociabilidad, describe el grado de bienestar en las relaciones con otras personas. En un polo sitúa al individuo, sociable energético y asertivo, y en el contrario los comportamientos de timidez y no asertividad.
2. Conformidad: indica la inclinación a la adaptación a los otros. En un polo se describe las conductas de confianza en los demás, cooperación o simpatía. En el opuesto se encuentran las personas a las que habitualmente se describe como muy independiente, frías rudas u hostiles.
3. Consciencia: también llamada escrupulosidad, expresa el nivel de confiabilidad, disciplina, responsabilidad, persistencia y orientación al logro un polo, situando en el opuesto los comportamientos impulsivos, irresponsables o frívolos.

<sup>66</sup> Introducción a la Psicología del Trabajo, Carlos M. Alcover, David Martínez Iñigo, Fernando Rodríguez Mazo, Roberto Domínguez Bilbao, Edit. Mc Graw Hill, 2005, pág. 207.

<sup>67</sup> Pueden consultarse análisis pormenorizados sobre los cinco grandes en John (1990) o en Block (1995) por poner tan solo algunos ejemplos.

4. Estabilidad emocional: o ajuste, refleja la disposición a soportar tensiones. Las personas más estables se muestran despreocupados, seguros de si mismos y relajados. En el lado opuesto, conductas habituales de nerviosismo, duda y tensión e incluso afectividad negativa.
5. Apertura a la experiencia: refleja el gusto por las situaciones novedosas, la imaginación curiosidad y en general, apertura a los cambios. Las puntuaciones contrarias indican individuos que con frecuencia se muestran cerrados ante lo novedoso, sin deseo de experimentar ni mucha imaginación.

Así como estos rasgos son los que nos definen ante las demás personas con las que interactuamos día a día, también nos impulsan a compórtanos de tal o cual forma en nuestro lugar de trabajo, por tanto también tiene una repercusión en nuestro desempeño laboral, la personalidad también forma los diferentes tipos de interacciones entre las personas, cuáles son sus preferencias a la hora de comunicarse, de tomar decisiones, de trabajar en equipo, son fundamentales para resolver muchos de los retos que se presentan día a día, desde fortalecer los equipos de trabajo, resolver conflictos, entre muchos otros.

La conexión inequívoca entre rasgos personales y desempeño laboral, demuestran que<sup>68</sup>, de los cinco grandes factores de personalidad *-el bigfive-*, la **consciencia** es un predictor válido para las medidas del desempeño de todas las tareas estudiadas, conclusión ésta que coincide con otras investigaciones similares<sup>69</sup>. Por su parte la **estabilidad emocional** funciona como un predictor generalizable cuando el desempeño laboral global es el criterio, pero la relación con medidas específicas de desempeño y con ciertos tipos de tareas es menos consistente que en el caso de la consciencia, sin embargo este rasgo es buen predictor para puestos donde se requiere trabajo en equipo o gran número de interacciones, pues el polo opuesto a la estabilidad, donde se encuentran los rasgos secundarios de la hostilidad y la inseguridad, correlaciona negativamente con el desempeño para dichas tareas, respecto al resto de factores **extraversión, apertura y conformidad**, no predicen desempeño laboral, pero si éxito para ocupaciones concretas o desempeño de criterios específicos, por ejemplo la extraversión es muy buen predictor para profesiones que requieran trato personal<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> A conclusiones similares llegan Barrick y Ryan (2003).

<sup>69</sup> Hough y Furnham (2003).

<sup>70</sup> Introducción a la Psicología del Trabajo, Carlos M. Alcover, David Martínez Iñigo, Fernando Rodríguez Mazo, Roberto Domínguez Bilbao, Edit. Mc Graw Hill, 2005, pág. 209.

El darnos cuenta de la personalidad de cada una de las personas con las que interactuamos día a día, nos sirve como una guía sobre el comportamiento y comunicación que se puede dar entre los miembros del área laboral, y que esta nos puede funcionar como predictor del desempeño laboral.<sup>71</sup>(cfr)

“Para terminar este capítulo es necesario señalar que tanto inteligencia y aptitudes como rasgos de personalidad, son buenos predictores de los resultados laborales, utilizados conjuntamente mejoran considerablemente su validez”.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> McHenry, Hough, Toquam, Hanson y Ashworth (1990).

<sup>72</sup> Hough y Furnham (2003).

## CAPITULO 3

### DESEMPEÑO LABORAL

#### 3.1 La Organización

Una Organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión, esta sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común, donde existen cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos los miembros que la integran, y así generar el medio que permite la acción de una empresa<sup>73</sup>.

La existencia de todo tipo de organización (empresas, instituciones, organismos, etc.) responde a las decisiones de una o varias personas acerca de la creación de estos procedimientos conformados por individuos, tecnologías, recursos financieros y materiales, etc., y dirigidos hacia la consecución de determinados objetivos. En consecuencia, las organizaciones constituyen sistemas construidos por sus fundadores y por todas las personas que progresivamente se van incorporando a ella.<sup>74</sup>(cfr)

---

<sup>73</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>

<sup>74</sup> Introducción a la Psicología del Trabajo, Carlos M. Alcover, David Martínez Iñigo, Fernando Rodríguez Mazo, Roberto Domínguez Bilbao, Edit. McGraw Hill, 2005, pág. 90.

Las organizaciones pueden dedicarse a producir bienes o productos como a la prestación de servicios es por ello que pueden existir organizaciones: industriales económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas entre otras, dependiendo de cómo se desempeñe la administración de una organización tienen un ciclo similar al del ser humano: nacen, crecen y desaparecen.<sup>75</sup>

El tiempo que cada individuo le dedica a una organización depende del interés de cada individuo y del sistema de recompensas que emplee la organización hacia el individuo.

Un fenómeno que ha llamado la atención en las organizaciones desde el nacimiento de la disciplina del trabajo es, sin duda, la creciente especialización de profesiones y oficios, como producto de la división de trabajo en la llamada auto concepción profesional e integración del individuo en las organizaciones laborales.<sup>76</sup>(cfr)

---

<sup>75</sup> <http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-una-organizacion.html>

<sup>76</sup> Sociología de la Organización, Gustavo Velázquez Mastreta, Editorial Limusa, 2005 pág. 69.

## 3.2. Trabajo y Empleo

Una definición amplia de trabajo considera a este como el conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo que, a través de la utilización de técnicas, instrumentos, materias, datos o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En esta actividad, la persona aporta energía, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obteniendo a cambio algún tipo de recompensa material, psicológica y/o social<sup>77</sup>.

El concepto de *trabajo* se encuentra asociado con el propio origen de la especie humana; por su parte el término *empleo* emerge en el siglo XVIII, en los países europeos y en aquellos que se encuentran bajo su influencia, como los territorios del continente americano; el concepto de *desempleo* no se conoce hasta mitad del siglo XIX, cuando la creciente industrialización y los avances tecnológicos, unidos al aumento de población y a la emigración masiva del medio rural al urbano, provocan excedentes de mano de obra que no pueden acceder al empleo; por último, el término *subempleo* surge en la mitad del siglo XX, cuando el deterioro de una parte importante de las condiciones en las que se realizan determinados trabajos, junto al desfase entre los niveles de formación y de cualificación y la oferta de empleos disponible en el mercado de trabajo, provocan la aparición de este modo de trabajar en las sociedades actuales<sup>78</sup>.

---

<sup>77</sup> Peiró (1989).

<sup>78</sup> Blanch (2003).

El trabajo es trabajar, es faena, tarea o labor; es obrar o laborar, elaborar o funcionar profesionalmente para producir bienes o servicios. El trabajo es el esfuerzo humano dirigido a la producción útil, con calidad. Naturalmente, al trabajo se le asigna un pago (sueldo o salario) como recompensa o compensación, y se le añade un valor moral como el reconocimiento por algo bien hecho<sup>79</sup>.

Así desde el enfoque psicológico, se considera que el trabajo posee cuatro planos<sup>80</sup>:

- a) El trabajo como actividad, referido a los aspectos conductuales del hecho de trabajar.
- b) El trabajo como situación o contexto, relacionado con los aspectos físico-ambientales del trabajo.
- c) El trabajo como significado, relativo a los aspectos subjetivos del trabajo.
- d) El trabajo como fenómeno social, referido a los aspectos sociales del trabajo que son interiorizados por las personas.

Por su parte el término empleo se utiliza para designar una modalidad particular de trabajo determinada social e históricamente, caracterizada por una relación jurídico-contractual de carácter voluntario y acordada entre dos partes: la contratada o empleada, que vende su tiempo, esfuerzo, habilidades, conocimientos, y rendimientos del trabajo, y la contratante o empleadora, que los compra, generalmente mediante dinero y ocasionalmente a través de otros beneficios o compensaciones o a cambio de otros bienes y/o servicios. De este modo, el empleo confiere y reduce el trabajo al estatuto de simple valor de cambio y, en última instancia de mercancía<sup>81</sup>.

El trabajo cumple con una serie de funciones importantes para las personas a demás de la económica. Es decir que el trabajo no solo posee un carácter instrumental, si no que también cuenta con un componente intrínseco<sup>82</sup>.

---

<sup>79</sup>Sociología de la Organización, Gustavo Velázquez Mastreta, Editorial Limusa, 2005 pág. 69.

<sup>80</sup>Peiró, Preto y Roe (1996).

<sup>81</sup>Blanch (1996).

<sup>82</sup>Harpaz (2002).

Así, el trabajo y todo lo asociado a él, desde su propio contenido o actividades que se llevan a cabo, el significado que tiene para las personas que lo realizan, el valor que le otorgan, o los resultados que se obtienen, hasta la consideración o estatus que a la sociedad le merece y el lugar que ocupa y el papel que desempeña en la vida de las personas y en la estructura de las sociedades, puede decirse que es el resultado de esos procesos de interacción, de intercambio, de interpretación, de negociación y acuerdos a propósito de creencias y de valores desarrollados permanentemente entre los seres humanos<sup>83</sup>(cfr), quienes construyen esas realidades.

En este sentido se dice que el trabajo posee una dimensión psicosocial al entender que esa actividad laboral es una construcción social, es decir algo que es resultado de las relaciones, de las interacciones, de los intercambios simbólicos y de los acuerdos establecidos entre grupos humanos quienes crean unas condiciones y unos contenidos, materiales y simbólicos, que representan los valores compartidas<sup>84</sup>.

Desde el punto de vista de la Ergonomía<sup>85</sup>, el concepto de sistema de trabajo: definido como el lugar donde se sitúan personas y maquinas que interactúan dentro de un ambiente para conseguir un resultado en función de unos elementos dados.

Si bien en la actualidad la mayor parte de los aspectos relacionados con el mundo del trabajo y de las organizaciones e incluso de las sociedades en su conjunto, suelen definirse en términos económicos (rentabilidad, eficacia, beneficio, eficiencia, productividad, competitividad, etc.), el significado que tiene el trabajo para las personas no puede concebirse en términos exclusivamente económicos, ya que sus evaluaciones del trabajo se basan, al menos en otros dos factores fundamentales: los niveles de satisfacción obtenida y los valores que sustentan sus acciones<sup>86</sup>.

---

<sup>83</sup>Peiró, Prieto y Roe(1996).

<sup>84</sup>Introducción a la Psicología del Trabajo, Carlos M. Alcover, David Martínez Iñigo, Fernando Rodríguez Mazo, Roberto Domínguez Bilbao, Edit. Mc Graw Hill, 2005, pág. 18.

<sup>85</sup> Ergonomía: disciplina que estudia los aspectos conductuales y cognitivos de la relación entre el hombre y los elementos físicos y sociales del lugar de trabajo, y más concretamente, cuando esta relación esta medida por el uso de maquinas y artefactos.

<sup>86</sup>Etzioni(1995).

### 3.3 Rendimiento

Para Motowidlo: “el rendimiento lo define como: El valor total esperado por la organización respecto a los episodios conductuales discretos que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado”.<sup>87</sup>

Cabe destacar que el concepto de rendimiento también se encuentra vinculado al de eficiencia o al de efectividad. La eficiencia es la capacidad de lograr un resultado empleando la menor cantidad posible de recursos, mientras que la efectividad se centra directamente en la capacidad de obtener el efecto que se busca.<sup>88</sup>(cfr)

Cómo puede comprobarse, la definición que nos proporciona Motowidlo, no habla exactamente del rendimiento como conducta, aunque esta es la forma por la que tradicionalmente<sup>89</sup> se le ha operacionalizado. Es decir, es correcto considerar el rendimiento como un grupo de comportamientos laborales, pero es un error considerable, en contra de lo que podría creerse, definirlo como el resultado de lo mismo en forma de productos o servicios generados. Términos tan variados como la eficiencia, la productividad, la eficacia o incluso la perfección se refieren a resultados, mientras que rendimiento implica siempre las conductas que se dirigen a los mismos<sup>90</sup>.

El rendimiento de trabajo es aquel que se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales y esta compuesto por diversos componentes<sup>91</sup> entre otros los siguientes:

- Posesión del conocimiento, habilidades y técnicas requeridas para realizar las tareas del trabajo.
- Formación para nuevos trabajos o simplemente, estar al día de las modificaciones en las demandas de las mismas tareas.
- Aplicación del conocimiento, tareas y técnicas para conseguir las metas organizacionales.

---

<sup>87</sup> Motowidlo(2003).

<sup>88</sup> <http://definicion.de/rendimiento/>

<sup>89</sup> Ramos, Gracia y Peiró (1996).

<sup>90</sup> Puede consultarse Domínguez Bilbao (2003) para una revisión sobre estos y otros conceptos relacionados.

<sup>91</sup> Ree, Carretta y Steindl (2001).

Un buen rendimiento es aquel que, además de cumplir con las obligaciones del rol de tarea del trabajador, admite el que este se comprometa de forma espontánea en comportamientos beneficiosos para la organización. (cfr)<sup>92</sup>

No es fácil encontrar definiciones de rendimiento, en ocasiones traducido como Desempeño.

---

<sup>92</sup>Introducción a la Psicología del Trabajo, Carlos M. Alcover, David Martínez Iñigo, Fernando Rodríguez Mazo, Roberto Domínguez Bilbao, Edit. Mc Graw Hill, 2005, pág. 263.

### 3.4 Desempeño

Desempeño, es el conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por una persona en un determinado período.

El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos, tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias. (cfr)<sup>93</sup>

Es difícil encontrar un concepto de desempeño, ya que muchos libros y autores hacen mención al desempeño como rendimiento, es importante conocer que el objetivo del concepto tiene que ver con el logro y desarrollo de objetivos o tareas asignadas, de una persona en una organización.

El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados. (cfr)<sup>94</sup>

Pudiera decirse que cada organización debiera tener su propia medición de desempeño.

Existen tres aspectos del desempeño que se pueden subdividir de la siguiente manera<sup>95</sup>:

1. Atributos del cargo: Son aquellos aspectos que miden el conocimiento del puesto, la pericia en la ejecución de las tareas, experiencia y solvencia para ejecutar su trabajo.
2. Rasgos individuales o de conducta: Son aquellos aspectos que son inherentes a la persona, tales como: puntualidad, compromiso, responsabilidad, cooperación, motivación, trato, etc.
3. Factores de rendimiento: Son aquellos que se aplican al logro de las metas del cargo en aspectos tales como: productividad, calidad, ventas, utilidades, oportunidad, etc.

---

<sup>93</sup> Diccionario de términos de Recursos Humanos, Martha Alles, Ediciones Granica S.A., pág. 123.

<sup>94</sup> <http://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html>

<sup>95</sup> <http://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html>

La evaluación del desempeño, sería calificar aun empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues el proceso de evaluación implica<sup>96</sup>:

- 1) Establecer las normas del trabajo
- 2) Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas
- 3) Volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle, para que elimine la deficiencia de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.

---

<sup>96</sup> Administración de Personal, Gary Dessler, Editorial Pearson Educación, 2001, pág. 321.

## CAPITULO 4 METODOLOGIA

Evaluar el desempeño laboral es fundamental para cualquier organización esto con la finalidad de conocer los resultados del trabajo de cada uno de los empleados que conforman una organización, existen factores que van ligados al desempeño de una persona, muchas veces las evaluaciones de desempeño tienen como objetivo simplemente enfocarse a obtener un número o porcentaje que representa el resultado de productividad, sin tomar en cuenta algunos otros elementos que forman parte de un buen desempeño laboral, como es la asertividad.

### 4.1 Objetivos

- 1) Demostrar que la asertividad es un factor importante para el desempeño laboral de las personas en una organización.
- 2) Dar a conocer que las pruebas de desempeño más que una calificación, muestran factores que interviene en el desempeño laboral de una persona.
- 3) Destacar que la asertividad y las emociones son factores importantes en la evaluación del desempeño laboral de una persona.

## 4.2 Tipo de Estudio

El tipo de estudio que se maneja en este proyecto es de tipo observativo de carácter cuantitativo, que incluye los resultados arrojados por el cuestionario y la evaluación aplicada a la muestra.

## 4.3 Sujetos

La muestra de sujetos se selecciono por el interés que estos mostraron ante el proyecto y por la disponibilidad de tiempo correlativo en su área de trabajo, se escogieron al azar a 69 de 120 sujetos adscritos a la Dirección General de Comunicación Social en la Secretaria de Comunicaciones y Transportes, en donde se había aplicado con anterioridad una prueba de Evaluación del Desempeño Laboral.

## 4.4 Instrumentos

Se utilizaron dos instrumentos:

Como primer instrumento, se utilizó una Cédula de Evaluación del Desempeño (CED), instrumento de medición diseñado para llevar a cabo la evaluación del desempeño, el cual está integrado por los siguientes apartados: funciones principales y/o actividades que se desempeñan, establecimiento de metas, 12 factores a través de los cuales se evalúan los conocimientos y habilidades, así como los valores, comportamientos, hábitos y disposición a realizar funciones encomendadas, comentarios del evaluado, comentarios del evaluador y firma autógrafa de los participantes en el proceso de evaluación.

La cédula de evaluación mencionada, se integra por 7 apartados, a saber:

- 1) En el primer apartado, se deberán incluir los datos personales y laborales del evaluado.
- 2) En el segundo apartado, se describirán las principales funciones que desempeña el servidor público sujeto de evaluación, mismas que servirán de base para el diseño de las metas.
- 3) En el tercer apartado, se programarán cuatro metas que deberán ser cuantificables, las cuales se formularán de común acuerdo entre el jefe inmediato y cada uno de los servidores públicos bajo sumando. Los indicadores de medición de "Resultados y Oportunidad" serán utilizados para la evaluación de metas en el desempeño del personal y permitirán al servidor público tener la posibilidad de conocer con toda claridad y anticipación lo que se espera de él y, tanto a él como al jefe inmediato, les proporcionará criterios objetivos y equitativos para evaluar el trabajo a desarrollar.

<b>INDICADORES A EVALUAR METAS</b>	
<b>Resultados</b>	<b>Oportunidad</b>
Se refiere al número de metas comprometidas y cumplidas, tomando en cuenta la naturaleza y las condiciones de trabajo.	Se refiere a la terminación de las metas comprometidas en un tiempo y forma planeados y la distribución equilibrada del trabajo evitando sobre cargas del mismo.

El valor máximo asignado a cada meta lograda será de 12.5 puntos y si el servidor público cumple con el 100% de las metas, el puntaje total ascenderá a 50 puntos, que significará el 50% de la calificación total del trabajador, de acuerdo con la siguiente escala:

<b>Resultados</b>				<b>Oportunidad</b>		
<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>	<b>ANTES DEL PLAZO</b>	<b>EN EL PLAZO</b>	<b>DESPUÉS DEL PLAZO</b>
8.5 puntos	7.0 puntos	6 puntos	0 puntos	4 puntos	3.5 puntos	3 puntos

- 4) En el cuarto apartado de la cédula de evaluación, se incluyen 12 factores relativos a los conocimientos y habilidades; así como a los valores, comportamientos, hábitos y disposición de los trabajadores para realizar las actividades clave que les han sido encomendadas. Es importante mencionar que tanto para la evaluación de los factores, como de las metas, se dejarán de lado apreciaciones personales y suposiciones. El valor máximo de cada factor será de 4 puntos; cabe señalar que en el caso de los factores de "Calidad del Trabajo" y "Trabajo en Equipo" la puntuación máxima será de 5, por lo que si el trabajador es evaluado con el máximo, el total ascenderá a 50 puntos y representará el otro 50% de la calificación total del servidor público.

- 5) En el quinto apartado de la cédula, denominado "Comentarios del Personal Evaluado", el personal sujeto de evaluación podrá incluir comentarios positivos o negativos, acuerdos o desacuerdos, respecto al proceso de evaluación del que fue objeto.
  
- 6) En el sexto apartado de la cédula, denominado "Comentarios del Evaluador", el responsable directo de la evaluación deberá ser congruente y equitativo, al describir, con base en las aportaciones documentadas que reflejen el puntaje otorgado, las actividades relevantes del servidor público evaluado; así como algunas acciones significativas aportadas por el mismo, que tengan incidencia directa en los procesos de trabajo.
  
- 7) En el séptimo apartado, con el objeto de corroborar la información, se asentarán, para que tenga validez la Cédula de Evaluación del Desempeño, las firmas autógrafas del evaluado, del evaluador y del jefe inmediato del evaluador.

Como segundo instrumento, se utilizó un cuestionario que determina el nivel de Asertividad de una persona, que consta de 15 preguntas referentes a conductas donde el sujeto tiene como objetivo expresar opiniones, peticiones o negación ante determinadas situaciones.

El cuestionario mencionado, contiene 3 posibles respuestas para cada pregunta Siempre, A veces y Nunca, se evalúa con los siguientes parámetros:

<b>Puntuación para evaluación de Asertividad</b>		
<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
3 puntos	2 puntos	1 punto

El valor máximo de cada pregunta será de 3 puntos y el valor mínimo será de 1 punto, como lo muestra la imagen anterior, siendo que la evaluación consta de 15 preguntas se considera que la evaluación máxima será 45 puntos y la evaluación mínima será de 15 puntos, obteniendo así la siguiente clasificación de nivel de asertividad.

<b>Clasificación de Asertividad</b>			
<b>Asertivo 4</b>	<b>Moderadamente Asertivo 3</b>	<b>Ligeramente Asertivo2</b>	<b>Poco Asertivo 1</b>
40 o más puntos	30 a 39 puntos	20 a 29	19 a menos

## 4.5 Procedimiento

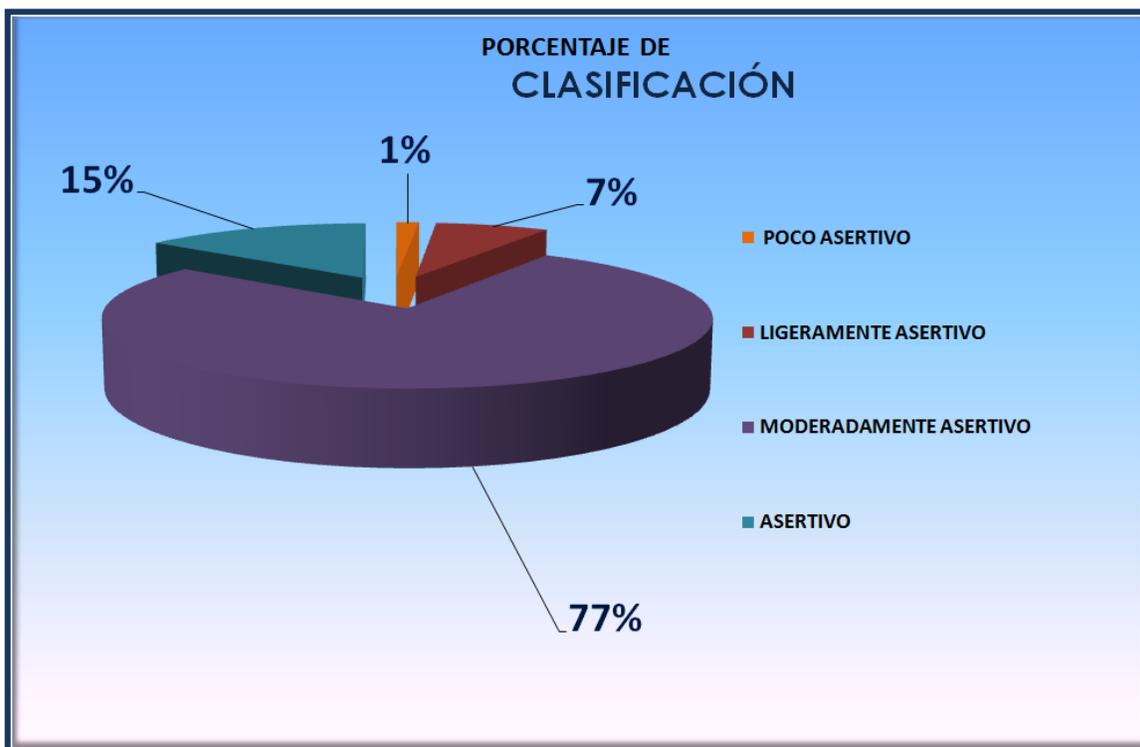
- 1) Se pidió a las autoridades correspondientes de la Dirección General de Comunicación Social, de la SCT, la autorización para poder aplicar un aprueba de Asertividad y compararla con las calificaciones de las Cedulas de Evaluación de Desempeño de su personal.
- 2) Del permiso obteniendo por las autoridades correspondientes del área de trabajo y teniendo las CED, se escogieron al azar 69 de las 120 cedulas obtenidas.
- 3) De las 69 CED, cada una por empleado, se selecciono al personal que mostro interés en el proyecto, con disponibilidad de tiempo correlativo en su área de trabajo.
- 4) Una vez teniendo al personal seleccionado, se aplico la prueba/cuestionario de Asertividad a los 69 empleados, correspondientes de las CED.
- 5) Se evaluó la prueba/cuestionario de Asertividad con los parámetros seleccionados, obteniendo los resultados y la clasificación de ellos.
- 6) Para seguir con el procedimiento se obtuvieron de cada CED, la evaluación general y se seleccionaron 6 factores de los 12 que contiene la cedula.
- 7) De la puntuación y la clasificación obtenidos en la prueba/cuestionario de Asertividad, junto con los datos sacados de la CED, se realizo una distribución en 4 tablas de programa Excel, clasificadas por nivel de asertividad, donde se encuentran los datos correspondientes a cada empleados
- 8) Para finalizar con el procedimiento se realizo una comparación no estadística, meramente observable de las 4 tablas de Excel, clasificadas por nivel de asertividad, donde se pueden ver claramente los resultados esperados de comparación de cada empleado.

## CAPITULO 5 RESULTADOS

El presente capítulo tiene como finalidad presentar los resultados obtenidos, de los instrumentos aplicados a la muestra seleccionada, para la observación de los objetivos esperados en el Capítulo anterior, del presente trabajo.

En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje adquirido por cada clasificación obteniendo 4 clasificaciones de Asertividad.

Tomando en cuenta que los 69 empleados equivalen al 100% de la muestra obtenida.





En el grafico anterior se muestra el total de personas equivalentes a cada clasificación.

## Cuadro 5.1 Asertivo

El siguiente cuadro denominado “Asertivo”, se muestra la cantidad de personas que en la prueba/cuestionario de Asertividad, salieron con una valoración entre 40 y más puntos, con una clasificación de 4, al igual que se muestra la calificación obtenida en la Evaluación de Desempeño y la puntuación sacada en los factores de: Calidad del Trabajo, Necesidades de Supervisión, Iniciativa, Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales, de cada empleado.

### TOTAL 10/69 ASERTIVO

SUJETO	ASERTIVIDAD	CLASIFICACION	EVA. DEL DESEM	CALIDAD DEL TRABAJO	NECESIDADES DE SUPERVISION	INICIATIVA	TRAB. EN EQUIPO	RELACIONES INTERPERSONAL
2	42	4	99	5	3	4	5	4
6	40	4	99	5	4	4	5	4
8	41	4	99	5	3	4	5	4
9	40	4	99	5	3	4	5	4
29	40	4	96.5	4	3	4	5	4
33	41	4	99	5	3	4	5	4
36	40	4	93	5	3	3	5	4
48	40	4	94	4	3	4	4	3
55	41	4	99	5	3	4	5	4
67	43	4	100	5	4	4	5	4

## Cuadro 5.2 Moderadamente Asertivo

El siguiente cuadro denominado “Moderadamente Asertivo”, se muestra la cantidad de personas que en la prueba/cuestionario de Asertividad, salieron con una valoración entre 30 y 39 puntos, con una clasificación de 3, al igual que se muestra la calificación obtenida en la Evaluación de Desempeño y la puntuación sacada en los factores de: Calidad del Trabajo, Necesidades de Supervisión, Iniciativa, Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales, de cada empleado.

**TOTAL 53/69 MODERADAMENTE ASERTIVO**

SUJETO	ASERTIVIDAD	CLASIFICACION	EVA. DEL DESEM	CALIDAD DEL TRABAJO	NECESIDADES DE SUPERVISION	INICIATIVA	TRAB. EN EQUIPO	RELACIONES INTERPERSONALES
3	33	3	99	5	3	4	5	4
5	34	3	100	5	4	4	5	4
7	37	3	99	5	3	4	5	4
10	32	3	99	5	3	4	5	4
11	35	3	99	5	3	4	5	4
12	39	3	99	5	3	4	5	4
13	39	3	100	5	4	4	5	4
14	37	3	97	5	4	4	5	4
15	35	3	99	5	3	4	5	4
16	35	3	100	5	4	4	5	4
17	33	3	100	5	4	4	5	4
18	30	3	86.5	5	4	3	5	4
19	36	3	80	4	3	3	4	3
20	32	3	90	4	3	3	5	4
21	39	3	93	5	3	4	5	3
22	32	3	99	5	3	4	5	4
23	34	3	99	5	3	4	5	4
24	31	3	99	5	3	4	5	4
25	38	3	64	3	2	2	3	2
27	36	3	99	5	3	4	5	4
28	37	3	99	5	3	4	5	4
30	37	3	100	5	4	4	5	4
31	38	3	98.5	5	3	4	5	4
32	36	3	100	5	4	4	5	4
35	36	3	96.5	5	3	3	5	4
37	35	3	91	5	3	3	4	4
38	38	3	96	5	4	4	5	4
39	37	3	88	4	4	4	4	4
40	32	3	99	5	3	4	5	4
41	32	3	90	5	3	3	4	4
42	37	3	99	5	3	4	5	4
43	39	3	100	5	4	4	5	4
44	35	3	99	5	3	4	5	4
45	36	3	99	5	4	5	5	5
46	35	3	97	5	4	4	5	4
47	36	3	93	5	4	4	4	4
50	38	3	82	5	3	3	4	3
51	39	3	91	4	4	3	4	4
52	33	3	100	5	4	4	5	4
53	37	3	99	5	3	4	5	4
54	36	3	95	4	3	4	5	4
56	37	3	99	5	3	4	5	4
57	34	3	99	5	3	4	5	4
58	37	3	99	5	4	4	5	4
59	37	3	100	5	4	4	5	4
60	39	3	99	5	3	4	5	4
62	37	3	94	5	3	4	5	4
63	31	3	90	5	3	3	4	3
64	33	3	75	4	2	3	4	3
65	34	3	91	5	4	3	4	3
66	36	3	96	5	4	3	5	4
68	38	3	99	5	3	4	5	4
69	37	3	99	5	3	4	5	4

### Cuadro 5.3 Ligeramente Asertivo

El siguiente cuadro denominado “Ligeramente Asertivo”, se muestra la cantidad de personas que en la prueba/cuestionario de Asertividad, salieron con una valoración entre 20 y 29 puntos, con una clasificación de 2, al igual que se muestra la calificación obtenida en la Evaluación de Desempeño y la puntuación sacada en los factores de: Calidad del Trabajo, Necesidades de Supervisión, Iniciativa, Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales, de cada empleado.

#### TOTAL 5/69 LIGERAMENTE ASERTIVO

SUJETO	ASERTIVIDAD	CLASIFICACION	EVA. DEL DESEM	CALIDAD DEL TRABAJO	NECESIDADES DE SUPERVISION	INICIATIVA	TRAB. EN EQUIPO	RELACIONES INTERPERSONALES
1	27	2	97.5	5	4	4	5	4
4	29	2	98	4	3	4	5	4
34	28	2	99	5	3	4	5	4
49	29	2	99	5	3	4	5	4
61	29	2	100	5	4	4	5	4

## Cuadro 5.4 Poco Asertivo

El siguiente cuadro denominado “Poco Asertivo”, se muestra la cantidad de personas que en la prueba/cuestionario de Asertividad, salieron con una valoración entre 19 y menos puntos, con una clasificación de 1, al igual que se muestra la calificación obtenida en la Evaluación de Desempeño y la puntuación sacada en los factores de: Calidad del Trabajo, Necesidades de Supervisión, Iniciativa, Trabajo en Equipo y Relaciones Interpersonales, de cada empleado.

### **TOTAL 1/69 POCO ASERTIVO**

SUJETO	ASERTIVIDAD	CLASIFICACION	EVA. DEL DESEM	CALIDAD DEL TRABAJO	NECESIDADES DE SUPERVISION	INICIATIVA	TRAB. EN EQUIPO	RELACIONES INTERPERSONALES
26	16	1	91	5	4	4	5	4

De los cuadros anteriores se pudo sacar el siguiente rango, de las calificaciones y evaluaciones, entre las más altas y las más bajas.

Rango	Asertividad	Desempeño Laboral
Alto	43	100
Bajo	16	64

## CAPITULO 6

### CONCLUSIONES

De los resultados mostrados en el capítulo anterior y utilizando el método de comparación observable, aplicado a los datos que se encuentran en los 4 cuadros (5.1, 5.2, 5.3 y 5.4), de clasificación de Asertividad, se pudo comparar y observar lo siguiente:

1. De los resultados del cuadro 5.1, donde se muestra claramente que los empleados que tienen un puntaje alto en la prueba/cuestionario de Asertividad, también muestran una calificación alta en su Desempeño Laboral (DL), comparando los datos de un trabajador que tiene una calificación de 100 en su DL, se puede observar que en su evaluación de Asertividad cuenta con una puntuación de 43, encontrándose en una clasificación 4 “Asertivo”, de igual manera podemos hacer la comparación de un empleado en el cuadro 5.2 donde se encuentra la clasificación de “Moderadamente Asertivo”, que cuenta con una calificación de 100 en su DL y con una evaluación de Asertividad de 39 puntos, se observa en ambos cuadros (5.1 y 5.2), que estos resultados son constantes, cuando la evaluación de Asertividad es alta la calificación de DL también se muestra alta.
2. Mientras, que en el cuadro “Ligeramente Asertivo” (5.3), una persona con una calificación de 97.5, en su DL, tiene una evaluación de Asertividad con una puntuación de 27, se observa que en este caso la Asertividad es baja y la calificación de DL también es baja.
3. Por lo siguiente en el cuadro “Poco Asertivo” (5.4), una persona con calificación de 91 en su DL, tiene una puntuación de 16, en su evaluación de Asertividad, de igual manera se observa en este caso que la evaluación de Asertividad es baja y la DL también es baja.

De las observaciones y comparaciones anteriores se puede concluir que la Asertividad es un factor importante que se ve reflejado en el Desempeño Laboral de las personas en una organización, así podemos exponer satisfactoriamente uno de nuestros objetivos planteados en esta investigación.

Por otro lado no solo podemos hacer una comparación observable de la calificación del DL con la Asertividad, sino también de los Subfactores que estos se encuentran dentro de esta Evaluación, ya que estos son importantes en la determinación de la calificación y del desenvolvimiento del empleado, mostrados en los 4 cuadros, 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4 de la clasificación obtenida de Asertividad.

Como se ha mencionado, en esta investigación, la Iniciativa, el Trabajo en Equipo, las Relaciones Interpersonales, son subfactores que entran dentro de un buen Desempeño Laboral y más que una calificación, representan la actitud y la buena Calidad de Trabajo que un empleado expresa al realizar sus actividades y tareas asignadas, siendo esto la representación de una persona que se muestra Asertiva y productiva en su área de trabajo, estos factores sin duda van ligados a la Asertividad, si recordamos en los capítulos anteriores, el trabajo en equipo, la iniciativa y las relaciones interpersonales, son factores donde un empleado puede mostrar sus habilidades de desenvolvimiento y progreso, de todo tipo de relación entre dos o más personas, ya que contraen una capacidad para ser empático con los demás mostrando la suficiente iniciativa para la resolución de problemas que se le pueden presentar, así como sus metas y objetivos en forma y tiempo, con la suficiente capacidad y seguridad de si mismo, dejando ver una buena calidad de trabajo, manteniendo un buen ambiente de cordialidad con sus compañeros y así realizar sus actividades y tareas encomendadas, sin la necesidad de supervisión, proporcionando seguridad en su equipo de trabajo y con sus superiores jerárquicos.

Lo anterior lo podemos observar haciendo la comparación de los resultados de los subfactores mencionados en los 4 cuadros, 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4 de la clasificación obtenida de Asertividad, así podemos dar a conocer que las pruebas de desempeño más que una calificación, muestran factores importantes que interviene en el desempeño laboral de una persona, siendo este nuestro segundo objetivo planteado en esta investigación.

Por otro lado las emociones no se quedan a un lado, aunque no se realizó una prueba para medir, evaluar el nivel o clasificación de las emociones de los empleados, estas también pasan a formar parte importante en el Desempeño Laboral, como se mostro en el capítulo 1, las emociones van de la mano con la Asertividad, recordemos que las emociones determinan las aptitudes personales y las actitudes sociales, la forma en que nos relacionamos con los demás, tomando en cuenta los subfactores presentes en los 4 cuadros, 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4, Trabajo en Equipo, las Relaciones Interpersonales, las personas que identifican asertivamente sus estados emocionales, son razonables y capaces de crear un ambiente de confianza y equidad reduciendo la tensión y hostilidad que en algunas circunstancias se pueda llegar a crear en el área de trabajo, aumentando drásticamente la productividad en el DL.

Un empleado con un alto nivel de asertividad es capaz de reconocer sus estados emocionales, ya sean positivos o negativos en cualquier situación y circunstancias en la que se pueda encontrar, esto le permite desarrollar una habilidad para manejar y canalizar sus estados emocionales de manera positiva y evita que sus estados emocionales negativos afecten a su proceso de atención para la realización de sus actividades y tareas laborales obteniendo con ello una productividad en su DL, como se puede observar en el cuadro, 5.1 un empleado que tiene una evaluación de 43 puntos, muestra también una calificación de 5 en calidad de trabajo, 4 necesidades de supervisión, 4 iniciativa, 5 en trabajo en equipo y 4 en relaciones interpersonales, siendo estas la calificaciones más altas, así podemos concluir que la asertividad y las emociones son factores importante en la evaluación del desempeño laboral de una persona, destacando el último de nuestros objetivos planteados en esta investigación.

Como profesionista, quiero difundir con mis conocimientos y preparación la importancia que tiene la Psicología Laboral en las diversas organizaciones, aunque a tomado un gran auge en los últimos tiempos, no creo que este bien fundada y dirigida a las áreas laborales correctas, han dejado aun lado temas importantes como los de este trabajo.

Es difícil describir las debilidades y fortalezas que uno tiene, pero puedo reconocer que una de mis debilidades es la falta de experiencia, conocimiento y preparación como profesionista, pero sé que podre tener la preparación correcta para ser una gran profesionista ya que una de mis fortalezas es la vitalidad, la persistencia y perseverancia que tengo para lograr mis objetivos

## REFERENCIAS

- Administración de Personal, Gary Dessler, Editorial Pearson Educación, 2001, pág. 321.
- Arvey, Renz y Watson (1998). *Managing Emotions in the Workplace*, Editado por Neal M. Ashkanasy, Wilfred J. Zerbe, Charmine E. J. Härtel, 2002, pag 85.
- Asertividad para Negociar, Mauro Rodríguez Estrada, Martha Serralda, Editorial Mc Graw Hill 1991, págs. 2, 10, 11, 86, 88 y 89.
- Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones, Marketing y Publicidad, Editorial Vértice 2009, pág. 224.
- Autismo un Enfoque Orientado a la formación en Logopedia, Marisa Pérez Julia, Juan Martos, Editorial Nau Libres, 2003, pág. 133.
- Blanch(1996), <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14032/1/Psicolog%C3%ADa%20del%20trabajo.pdf>, 15 de marzo del 2013.
- Blanch(2003), <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14032/1/Psicolog%C3%ADa%20del%20trabajo.pdf>, 15 de marzo del 2013.
- Barrick y Ryan (2003), *Personalidad y Trabajo: Reconsiderar el papel de la personalidad en las Organizaciones*, Murray Barrick, Ann Marie Ryan, Editorial John Wiley & Sons, 2004, pag. 253.
- Brief y Weiss (2002), *Emotions and Organizational Dynamism*, Editado por Wilfred J. Zerbe, Charmine E. J. Härtel, Neal M. Ashkanasy, 2010, pág. 267.
- Comportamiento Organizacional, Hellriegel Slocom, Cengage Learning Editores, 2009, pág. 43.
- Diccionario de términos de Recursos Humanos, Martha Alles, Ediciones Granica S.A., pag. 123.
- Educandos con desórdenes emocionales y conductuales, Roberto E. Moran, Editorial de la Universidad de Puerto Rico, 2006, pág. 159.
- Emoción y Conflicto, Josep Redorta, Meritxell Obiols, Editorial Paídos, 2006, págs. 33, 37 y 38.
- Etzioni (1995), *Profesión académica, disciplinas y organizaciones: procesos de socialización académica y sus efectos en las actividades y resultados de los académicos mexicanos*, Rocio Grediaga Kuri, Premio Nacional ANUIES, 1999, pág. 241.
- Guía para la Formación y Crecimiento del Personal Joven, Rubén González Ceballos, Universidad de Colima, pág. 58.
- Habilidades Sociales, Cristina Muñoz García, Paula Crespi Ruperez, Roberto Angrehs, Editorial Paraninfo, 2011, págs. 56 y 57.
- Haga Oír su Voz sin Gritar, Nelda Shelton, Sharon Bulton, Editorial FC, 204, pág. 19.
- Harpaz (2002). *Mujeres, trabajo y salud*, Violeta Cardenal Hernáe, Editorial Complutense, 2009, pág. 61.
- Hough (2001). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volumen 1*, Neil Anderson, Editorial Arrangement, 2001, pág. 238.

Hough y Furnham (2003), *The Psychology of Personality: Viewpoints, Research, and Applications*, Bernardo J. Carducci, Editorial, Wiley BlackWell, 2009, pág. 42.

<http://asarbach.wordpress.com/programacion/unidad-4-los-procesos-psiquicos-ii/2-las-emociones/> 15 de febrero del 2013.

<http://definicion.de/rendimiento/>, 15 de febrero de 2013.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Emotions\\_in\\_the\\_workplace](http://en.wikipedia.org/wiki/Emotions_in_the_workplace), 20 de febrero de 2013.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Asertividad>, 20 de febrero de 2013.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Emocion>, 20 de febrero de 2013.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Empat%C3%ADa>, 20 de febrero de 2013.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo\\_de\\_los\\_cinco\\_grandes](http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_los_cinco_grandes), 20 de febrero de 2013.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>, 20 de febrero de 2013.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Robert\\_J.\\_Sternberg](http://es.wikipedia.org/wiki/Robert_J._Sternberg), 20 de febrero de 2013.

[http://lapalabra.utec.edu.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=446:desarrollo-de-la-personalidad-en-el-trabajo&catid=35:enfoques&Itemid=62#CommentForm](http://lapalabra.utec.edu.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=446:desarrollo-de-la-personalidad-en-el-trabajo&catid=35:enfoques&Itemid=62#CommentForm), 20 de febrero de 2013.

<http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-una-organizacion.html>, 20 de febrero de 2013.

<http://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html>, 20 de febrero de 2013.

<http://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html>, 20 de febrero de 2013.

[http://www.cinco.mx/programa\\_especialidad\\_cg/03\\_habilidades\\_de\\_comunicacion\\_e\\_interpersonales/la\\_asertividad,\\_expresion\\_de\\_una\\_sana\\_autoestima.pdf](http://www.cinco.mx/programa_especialidad_cg/03_habilidades_de_comunicacion_e_interpersonales/la_asertividad,_expresion_de_una_sana_autoestima.pdf), 20 de febrero de 2013.

[http://www.cinco.mx/programa\\_especialidad\\_cg/03\\_habilidades\\_de\\_comunicacion\\_e\\_interpersonales/la\\_asertividad,\\_expresion\\_de\\_una\\_sana\\_autoestima.pdf](http://www.cinco.mx/programa_especialidad_cg/03_habilidades_de_comunicacion_e_interpersonales/la_asertividad,_expresion_de_una_sana_autoestima.pdf), 20 de febrero de 2013.

[http://www.iseclinic.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49%3Acomo-ser-assertivo-en-el-trabajo&catid=9%3Apsicologia-dultos&Itemid=173&lang=es](http://www.iseclinic.es/index.php?option=com_content&view=article&id=49%3Acomo-ser-assertivo-en-el-trabajo&catid=9%3Apsicologia-dultos&Itemid=173&lang=es), 20 de febrero de 2013.

[http://www.robertexto.com/archivo13/emocion\\_cognit.htm](http://www.robertexto.com/archivo13/emocion_cognit.htm), 20 de febrero de 2013.

<http://www.xtec.cat/~jcampman/aserti10.pdf>, 20 de febrero de 2013.

Introducción a la Psicología del Trabajo, Carlos M. Alcover, David Martínez Iñigo, Fernando Rodríguez Mazo, Roberto Domínguez Bilbao, Edith Mc Graw Hill, 2005, pag. 18, 90, 207, 209, 263, 311, 323 -329.

La Inteligencia Emocional, Daniel Goleman, Editorial Vergara, 1999, Pags. 49, 54.

Libertad Emocional: Estrategias para Educar las Emociones, Ferran Salmuri, Editorial Paidós 2004, pág. 130.

Libertad Emocional: reconocimiento y expresión adecuada de todos y cada uno de los propios estados afectivos.

Manual de Técnicas de Terapia y Modificación de Conducta, Vicente E Gallo, Siglo XXI de España Editores, 1998, pág. 404.

McHenry, Hough, Toquam, Hanson y Ashworth (1990), *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations* Murray Barrick, Ann Marie Ryan, Editorial Jossey Bass, 2003, pág. 290.

Motivación: Teoría, Investigación y aplicaciones, Herbert L. Petri, John M. Govern, Editores Cengage, 2006, pág. 397.

Motowidlo (2003), *Handbook of Personality at Work*, Neil Christiansen, Robert Tett, Editorial Routledge, 2012, pág. 226.

Peiró (1989), *Psicología de las Organizaciones*, Andrés Rodríguez Fernández, Francisco Díaz Bretones, María Angustias Martín Quirós, Editorial UOC, 2004, pág. 26.

Peiró, Preito y Roe (1996). *Desigualdad Social y Relaciones de Trabajo*, Joaquín de Elena y Peña, Editorial Universidad de Salamanca, 2004, pág. 31.

*Psicología del Desarrollo Humano del Nacimiento a la Vejez*, Neli Pérez Pérez, Ignasi Navarro Soria, Editorial.

Puede consultarse Domínguez Bilbao (2003) para una revisión sobre estos y otros conceptos relacionados.

Pueden consultarse análisis pormenorizados sobre los cinco grandes en John (1990) o en Block (1995) por poner tan solo algunos ejemplos.

¿Por qué he dicho blanco si quiero decir negro? Técnicas Asertivas para el Profesorado y formadores, Manuel Güell i Barcelo, Editorial GRAÓ, de IRIF, S.L. 2005, pág. 22.

Ramos, Gracia y Peiró (1996). *Psicología del Trabajo*, Carlos Ma, Alcover de la Hera, Juan Antonio Moriano Leon, Amparo Osca Segovia, Gabriela Topa Cantisano, Editorial UNED, 2012, pag.365.

Ree, Carretta y Steindl (2001). *Organizational Behaviour In Construction*, Anthony Walker, Editorial Wiley Black Well, 2011, pág. 119.

Revista interuniversitaria de formación del profesorado, *La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey*, Pablo Fernández Berrocal, Natalio Extremera Pacheco, ISSN 0213-8646, Nº 54, 2005, págs. 63-94.

*Sociología de la Organización*, Gustavo Velázquez Mastreta, Editorial Limusa, 2005, pág. 69.

Watson y Slack (1993). *Work and Quality of Life: Ethical Practices in Organizations*, Nora P. Reilly, M. Joseph Sirgy, C. Allen Gorman, Editorial Springer, 2012, pág. 81.

Weiss y Cropanzano (1996), *Managing Emotions in the Workplace*, Editado por Neal M. Ashkanasy, Wilfred J. Zerbe, Charmine E. J. Härtel, 2002, pág. 77.

ANEXO 1 PRUEBA / CUESTIONARIO DE ASERTIVIDAD

(29)  
A

Nombre Díaa Susy Arias Duarte

Area Dirección de Información

Responda a las siguientes afirmaciones valorando sus pensamientos y sentimientos actuales.

	Siempre	A veces	Nunca
Puedo expresar mis sentimientos abiertamente ante los demás	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando una persona me trata injustamente, le llamo la atención sobre ello	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cuando cometo algún error, lo admito sin dificultad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando me piden que haga un trabajo que no me gusta, expreso lo que siento al respecto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Creo que tengo capacidad para acabar los trabajos que empiezo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
No me cuesta trabajo decir "no"	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
No me importa que me observen mientras trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
El contacto visual es importante al hablar con otros, e intento mantenerlo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando me pongo furioso, intento no mostrar mi enfado, mi frustración o mi decepción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Creo que lo que quiero o necesito es tan importante como los deseos y necesidades de los demás	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si alguien da muestras de tener un hábito irritante, me siento con libertad para pedir a dicha persona que lo evite	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puedo proceder ante los conflictos como un adulto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando alguien se comporta groseramente delante de mí, le llamo la atención sobre ello	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando una persona realiza una crítica sobre mí, intento aprender de ello	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando no estoy de acuerdo con una persona, puedo mostrar mis discrepancias con cortesía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# ANEXO 2 CEDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



## Secretaría de la Función Pública Subsecretaría de la Función Pública

### Metodología para la Evaluación del Desempeño



**APARTADO G**

**CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL OPERATIVO**

Día	Mes	año
14	AGOSTO	2012

**I. DATOS DEL SERVIDOR PÚBLICO SUJETO A EVALUACIÓN**

Nombre(s) y Apellidos: **ARIAS DUARTE DULCE SUGEY**

R.F.C. (13 Caracter): **AIDD-860606-001** C.U.R.P. **AIDD860606MDFRRL09**

Dependencia o Entidad: **SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTE**

Área de Adscripción: **TECNICO ESPECIALIZADO**

Puesto que desempeña: **TECNICO ESPECIALIZADO**

Nivel: **6**

Antigüedad en el Puesto: **01/01/2011**

Antigüedad en el Gobierno Federal: **01/06/2006**

Grupo de Puestos al que pertenece: **SERVICIOS**

**II. PRINCIPALES FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EL SERVIDOR PÚBLICO**

Monitorear diariamente los medio electrónicos -agencia, periódicos, radio y TV- para  
 Enviar de manera electrónica, en tiempo y forma, las notas periodísticas recopiladas.  
 Elaborar y entregar cuatro cortes informativos con notas periodísticas recopiladas.  
 Realizar un resumen ejecutivo de la información generada durante el día  
 Cuantificar las notas periodísticas, así como las horas y los minutos que los medios  
 Mantener un respaldo electrónico de todas las notas periodísticas que publican

**III. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE METAS**

META 1	APOYAR EN EL AREA DE MONITOREO LAS NECESIDADES DE TRABAJO QUE SE TENGAN QUE REALIZAR
FECHA DE CUMPLIMIENTO:	ANUAL 100%
META 2	ENVIAR, DIA A DIA, RESUMENES DE LAS NOTAS PERIODISTAS PUBLICADAS Y RESUMIDAS EN EL AREA
FECHA DE CUMPLIMIENTO:	ANUAL 100%
META 3	REALIZAR UN CONTEO DIARIO (HORAS Y MINUTOS) DE TODA LA INFORMACION GENERADA EN MEDIOS ELECTRONICOS Y PERIODICOS PERIODICOS
FECHA DE CUMPLIMIENTO:	ANUAL 100%
META 4	APOYAR EN LOS SERVICIOS QUE SE REQUIERAN EN SU AREA 100%
FECHA DE CUMPLIMIENTO:	ANUAL 100%

	PARÁMETROS DE RESULTADOS			PARÁMETROS DE OPORTUNIDAD			SUBTOTAL DE METAS	
	SOBRESALIENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	ANTES DEL PLAZO	EN EL PLAZO		DESPUES DEL PLAZO
	8.5 PUNTOS	7.0 PUNTOS	6.0 PUNTOS	0 PUNTOS	4.0 PUNTOS	3.5 PUNTOS		3.0 PUNTOS
META 1	X				X		12.5	
META 2	X				X		12.5	
META 3	X				X		12.5	
META 4	X				X		12.5	
<b>PUNTAJE TOTAL DE METAS</b>							<b>50.0</b>	



# Secretaría de la Función Pública Subsecretaría de la Función Pública

## Metodología para la Evaluación del Desempeño



### IV. EVALUACIÓN DE FACTORES DE ACTUACIÓN PROFESIONAL

FACTORES	SUBFACTORES			
<b>CONOCIMIENTO DEL PUESTO</b>	POSEE BUEN CONOCIMIENTO DEL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO, LO QUE LE PERMITE PRESTAR LOS SERVICIOS QUE TIENE ENCARGADOS CON MÁXIMA OPORTUNIDAD Y CALIDAD DE LOS RESULTADOS.	POSEE BUEN CONOCIMIENTO DEL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO, LO QUE LE PERMITE PRESTAR LOS SERVICIOS QUE TIENE ENCARGADOS CON BUENA OPORTUNIDAD Y CALIDAD.	POSEE CONOCIMIENTO ELEMENTAL DEL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO, LO QUE PROVOCA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE TIENE ENCARGADOS, REGULAR OPORTUNIDAD Y CALIDAD.	POSEE POCO CONOCIMIENTO DEL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO, LO QUE LE IMPIDE CUMPLIR CON LA OPORTUNIDAD Y CALIDAD ESTABLECIDA PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE TIENE ENCARGADOS.
	SOBRESALIENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
<b>CRITERIO</b>	PROPONE SOLUCIONES OPTIMAS A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN.	PROPONE SOLUCIONES ADECUADAS A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN.	PROPONE SOLUCIONES ACEPTABLES A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN.	PROPONE SOLUCIONES POCO RELEVANTES A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN.
	SOBRESALIENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>	REALIZA TRABAJOS EXCELENTES SIN COMETER ERRORES EN SU CONFIDABILIDAD, EXACTITUD Y PRESENTACIÓN.	REALIZA BUENOS TRABAJOS Y POCO FRECUENTEMENTE COMETE ERRORES EN SU CONFIDABILIDAD, EXACTITUD Y PRESENTACIÓN.	REALIZA TRABAJOS REGULARES CON ALGUNOS ERRORES EN SU CONFIDABILIDAD, EXACTITUD Y PRESENTACIÓN.	REALIZA TRABAJOS CON ALTO ÍNDICE DE ERRORES EN SU CONFIDABILIDAD, EXACTITUD Y PRESENTACIÓN.
	SOBRESALIENTE (5)	BUENO (4)	REGULAR (3)	DEFICIENTE (2)
<b>TÉCNICA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	APLICA DE MODO SOBRESALIENTE Y EN TODOS MOMENTOS LAS TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO.	APLICA DE MODO BUENO LAS TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO.	APLICA OCASIONALMENTE LAS TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO.	APLICA EN GRADO MÍNIMO O NULO LAS TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO.
	SOBRESALIENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
<b>NECESIDAD DE SUPERVISIÓN</b>	NO REQUIERE SUPERVISIÓN PARA REALIZAR LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCARGADAS DE SU CARGO EN EL PUESTO.	REQUIERE POCAS SUPERVISIONES PARA REALIZAR LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCARGADAS DE SU CARGO EN EL PUESTO.	OCASIONALMENTE REQUIERE SUPERVISIÓN PARA REALIZAR LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCARGADAS DE SU CARGO EN EL PUESTO.	REQUIERE PERMANENTE SUPERVISIÓN PARA REALIZAR LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCARGADAS DE SU CARGO EN EL PUESTO.
	SOBRESALIENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
<b>CAPACITACIÓN RECIBIDA</b>	APLICA AMPLIAMENTE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, LO QUE LE PERMITE ELEVAR MANIFIESTAMENTE LA EFICIENCIA Y CALIDAD DE SU TRABAJO.	APLICA DE MODO BUENO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, LO QUE LE PERMITE ELEVAR MANIFIESTAMENTE LA EFICIENCIA Y CALIDAD DE SU TRABAJO.	APLICA DE MODO BASTANTE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, LO QUE LE PERMITE ELEVAR MANIFIESTAMENTE LA EFICIENCIA Y CALIDAD DE SU TRABAJO.	BASTANTE POCO APlica EN SU TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, LO QUE LE IMPIDE ELEVAR LA EFICIENCIA Y CALIDAD DE SU TRABAJO.
	SOBRESALIENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
<b>INICIATIVA</b>	REALIZA APORTACIONES DESTACADAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO, LO CUAL CONTRIBUYE A LA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS Y EL AUMENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.	REALIZA ALGUNAS APORTACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO, LO CUAL CONTRIBUYE A LA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS Y EL AUMENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.	REALIZA APORTACIONES NO RELEVANTES PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO, LO CUAL PROVOCA UN MÍNIMO IMPACTO EN LA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS Y EL AUMENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.	REALIZA POCAS APORTACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE SU TRABAJO, POR LO CUAL NO CONTRIBUYE A LA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS NI AL AUMENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.
	SOBRESALIENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
<b>COLABORACIÓN Y DISCRECIÓN</b>	MANIFIESTA NOTABLE DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y SABER UTILIZAR PERTINENTEMENTE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA.	MANIFIESTA BUENA DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y SABER UTILIZAR PERTINENTEMENTE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA.	MANIFIESTA REGULAR DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y COMETE FALGOSAS INICIASIONES CON LA INFORMACIÓN QUE MANEJA.	MANIFIESTA POCAS DISPOSICIONES PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y PRODUCE COPULSOS CON LA INFORMACIÓN QUE MANEJA.
	SOBRESALIENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
<b>RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA</b>	CUMPLE DE MODO SOBRESALIENTE CON LOS OBJETIVOS Y METAS INDIVIDUALES Y SIEMPRE DE SUJETA A LAS INSTRUCCIONES O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS.	CUMPLE CON LOS OBJETIVOS Y METAS INDIVIDUALES, SIN OMBRIR LAS DISPOSICIONES ESTABLECIDAS.	CUMPLE OCASIONALMENTE CON LOS OBJETIVOS Y METAS INDIVIDUALES Y NO CON FRECUENCIA MANIFIESTA INCUMPLIMIENTO CON LAS DISPOSICIONES ESTABLECIDAS.	CUMPLE DE MODO MÍNIMO O NULO CON SUS OBJETIVOS Y METAS INDIVIDUALES E INCLUSO VIOLA LAS DISPOSICIONES ESTABLECIDAS.
	SOBRESALIENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	MANIFIESTA NOTABLE DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR EN EQUIPO Y COMO MIEMBRO DEL EQUIPO ES UN ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA EFICIENCIA DEL MISMO.	MANIFIESTA BUENA DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR EN EQUIPO Y COMO MIEMBRO DEL EQUIPO, ES UN ELEMENTO QUE CONTRIBUYE AL MISMO.	MANIFIESTA REGULAR DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR EN EQUIPO Y COMO MIEMBRO DEL EQUIPO ES UN ELEMENTO QUE INTERFIERE A LA ACCIÓN DEL MISMO.	MANIFIESTA POCAS DISPOSICIONES PARA COLABORAR EN EQUIPO Y COMO MIEMBRO DEL EQUIPO, ENTORPECE LOS TRABAJOS DEL MISMO.
	SOBRESALIENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	MANTIENE EXCELENTE GRADO DE INTERACCIÓN CON JEFS, COMPAREJOS Y/O CIUDADANOS.	MANTIENE BUEN GRADO DE INTERACCIÓN CON JEFS, COMPAREJOS Y/O CIUDADANOS.	MANTIENE REGULAR GRADO DE INTERACCIÓN CON JEFS, COMPAREJOS Y/O CIUDADANOS.	MANTIENE POCO GRADO DE INTERACCIÓN CON JEFS, COMPAREJOS Y/O CIUDADANOS.
	SOBRESALIENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
<b>MEJORA CONTINUA</b>	DEMONSTRA COMPROMISO DESTACADO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONER MEJORAS CON EL FIN DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES.	DEMONSTRA BUEN COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONER MEJORAS CON EL FIN DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES.	DEMONSTRA REGULAR COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONER MEJORAS CON EL FIN DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES.	DEMONSTRA POCO COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONER MEJORAS CON EL FIN DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES.
	SOBRESALIENTE (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
<b>SUBTOTAL DE FACTORES DE ACTUACIÓN PROFESIONAL</b>	<b>41</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PUNTAJE TOTAL DE FACTORES</b>				<b>48</b>

### INTEGRACIÓN DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL

PUNTAJE TOTAL DE METAS	50.0
PUNTAJE TOTAL DE FACTORES	48.0
CALIFICACIÓN GLOBAL	98.0
NIVEL DE DESEMPEÑO	SOBRESALIENTE



**Secretaría de la Función Pública  
Subsecretaría de la Función Pública**



**Metodología para la Evaluación del Desempeño**

**V. COMENTARIOS DEL EVALUADO**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**VI. COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

SI EL SERVIDOR PÚBLICO HA SIDO CAPACITADO, DESCRIBA BREVEMENTE CUAL HA SIDO EL IMPACTO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LOS PROCESOS COTIDIANOS DE SUS LABORES.  
 Los cursos recibidos han servido para que mejore los conocimientos adquiridos y los ponga en práctica cotidianamente y de manera eficaz.

DESCRIBA BREVEMENTE LAS APORTACIONES QUE EL SERVIDOR PÚBLICO HA REALIZADO PARA MEJORAR SUS PROCESOS DE TRABAJO.  
 SU DISPOSICIÓN AL TRABAJO Y EL COMPANERISMO HA HECHO QUE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO SEA MÁS EFICIENTE.

RESPECTO A LA EVALUACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO OBTENIDA EL AÑO ANTERIOR, DESCRIBA BREVEMENTE SI SE OBSERVAN MODIFICACIONES POSITIVAS O NEGATIVAS, RESPECTO A SU TRABAJO.

MENCIONE ÁREAS DE OPORTUNIDAD QUE EL SERVIDOR PÚBLICO DEBE CUBRIR.

MENCIONE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN QUE USTED CONSIDERE NECESARIAS PARA QUE EL TRABAJADOR INCREMENTE SU EFICIENCIA LABORAL.  
 SE SUGIERE CURSO DE IDIOMAS, PREFERENTEMENTE INGLÉS Y ACTUALIZARLA CON CURSOS DE REDACCIÓN.

**VII. FIRMAS DE CONFORMIDAD**

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO	NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO DEL EVALUADOR
 ANA DEL PUERTO SUZUY PUESTO: TÉCNICO ESPECIALIZADO FECHA: 14 DE AGOSTO DE 2012	 PUESTO: SUBSECRETARÍA DE INFORMACIÓN FECHA: 17/08/2012	 Efraín Maldonado PUESTO: Dir. Informática FECHA: 17/08/2012