



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN NO. 8727-25 A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**INFLUENCIA DE LA ASERTIVIDAD EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LAS ENFERMERAS DE UN  
HOSPITAL PÚBLICO**

**TESIS**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A**

Judith Violeta Hernández Zamudio

Asesor: Lic. Héctor Raúl Zalapa Ríos

Uruapan, Michoacán. A 18 de Septiembre de 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# ÍNDICE

## **Introducción.**

Antecedentes. . . . .	1
Planteamiento del problema. . . . .	4
Objetivos. . . . .	6
Hipótesis. . . . .	7
Operacionalización de la variable. . . . .	8
Justificación. . . . .	9
Marco de referencia. . . . .	10

## **Capítulo 1. Asertividad.**

1.1. La asertividad y la inteligencia emocional. . . . .	15
1.2. La comunicación. . . . .	18
1.3. Características de la asertividad. . . . .	20
1.4. Definición de asertividad, pasividad y agresividad. . . . .	22
1.4.1. Asertividad. . . . .	23
1.4.2. Pasividad. . . . .	25
1.4.3. Agresividad. . . . .	27
1.5. Estrategias que ayudan al comportamiento asertivo. . . . .	29

## **Capítulo 2. Clima organizacional.**

2.1. Definición de cultura. . . . .	42
2.2. Definición de clima organizacional. . . . .	43

2.3. Diferencia entre clima organizacional y ambiente organizacional. . . . .	50
2.4. Elementos del clima organizacional. . . . .	52
2.5. Clima y características de personalidad. . . . .	63
2.6. Clima y satisfacción. . . . .	64
2.7. Clima y conducta. . . . .	65
2.8. Clima y organización. . . . .	65
2.9. Instrumentos que miden el clima organizacional. . . . .	68

**Capítulo 3. Metodología, análisis e interpretación de resultados.**

3.1. Metodología. . . . .	78
3.1.1 Enfoque . . . . .	78
3.1.2. Diseño. . . . .	82
3.1.3. Extensión . . . . .	83
3.1.4. Alcance. . . . .	84
3.1.5. Técnicas de recopilación de datos . . . . .	85
3.2. Descripción de la población y muestra . . . . .	86
3.3. Descripción del proceso de investigación. . . . .	88
3.4. Análisis e interpretación de resultados. . . . .	90
3.4.1. Resultados obtenidos para la variable asertividad. . . . .	90
3.4.2. Resultados obtenidos para la variable clima organizacional. . . . .	91
3.4.3 Influencia de la asertividad en la percepción del clima organizacional en las enfermeras del Hospital General “Dr. Pedro Daniel Martínez” . . . . .	92



## INTRODUCCIÓN

Los problemas que aquejan actualmente a las instituciones de salud pública, han puesto de manifiesto el malestar tanto de los usuarios como de los propios empleados, lo cual trae consigo desconfianza, riñas y conflictos. Por ello, la intención del presente documento es presentar una investigación donde se considera importante el factor de asertividad y que al aplicarlo genere una nueva cultura organizacional, un comportamiento adecuado y, por consiguiente, un apropiado manejo en el clima organizacional.

### **Antecedentes.**

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

De acuerdo por Montaña (2001), (citado por Serrano C, Velasco, Peñuñuri y Gil 2011) el clima organizacional es un conjunto de características que percibe el personal en el ambiente de trabajo que está constantemente en su empresa, de la conducta de

los demás trabajadores, ya sea positiva o negativa; dicho resultado se refleja en el rendimiento y productividad de las actividades, de grupo y de la empresa.

Al realizar una consulta dentro de la biblioteca de la Universidad Don Vasco de esta ciudad, sobre antecedentes de investigaciones efectuadas respecto al presente tema, fue posible encontrar algunas tesis que se señalan a continuación, en donde se percibe que los investigadores en este contenido obtuvieron resultados satisfactorios que les ayudaron a conocer más acerca del clima organizacional. En cuanto a las investigaciones de asertividad, fueron consultadas en la biblioteca de la Escuela de Psicología de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, en la ciudad de Morelia, Michoacán.

Ávila (2005), en su investigación llamada “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Embotelladora Aga del Centro”, menciona que el clima organizacional no es el favorable, pues los trabajadores reflejan poca participación, desmotivación y por lo tanto se sienten insatisfechos, además, manifiestan falta de cooperación, actitudes de desinterés, falta de pertenencia y compromiso. Ante esa situación, surgió el objetivo de saber el grado de satisfacción que ofrece al empleado su trabajo, y conocer qué ha realizado la empresa en cuanto a clima organizacional. Con base en su estudio práctico, la autora encontró que los principales motivos del deficiente funcionamiento del clima organizacional son: la motivación, el trabajador no hace sus funciones con gusto, el

pago no es justo ni suficiente y el rendimiento del personal se ve afectado. Por ello, la rotación del personal se ha ido incrementando.

Gallegos (2001), en su investigación llamada “Propuesta para mejorar el clima organizacional en el CECFOR #1”, en su hipótesis intentó identificar los aspectos de la personalidad del factor humano que colaboran en dicha institución, ya que tales rasgos se ven influidos por la apatía, el individualismo, y por lo tanto, la corrupción de un clima organizacional. Su hipótesis fue la acertada, pues la personalidad es la base sobre la cual los individuos actúan dentro de la institución.

Fabela (2003), en su investigación llamada “Análisis de clima organizacional en la empresa Automóviles y Camiones de Uruapan”, pretendía encontrar si existe un clima organizacional adecuado en dicha empresa y que si éste se refleja de manera considerable en los cambios susceptibles de mejora, la adaptación a nuevas tecnologías, mercado y retos, así como el ritmo vigoroso del cambio. A diferencia de las otras investigaciones, en ésta se encontró que el clima organizacional es favorable, ya que cuenta con una comunicación y supervisión de las actividades adecuadas.

Cano (2011), en su investigación llamada “Correlación de la asertividad dentro del clima organizacional del Hotel Mansión del Cupatitzio”, encontró que la percepción que hay entre los empleados del hotel acerca del clima organizacional se ubica en un nivel promedio y la asertividad se ubica en un nivel alto. Esto es, que la asertividad es

muy importante, ya que si los empleados cuentan con ello es aún más favorable para que exista un adecuado clima organizacional.

Martínez (2008), en su investigación “El desarrollo de la asertividad en las asistentes médicas para el logro de un mejor clima organizacional y una mayor calidad en el servicio otorgado al usuario, el caso de la UMF No. 80, IMSS”, señala en sus conclusiones que la asertividad es de suma importancia para que el clima organizacional sea óptimo, y sumados estos componentes, el servicio que se otorgue al usuario sea de alta calidad.

Debido a este panorama, se ha decidido investigar acerca de la asertividad en los trabajadores y conocer los factores que generan para que exista un favorable funcionamiento en el clima organizacional en las enfermeras de un hospital público.

### **Planteamiento del problema.**

En la actualidad los términos de “asertividad” o “ser asertivo” se escuchan cada vez con más frecuencia en la vida diaria, aunque tal vez muchas personas aún se pregunten a qué se refiere o de qué se trata. La asertividad es muy importante en las empresas, ya que tener personal con estas habilidades facilita la interacción entre los trabajadores y una mejor comunicación organizacional.

Por otra parte, el clima organizacional es de suma preocupación en las empresas, ya que las funciones influyen en gran medida, en primer lugar en el nivel de satisfacción que presentan los trabajadores y por otro lado, en la productividad organizacional.

Se han realizado investigaciones diversas con estos temas, pero son pocas las que se han enfocado a encontrar la influencia entre estas dos variables.

Será labor del presente estudio responder a estas interrogantes, ya que se enfocará la asertividad en el clima organizacional en las enfermeras del hospital general, en el cual constantemente se hacen investigaciones, pero hasta el momento no hay ninguna investigación sobre la realidad que existe, tanto en la asertividad como el clima organizacional de las enfermeras.

Es por esto que es de suma importancia responder la siguiente interrogante ¿Influye la asertividad en la percepción del clima organizacional de las enfermeras del Hospital General “Dr. Pedro Daniel Martínez” de Uruapan, Michoacán?

Para fundamentar teóricamente la investigación se han elegido como variables la asertividad y clima organizacional. En primera instancia se comenzará a explicar qué es la asertividad y la utilidad que representa en el ámbito laboral, a este respecto, se habla de las diferentes formas de comunicación y comportamiento con los demás (pasiva, agresiva o asertiva), de igual modo, se destacarán las estrategias que ayudan

a lograr un comportamiento asertivo y el modo en que éste puede influir para que exista un favorable clima organizacional, tomando como fundamentos los elementos, características e instrumentos que midan el clima organizacional.

## **Objetivos.**

Para realizar esta investigación, se han establecido varios objetivos que se presentan a continuación.

### **Objetivo general**

Establecer el nivel de influencia de la asertividad en la percepción del clima organizacional en las enfermeras del Hospital General “Dr. Pedro Daniel Martínez” de Uruapan, Michoacán.

### **Objetivos particulares**

- 1) Definir la conducta asertiva.
- 2) Describir las características de la asertividad.
- 3) Examinar el comportamiento asertivo, pasivo y agresivo.
- 4) Definir el clima organizacional.
- 5) Analizar los elementos del clima organizacional.
- 6) Medir la asertividad de las enfermeras.

- 7) Evaluar la percepción de clima organizacional.
- 8) Establecer la relación estadística entre la asertividad y el clima organizacional.

### **Hipótesis.**

Después de una revisión de la bibliografía existente, se estructuraron dos explicaciones tentativas sobre la problemática examinada, las cuales se enuncian enseguida.

#### **Hipótesis de trabajo.**

La asertividad influye significativamente en la percepción del clima organizacional en las enfermeras del Hospital General “Dr. Pedro Daniel Martínez”.

#### **Hipótesis nula.**

No existe influencia significativa de la asertividad en la percepción del clima organizacional en las enfermeras del Hospital General “Dr. Pedro Daniel Martínez”.

### **Operacionalización de las variables.**

En este proceso, la variable se transforma de un nivel abstracto a una categoría empírica, observable o medible.

La operacionalización de las variables “difiere según su nivel de abstracción o complejidad, se identifican y definen sus subvariables o dimensiones. Luego se establecen los indicadores de cada una de ellas. Los indicadores señalan la forma de medir la variable o sus dimensiones. A este proceso se le denomina operacionalización o diseño de una variable” (Lerma; 2004: 76).

Es decir, los indicadores deben ser establecidos en términos de la cantidad o cualidad del atributo, expresando la respectiva unidad de medida y la forma en que se estará midiendo, o bien, la expresión matemática que se utilizará para calcular este índice.

En esta investigación la influencia de la asertividad en la percepción del clima organizacional se valorará con dos escalas tipo Likert, llamadas: Escala de Clima Organizacional (ADCO) y Escala Multidimensional de Asertividad (EMA), que indicaran en qué nivel se encuentra cada enfermera y, en conjunto, si existe influencia en dichas variables.

## **Justificación.**

El beneficio que la investigadora obtendrá al realizar el presente estudio, consiste en que le ayude a tener una visión más clara de qué es la asertividad y cómo ésta puede influir para que exista un favorable clima organizacional en una institución o empresa, así como identificar alternativas de solución a problemas laborales que en un futuro, una vez adquiridos los conocimientos suficientes, hagan posible trabajar e incrementar la presencia de una asertividad adecuada.

Para el Hospital General “Dr. Pedro Daniel Martínez” de Uruapan, le servirá para identificar cuál es la manera apropiada de ser asertivos, además de conocer el índice de esta característica en las enfermeras y los resultados de la percepción del clima organizacional en la institución; asimismo, si la asertividad influye o no significativamente en el clima organizacional, para posteriormente, si se considera importante, capacitar a las enfermeras para que exista un conveniente nivel de asertividad y ésta se vea reflejada en el clima organizacional.

Para la Universidad Don Vasco y, en especial, a la Escuela de Psicología, el presente trabajo será el antecedente de una investigación realizada por un alumno de esta carrera, enfocada a la asertividad y clima organizacional, y podrá ser consultada por aquellos que deseen trabajar más sobre el tema.

## **Marco de referencia.**

En 1990 se autorizó el proyecto para la construcción en Uruapan, de un hospital con servicio de salud de 2° nivel. Inició en enero de 1991 bajo el auspicio del programa de Solidaridad, con la aportación de un 50% del presupuesto por parte del Gobierno Federal y un 50% que correspondió al Gobierno Estatal y la Secretaría de Salud del Estado.

El terreno fue donado por el Comisariado Ejidal de la Población Rural de Tejerías, que ahora forma parte de la colonia San Francisco de esta ciudad. Cuenta con una superficie de 15,000 m<sup>2</sup>.

El 17 de junio de 1993, el entonces Presidente de la República, Carlos Salinas de Gortari, en compañía del Secretario de Salud, Dr. Jesús Kumate García, el Gobernador Interino del Estado de Michoacán, Lic. Ausencio Chávez Hernández y el Jefe de Servicios Coordinados de Salud, Dr. Eustolio Hernández Vázquez, entre otros distinguidos personajes, inauguraron el entonces denominado Hospital Regional de Uruapan, al hacer entrega de la Dirección al Dr. Sergio Hidalgo Ramírez, quien estuvo al mando hasta el día 1° de mayo de 2007.

El 1° de julio de 1993 inició sus actividades en consulta externa y el 10 de noviembre del mismo año, se emprende el servicio de hospitalización.

Por acuerdo de la Secretaría de Salud, con fecha 30 de noviembre de 1994, se aprobó que el Hospital General de Uruapan, lleve el nombre de “Dr. Pedro Daniel Martínez”. Se llevó a cabo el acto de nominación y revelación del busto en honor de este servidor el 24 de junio de 1995, quien para la historia dejó la frase” La mayor tragedia de la vida no es la muerte, es lo que dejamos morir dentro de nosotros y que pudimos desarrollar en vida”.

El Hospital General es calificado como “Hospital Amigo del Niño y de la Madre” develándose la placa que patenta dicho reconocimiento, el 14 de noviembre de 1995.

Al paso del tiempo se han hecho diversas adaptaciones en las instalaciones físicas del hospital para brindar mejor calidad en los servicios y cubrir las demandas actuales de la población.

Su misión radica en que es un Hospital General de 2° nivel de la Secretaría de Salud de Michoacán, comprometido con la sociedad para proporcionar atención médica digna, oportuna y segura, con calidad y calidez que satisface ampliamente las necesidades y expectativas de los usuarios en apego a la normatividad establecida y a los derechos humanos.

De conformidad con los principios y valores institucionales, la visión consiste en ser a mediano plazo uno de los 5 mejores Hospitales de 2° nivel del país, reconocido

por estar en manos de profesionales con calidad humana, altamente calificados y en constante innovación tecnológica.

Los valores que se privilegian en este centro de atención a la salud, son:

1. Honradez: permite generar una congruencia entre lo que se dice y lo que se actúa para que al final la interacción con la gente permita generar relaciones integrales, éticas y con honestidad.
2. Respeto: de cada servidor con los demás integrantes, con los clientes, con la institución y consigo mismo.
3. Lealtad: representada por el compromiso de cada uno de los integrantes, que junto con su esfuerzo y disposición continua, permite generar un vínculo a largo plazo entre la institución, los proveedores y clientes.
4. Justicia: garantiza un trato similar ante necesidades semejantes y busca permanentemente una mejor distribución de recursos y oportunidades.
5. Innovación: capacidad de mejorar las circunstancias y actitudes introduciendo novedades.
6. Espíritu de servicio: como la satisfacción al ofrecer el servicio diario al usuario, ya sea interno o externo, que acude en busca de su bienestar y apoyo.
7. Excelencia: superior calidad que hace digna de singular aprecio a una persona y/o cosa.

8. Pluralismo: libertad de pensamiento y expresión de ideas, en la relación médico-paciente, los usuarios de los servicios deben tener la posibilidad de ejercer su derecho a decir quien se hará cargo de su salud y la de su familia.

El Hospital General de Uruapan se localiza en el Km. 1.5 camino a Tejerías en el Fraccionamiento San Francisco Uruapan, colinda con diferentes asentamientos irregulares entre los que se encuentran: Antorcha Campesina, El Uval, Ignacio Ramírez, Las Flores, Predio Calderón, Mapeco, Río Volga, Electricista y Mario Moreno.

## **CAPÍTULO 1**

### **ASERTIVIDAD**

En los espacios laborales es muy común que se produzcan situaciones que generan estrés y conflictos, como pueden ser: la sobrecarga de trabajo, problemas relacionados con la actividad laboral, diferencias entre compañeros de trabajo, con jefes o clientes. Lo cierto es que estos hechos crean un ambiente de trabajo tenso y difícil, que afecta no sólo las relaciones interpersonales de la organización, sino también su productividad y, por ende, el éxito de la organización.

Por ello, en la actualidad se requiere de la preparación para enfrentar eficazmente este tipo de situaciones en el ámbito laboral. Al respecto, se ha observado que la incapacidad para comunicar con eficacia las necesidades (pensamientos, sentimientos, emociones, opiniones, creencias), así como el inadecuado manejo de las emociones (ira, angustia, tristeza, miedo, vergüenza), es lo que a menudo genera estrés y conflictos sin resolver. Por poner un ejemplo, se puede percibir que de repente surgen diferencias entre compañeros de trabajo, ante los cuales se reacciona con ira y agresión, esto hace imposible comunicar con éxito aquello que se deseaba o que pensaba respecto a algo.

Fue por todo esto que resultó de interés la asertividad, la cual se destaca por ser una alternativa que se puede ayudar a transformar las situaciones problemáticas en el trabajo en situaciones que resulten positivas, como lo pueden ser: resolver una

situación delicada con algún compañero de trabajo o jefe, tratar con un cliente difícil, perseverar y manejar la carga de trabajo de tal manera que no cause un desequilibrio emocional (angustia, miedo, enojo, estrés), o puede ayudar no sólo para el propio bien, sino también para los que se encuentran alrededor, dado que ayuda a mejorar y actuar sabiamente en las relaciones interpersonales.

### **1.1. La asertividad y la inteligencia emocional.**

Actualmente la asertividad es una palabra novedosa, que designa un enfoque moderno y dinámico. La palabra proviene del latín *asserene*, *assertum* que significa “afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, comunicación segura y eficiente.” (González; 2006: 88).

Dicha característica se enfoca en los aspectos comunicativos (saber expresar el pensar y sentir), y se deriva de la inteligencia emocional (I.E.), que es la capacidad para manejar adecuadamente las emociones y que sugiere un equilibrio entre la razón y la emoción, sin suprimir esta última, sino reconociendo y comprendiendo los eventos detonantes, haciendo consciente la emoción para el manejo adecuado (Goleman; 1995).

Goleman (citado por Weisinger; 1998) destaca que la inteligencia emocional es intrapersonal e interpersonal, y explica brevemente sus características mediante el siguiente cuadro:

<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	
<p>INTRAPERSONAL: en relación con uno mismo, y tiene como principales características:</p>	<p>INTERPERSONAL: en relación con los demás, y tiene como principales características:</p>
<p>Desarrollo de la autoconciencia, que consiste en reconocer los propios estados de ánimo</p> <p>Manejo de las emociones sin suprimirlas, sino comprendiéndolas, a través del reconocimiento de las emociones.</p> <p>Automotivación, buscando fuentes que ayuden a conservar el optimismo, el entusiasmo y la tenacidad.</p>	<p>Desarrollo de capacidad de comunicación eficaz; unas palabras equivocadas, unos gestos imprudentes o unos conceptos mal interpretados pueden generar situaciones no deseadas.</p> <p>El desarrollo de la experiencia interpersonal, es decir, saber relacionarse con los demás, para intercambiar información de forma adecuada y significativa, satisfaciendo las necesidades de cada cual.</p> <p>Ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos, aprender a ayudar a los demás a controlar sus emociones, a comunicarse con eficacia, a solucionar sus problemas y a sentirse motivados.</p>

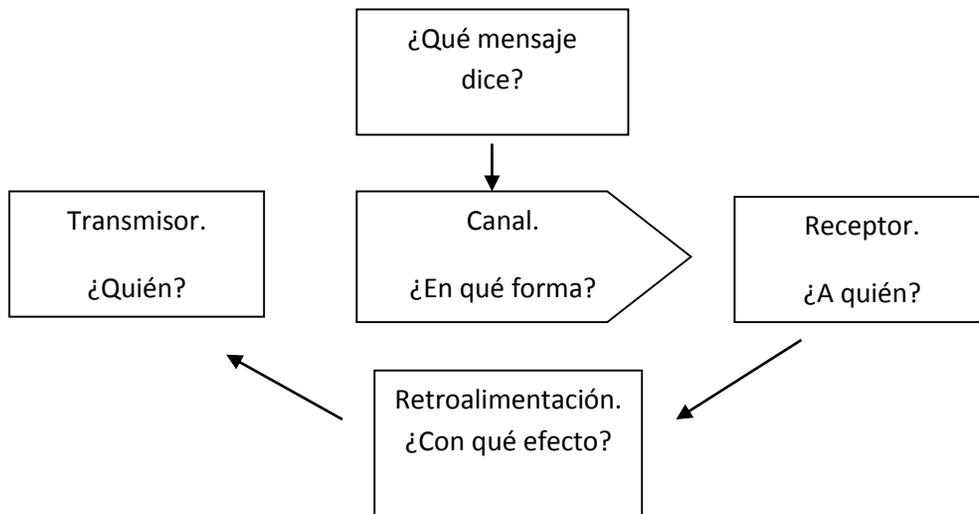
La asertividad es, pues, considerada como una habilidad emocional, que como tal, todos los individuos pueden llegar a desarrollar, por lo que constituye un elemento clave que conforma a la I.E.

De acuerdo con Alberti y Emmons (1997), la asertividad es un conjunto de conductas emitidas en un contexto interpersonal, en el cual el sujeto expresa sus sentimientos, opiniones y deseos de un modo directo, firme, honesto y oportuno, respetando al mismo tiempo los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de otras personas. De igual modo, se define a la asertividad como la habilidad para transmitir sentimientos, creencias u opiniones de una manera clara, directa, honesta y respetuosa; tiene como meta fundamental una comunicación satisfactoria.

De acuerdo con estas definiciones, la asertividad significa poseer la habilidad para comunicarse efectivamente, para transmitir o recibir los mensajes, generando el respeto mutuo entre los interlocutores. Es por esto que hablar de asertividad es hablar de comunicación, que si bien ésta es indispensable en la vida del ser humano para interactuar socialmente, esto no significa que los individuos sepan comunicarse adecuadamente.

## **1.2. La comunicación.**

Como se sabe, la comunicación supone un proceso que se efectúa si se tiene un trasmisor, un receptor y un mensaje. Si este proceso se ve interrumpido, se convierte en información. Para que exista una comunicación es necesario que haya una retroalimentación por parte del receptor hacia el transmisor y así cumplir con el ciclo.



(Fuente: González; 2006: 10).

Sin embargo cabe mencionar que con frecuencia las personas no logran obtener una comunicación satisfactoria, debido a que no son capaces de expresar sus sentimientos, emociones o pensamientos con espontaneidad y honestidad; sucede comúnmente que no expresan realmente lo que quieren decir, sienten o piensan, su comunicación es errónea y por lo general mal entendida, ya que debido a palabras inadecuadas o gestos imprudentes, pueden distorsionar la información. Las personas no asertivas tienen ciertas dificultades para comunicarse con los demás en situaciones

sociales, actúan ya sea de manera pasiva, o bien de forma agresiva, haciendo valer lo que piensan o creen mediante ataques físicos, verbales y no verbales, entorpeciendo más la comunicación.

Así, el no tener un adecuado manejo de las emociones puede impedir el logro de una comunicación afectiva, pues el temor, el enojo, la ansiedad y la vergüenza, pueden no permitir que se actúe apropiadamente, por lo que se deja de tener una comunicación clara, directa y franca. González (2006) señala que una de las causas más comunes de la inhibición de la conducta espontánea es el temor la inseguridad, principalmente provocado por la idea de querer ser aprobado por todas las personas, ante todo por aquellas que significan mucho para el sujeto en cuestión, por lo que cae en una especie de círculo vicioso, ya que el temor crece y no se actúa apropiadamente, por ello el cerebro se bloquea impidiendo transmitir los mensajes con éxito. Además, cuando se está enojado, dicho estado de ánimo impide racionalizar todo aquello que se decide, y se comunica en la incongruencia y la agresión verbal y no verbal.

Es aquí donde radica la importancia de la asertividad, debido a que los canales de la comunicación se abren al diálogo interno y externo, es decir, se reconocen, se identifican las propias necesidades, las emociones, se transmite lo que se piensa, cree, siente y se quiere, de manera que existe una congruencia entre estos factores y se obtiene como resultado una calidad de vida social y emocionalmente sana.

### **1.3. Características de la asertividad.**

Existen ciertas particularidades de la asertividad, de las cuales se puede ver beneficiado el sujeto:

- “Promueve la igualdad en las relaciones humanas, esto significa poner en igualdad de condiciones las dos partes involucradas en una relación, restaura el equilibrio de poder, para así establecer una situación positiva entre ambas partes.
- Actúa de acuerdo con los intereses, es decir, que aquello que en verdad se quiere y se siente, pero siendo justos y realistas, teniendo la capacidad para tomar decisiones propias en todos los aspectos de la vida.
- Defiende las opiniones, incluye técnicas para responder a la crítica, al rechazo o al enojo, expresar y defender los puntos de vista, así como aprender a decir ‘no’, cuando la situación así lo requiera.
- Expresa los sentimientos y emociones inteligentemente, con honestidad y con comodidad; se refiere a la habilidad para mostrar desacuerdos, enojo, afecto, amistad, para admitir que se siente temor o ansiedad, para expresar conformidad o apoyo y para actuar sin sentimientos de culpa.
- Ejerce derechos individuales, se habla de la competencia como ciudadanos, miembros de organizaciones, escuelas o agrupaciones laborales, para defender los derechos y los de otros cuando éstos sean infringidos.
- No trasgrede los derechos de otros, significa respetar los valores y derechos de los otros, sin criticarlos o herir sus sentimientos de forma alguna, sin usar

un lenguaje abusivo, sin intimidar, sin manipular.” (Alberti y Emmons; 1997: 24).

Por lo tanto, se puede decir que la asertividad no sólo contribuye a la satisfacción, sino también a la calidad de relaciones interpersonales. Es por ello que resulta elemental desarrollar la asertividad, puesto que son muchos los sucesos que se presentan en la vida personal, familiar y laboral, además, constituyen problemas que se atribuyen a la comunicación o a la inadecuada transmisión e interpretación de los mensajes.

En el ámbito laboral, el cual es la prioridad a tratar, la asertividad puede ser de gran utilidad, ya que contribuye a obtener nuevas formas de trabajar en colectividad, con mayor eficiencia y efectividad.

De manera muy simple y eficaz, la asertividad puede ayudar en el manejo de conflictos, en la toma de decisiones, en el logro de un mejor trabajo en equipo, una mejor atención al cliente, una mejor y mayor comunicación entre empleado, jefes y compañeros. La asertividad permite adaptarse y entrar con más facilidad a la nueva cultura laboral, para un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo.

#### **1.4. Definición de asertividad, pasividad y agresividad.**

El proceso de manejo emocional incluye primero, en un nivel interno, que la persona sea capaz de manejar sus emociones a su favor. Posteriormente, abarca la expresión de dichas emociones en la interacción con los demás. Esta habilidad personal ha sido denominada asertividad, al respecto se menciona que esta cualidad es “aquella habilidad personal que 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.” (Ferrán; 2004: 130).

Ser asertivo implica proteger la dignidad personal y quedar en el mismo nivel que los demás. Las personas asertivas defienden sus derechos con firmeza y cortesía. Saben que todos tienen el mismo derecho de vivir, de satisfacer sus necesidades y de lograr sus metas (Navarro; 1999). Respecto a este término, “después de darse cuenta de uno mismo, uno empieza a tener más registro de donde está parado. El desafío que sigue entonces, es la capacidad de defender ese lugar que ocupo, que incluya la defensa de mi derecho de ser la persona que soy, la energía que pongo en no renunciar a mi manera de hacer las cosas por complacer a otros. No me refiero a ser terco, sino a mostrar y defender mis ideas, a aprender o poner límites, a valorar mi intuición y a no despreciar la propia percepción de las cosas.” (Bucay; 2009: 84)

#### **1.4.1. Asertividad.**

Esta palabra es empleada por los especialistas de la conducta para hablar de la capacidad que tiene el individuo sano y adulto de afirmarse en sus decisiones, tener criterio propio y cuidar sus espacios de opinólogos, entrometidos e invasores (Bucay; 2009).

Ferrán (2004) propone que la práctica de la asertividad presupone el desarrollo de algunas capacidades básicas:

- Expresar sentimientos y deseos de una forma eficaz sin negar o desconsiderar los derechos de los demás ni crear o sentir vergüenza.
- Diferenciar entre la asertividad, 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 cooperadora, apropiada o razonable de los otros.

La práctica de esta habilidad no es tarea fácil, dado que implica dejar de lado tanto la pasividad como la agresividad, que son las formas más comunes de expresión emocional, sin embargo, la habilidad de ser asertivos proporciona importantes beneficios, entre los cuales Ferrán (2004) destaca:

- a) El incremento del autorrespeto, así como la satisfacción de hacer alguna actividad con la suficiente capacidad para aumentar la confianza y la seguridad.
- b) Una mejora en la posición social, la aceptación y el respeto de los demás, en el sentido de que se reconoce la capacidad de la persona para reafirmar sus derechos personales.

Además, estos beneficios permiten y contribuyen a vivir de una manera más saludable. En conclusión, la asertividad es la habilidad de expresar los deseos de una manera amable, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que se quiere sin atentar contra los demás, negociando con ellos su cumplimiento (Ferrán; 2004).

Sería ideal que esta habilidad estuviera desarrollada en la mayoría de las personas, sin embargo, existen otras dos vías de interacción para reaccionar ante una respuesta emocional en la medida en que se experimenta, de modo contrario a la asertividad: se encuentra por un lado a la agresividad, un modo de expresión emocional que generalmente conlleva relaciones y situaciones problemáticas, y por el otro lado, la respuesta pasiva, en la cual la persona se queda con la emoción reprimida e insatisfecha, y en la que finalmente también termina siendo sumamente perjudicial tanto para el sujeto como para quienes lo rodean; evidentemente, ninguna de estas dos formas de expresión emocional es saludable (Ferrán; 2004).

En los siguientes apartados se define de manera más amplia estos dos conceptos con el objetivo de diferenciarlos y distinguirlos con mayor facilidad.

#### **1.4.2. Pasividad.**

Las personas que presentan un comportamiento pasivo, generalmente no saben expresar sus sentimientos ni defender sus derechos. Esta condición suele ser consecuencia de la falta de autocontrol de emociones como el miedo o la ansiedad. La persona pasiva, por lo general, no se siente satisfecha, ya que no consigue decir lo que piensa o siente y no hace llegar su mensaje a los demás. Suele sentirse insegura, poco aceptada y los demás no suelen tenerla en cuenta.

Las personas de tipo pasivo reprimen sus emociones, es decir, no las expresan y por lo tanto, las vuelcan hacia sí mismas en muchos de los casos, por lo que no es extraño que algunos de ellos sufran malestares estomacales e intestinales. Otros experimentan continuo cansancio, debido entre otras situaciones, a que se desgastan por otros pasando por encima de sus propias necesidades. También porque se culpan demasiado por no lograr sus objetivos y sienten ansiedad por las exigencias de los demás, o depresión por no hacer lo que desean (Ferrán; 2004).

Algunas otras características de las personas con una expresión pasiva de las emociones, son:

- Son demasiado sumisas.
- No saben decir “no”, ni poner límites a los demás.
- Se colocan en una posición subordinada y autodevaluatoria.
- Las demás personas no las respetan y pasan por encima de ellas.
- Ellas mismas no se toman en cuenta a sí mismas ni se respetan.
- Se comportan como si trataran de evadir la situación.
- Dan siempre la razón a los demás.

Al analizar las características de una persona con una expresión pasiva de las emociones, se puede entender el por qué este tipo de expresión emocional no es saludable para la persona, sino todo lo contrario, debido a que genera inconformidad y no le permite alcanzar sus objetivos (Navarro; 1999).

En cuanto al manejo de agresión, estas personas lo hacen de manera contemplativa, asumiendo actitudes de aparente conformidad; no expresan sus emociones, ni las enfrentan, se justifican en el afán de quedar bien con los demás, exagerando sus sentimientos y devaluando su potencial (García; 2007).

Las conductas pasivas son también en gran parte aprendidas durante el crecimiento y desarrollo de la persona, al verse influenciada por estas mismas conductas en el contexto familiar, social y cultural, y están muy relacionadas con una baja autoestima.

Así, una persona con una expresión pasiva de las emociones tiene nula o limitada expresión emocional; situada en la pasividad, evita decir lo que quiere o le gusta; por su parte, en la agresividad lo hace de forma tan violenta que se descalifica a sí misma (García; 2007).

A continuación se revisa la agresividad, condición que es igualmente disfuncional para la persona, pues sigue siendo un desequilibrio en el manejo emocional.

#### **1.4.3. Agresividad.**

Responder agresivamente es una opción y aunque en ocasiones pudiera dar resultados a corto plazo, con el tiempo esta reacción trae problemas para relacionarse con los demás.

El comportamiento agresivo suele darse como consecuencia de un sentimiento de cólera o ira y provoca que el sujeto no pueda controlarse. En general, la persona que se comporta agresivamente no suele sentirse satisfecha de sí misma y lo único que consigue es que los otros no quieran tenerla cerca, incluso puede generar fácilmente comportamientos agresivos hacia ella por parte de los demás (Ferrán; 2004).

Las personas agresivas son fáciles de identificar, pues por lo general pasan por encima de los demás, los hieren y lastiman. No muestran respeto, empatía ni compasión, por lo mismo, muchas veces no logran lo que desean.

Los mensajes verbales que emplean incluyen amenazas, crítica destructiva, burlas e insultos. Las miradas son duras y violentas. El rostro esta congestionado. Algunos hasta pueden llegar a los empujones y golpes. Su voz es demasiado alta y molesta.

La persona agresiva pierde el control, estalla y vuelca su enojo hacia fuera de una manera violenta. A veces acumula resentimientos y deseos de venganza por mucho tiempo, lo que hace que broten fuera de contexto y sin razón aparente. Estos sujetos suponen ser los que tienen la razón y no permiten que otros expresen con libertad sus puntos de vista, por lo que generalmente se relacionan con personas pasivas que rara vez se expresan.

Es importante mencionar que algunas personas se comportan habitualmente pasivas con esporádicos momentos de agresividad (Navarro; 1999), esto permite diferenciar a una persona con un comportamiento agresivo, que predomina la mayor parte del tiempo, ya que alguien de tal perfil reacciona de esta manera la mayoría de las veces. Además, el comportamiento agresivo es en gran medida aprendido durante el crecimiento y desarrollo de la persona, al verse influenciado por estas mismas conductas en el contexto familiar, social y cultural.

## **1.5. Estrategias que ayudan a lograr un comportamiento asertivo.**

Resulta conveniente conocer cuáles son aquellos elementos que contribuyen en el desarrollo de la asertividad. González (2006) distingue varios componentes clave para el desarrollo de un comportamiento asertivo, los cuales se describen a continuación:

### 1) Respeto a uno mismo y a los demás.

Si se desea la consideración de los demás, ésta debe fundamentarse en un respeto por uno mismo, el cual en ocasiones se devalúa y ello permite que la relación humana se mantenga en clara desventaja respecto a los propios deseos e intereses. Por lo que el respeto a uno mismo quiere decir que:

- “Somos razonables con las demandas que se imponen en cantidad y grado.
- Se valoran las necesidades en un justo nivel, no se menosprecian o subestiman.
- Se entiende que se tiene derecho a cometer errores y ser responsable de ellos, que se tiene derecho a actuar sin la aprobación de los demás, a tomar las decisiones, así como a rehusar peticiones sin sentirse culpables o egoístas.” (González; 2006: 27-29).

Así también, la comunicación asertiva requiere que el otro sea concebido como ser humano y sea tratado con dignidad y respeto, al distinguir claramente que tiene los mismos derechos que todos. Por lo tanto, según González (2006), el respeto por los demás implica:

- Sin necesidad u obligación aceptar lo que otros piensan o dicen, los demás tienen derecho a creer y hacer actividades muy distintas de las que se espera que piensen o hagan, siempre y cuando en sus acciones también exista el respeto hacia los demás.
- Entender que los demás también tienen límites, sensibilidad, propósito y expectativas, que muy probablemente sean diferentes pero también reales y que inclusive, pueden oponerse, competir o hacer más difícil el logro de las metas; es importante no recurrir en el juego de negar, disminuir o minimizar a los otros, puesto que los demás tienen razones y motivaciones para actuar; ignorarlas o desconocerlas no las hace, por ese hecho, inexistentes.
- Implica también tratar de no prejuizarlos sin antes de tener información, no imaginar inmediatamente las peores causas cuando se ha fallado; es darles la oportunidad de explicar y hacer el esfuerzo real por entender, aun cuando se reserva el derecho de aceptar o estar en desacuerdo.
- Abandonar el concepto de propiedad que se tiene de los demás, sin perder de vista que no obstante estar en condición de esposo (a), novio (a), padre o jefe, no se tiene derecho para impedir o agredir su crecimiento personal,

su forma de desarrollarse o la elección libre de su conveniencia, incluso cuando esté totalmente lejano de los deseos o intereses personales.

2) Saber decir: contenido del mensaje.

Cooley y Hollandsworth (citados por Alberti y Emmons; 1997), sugirieron no seguir fórmulas prefabricadas, ni guiones memorizados para la expresión asertiva, sino que se utilicen las propias palabras, para ser claro, espontáneo y sincero, considerando que la manera de decir las ideas es en última instancia más importante que las mismas palabras.

A veces cuesta especial trabajo ser directos en la expresión de circunstancias que molestan y enojan, o cuando se desea no lastimar a los demás al señalarles las verdaderas inquietudes. Sin embargo, en términos generales, si se es claro y se expresa de una forma apropiada lo que se quiere, se evita caer en el juego de la adivinanza o la confusión.

A continuación se presentan algunos consejos prácticos para la expresión de los deseos:

- “Siempre que sea posible, evitar que nuestra petición se interprete como demanda no negociable o mando agresivo.

- Dejar bien claro lo que queremos y siempre especificar el grado de intensidad de nuestros deseos.
- Siempre señalar primero el comportamiento específico que encontramos negativo y después nuestros sentimientos. Esto ayudará a no crear reacciones muy defensivas en lo demás.
- Establecer con precisión lo que sentimos y expresarlo con claridad.
- Nunca atacar la autoestima de las personas.” (González; 2006: 30-34).

Así también, para facilitar la comunicación es necesario reflejar con honestidad los pensamientos, sentimientos o creencias propios; sin embargo, se debe evitar caer en la incongruencia, al tomar actitudes tales como las que señala González (2006):

- Ser sincero pero inapropiado, convirtiendo la franqueza en agresividad, cubriendo en realidad sentimientos de honestidad o venganza. Por ejemplo, criticar el aspecto físico de alguien que hizo con anterioridad una crítica molesta.
- Agredir y molestar a las personas con frecuencia, utilizando sarcasmos o críticas cuando lo que verdaderamente sucede es que la persona está resguardada de sentimientos personales que no fácilmente acepta, por ejemplo, decirle a alguien: “No vas a poder trabajar y cuidar la casa, con lo preocupona que eres”. Cuando en realidad se está escondiendo el hecho de no querer que la pareja se supere, por el temor de que descuide la casa o a los hijos.

- Actuar negando o minimizando el verdadero deseo o sentimiento, recurriendo a la mentira. Por ejemplo, señalarle a alguien: “No me molesta que manejes tan rápido pero, ¿te has puesto a pensar en tus hijos?” Cuando en realidad uno es la persona más asustada e interesada en que se conduzca más despacio.
- Ser sincero, pero al mismo tiempo afectando la autoestima, expresando mensajes que si bien son ciertos se expresan en una forma perjudicial para la propia persona. Por ejemplo, decir: “Nunca he jugado boliche, soy muy torpe en cualquier deporte”.

Asimismo, es muy importante saber comunicar con toda precisión en la firmeza de los mensajes. Se consideran fallas inapropiadas de firmeza las siguientes:

- Responder con demasiada fuerza o intensidad para la defensa inicial de un derecho, reaccionado exageradamente.
- Expresarse frecuentemente con firmeza cuando esto no es realmente necesario.
- Subestimar la importancia de los propios deseos, haciendo una débil expresión de los mismos.

3) Momento ideal.

Para lograr una comunicación satisfactoria, se necesita no sólo tomar en cuenta lo que se dice o escucha, sino también el contexto donde ocurre la comunicación, lo cual implica buscar el mejor momento en que se debe expresar uno.

Así, ser importuno implica acciones como:

- “Criticar en público, cuando sería mucho más constructivo e informativo hacerlo en privado.
- Discutir un asunto de trabajo en una fiesta.
- No responder a una crítica injusta hecha en público y, al no reaccionar, se da la impresión de aceptar la culpa.
- Comunicar algo importante o delicado en un lugar donde no se facilite el diálogo.
- Ignorar los estados de ánimo y sentimientos del otro para decirle nuestro mensaje. Por ejemplo, no darnos cuenta que los otros están demasiado cansados, tristes, presionados, molestos y provocar aún más incomodidad en el diálogo.
- No dejar que la persona termine de decir lo que piensa.
- Abordar temas serios cuando no hay el suficiente tiempo para discutirlos o asimilarlos.
- Señalar lo que nos molestó, mucho tiempo después de que sucedió.
- Pedir favores hasta el último momento, creando así emergencias innecesarias.

- No dejar que el propio estado emocional primero esté bajo mayor control antes de abordar problemas importantes.” (González; 2006: 47).

#### 4) Saber escuchar.

Del manejo de este elemento de la comunicación, depende la solución real de conflictos. Saber escuchar es un proceso activo que requiere un genuino esfuerzo por comprender lo que los demás quieren transmitirnos.

Escuchar asertivamente implica un interés activo por la otra persona. Se requiere toda la atención necesaria, e implica respeto por la otra persona, además de que exige que por un momento se evite expresar lo que uno piensa, pues para escuchar de una manera asertiva es esencial interrumpir cualquier otra actividad, apagar el televisor, la radio o cualquier otro aparato que evite concentrarse en quien está hablando; así también, se debe poner atención al mensaje, mantener contacto visual e intentar activamente comprender el mensaje antes de responder; de igual modo, se ha de indicar que se está escuchando, asintiendo de vez en cuando y retroalimentando a la otra persona para así dejar claro que se comprendió lo que se dijo.

#### 5) Manejo adecuado del lenguaje no verbal.

Es importante que la comunicación se dé en lenguaje verbal y no verbal, para que se apoye lo que se está comunicando, para ello son indispensables los componentes no verbales, lo cuales se describen así:

- “Contacto visual: uno de los aspectos más obvios al hablar con otra persona es hacia dónde dirigimos la mirada. Si miramos directamente a una persona al hablarle, esto ayudará a comunicar sinceridad y a aumentar la precisión del mensaje. Si fijamos la vista en el piso o en cualquier otro lugar, se mostrará inseguridad y falta de respeto. Tampoco se cree que el contacto visual se deba exagerar, pues una mirada fija e insistente puede provocar que la persona se sienta incomoda; en cambio una mirada relajada y directa, desviada en las ocasiones apropiadas, ayudara a que la conversación sea más personal, al mostrar interés y respeto por otra persona, así como a precisar el mensaje.
- Postura corporal y directa física: cuando se desea manifestar firmeza, es recomendable asumir una posición erguida, activa y de frente al interlocutor, esto prestará mayor fuerza y asertividad al mensaje. En cambio, una postura encorvada y desganada mostrará una actitud pasiva, al igual que una postura rígida mostrará una actitud agresiva, lo mismo sucede si se tiende a inclinarse hacia atrás o a alejarse.” (Alberti y Emmons; 1997: 43-47).

De igual manera, la distancia y el contacto físico pueden ejercer un efecto considerable en la comunicación, pues una desigualdad en la distancia puede observarse fácilmente cuando un adulto habla con un niño pequeño, si aquél decide ponerse en cuclillas o inclinarse, notará una gran diferencia en la calidad de la comunicación y una mayor receptividad en el niño. Sin embargo, también resulta importante ser cuidadoso con la distancia y el contacto físico, puesto que una demasiada cercanía puede incomodar, a menos que exista ya cierta confianza con la persona.

- Expresión facial: una comunicación eficaz requiere una expresión congruente; un mensaje de ira es más creíble cuando va acompañado de una expresión facial seria; por el contrario, un mensaje amistoso no puede ser expresado frunciendo el ceño.

Una mayor conciencia de las sensaciones producidas por los músculos faciales en diferentes expresiones y de la manera en que lucen cuando se sonríe, permitirá un mayor control de la expresión y ayudará a tornarla congruente con lo que se siente y expresa.

- Ademanos: los ademanes entusiastas en efecto, formarán parte del condicionamiento cultural, su uso de manera adecuada puede añadir intensidad y fuerza a la comunicación verbal, ya que pueden sugerir franqueza, seguridad y espontaneidad, siempre y cuando no sean erráticos

ni nerviosos. La coordinación de los gestos debe ser equilibrada, ya que si ésta es excesiva o demasiado escasa, se aparenta que la persona es insegura, ansiosa o agresiva, aun cuando ésta no sea la intención. Para que esto no suceda, se recomienda aprender a practicar los gestos apropiados.

- Tono de voz, inflexión y volumen: la forma de utilizar la voz es vital para la comunicación. Las mismas palabras pronunciadas con las mandíbulas apretadas, en señal de ira, expresan un mensaje completamente diferente cuando son dichas en voz alta y con alegría o susurradas con temor. Una voz bien modulada y serena puede convencer sin intimidar.
- Fluidez: hablar con naturalidad es un instrumento valioso para comunicar los pensamientos con eficacia en cualquier conversación. No es necesario hablar rápidamente por largo tiempo, pero si se interrumpe la charla con largos períodos de duda, es posible que se dé la impresión de no estar seguro de sí mismo, y se tienda a la aburrición. Los comentarios precisos y lentos se entienden mejor y son más eficaces que un estilo apresurado, errático y lleno de pausas.

#### 6) Manejo de las propias emociones.

Cuando las emociones se exceden a niveles inadecuados, es muy difícil mantener una comunicación eficaz. Si el temor o el enojo dominan al individuo, sus mensajes serán demasiado suaves o exagerados, pueden bloquearlo y dejar mucha

información real e importante sin expresar, o bien se puede expresar, pero lastimando y agrediendo a los demás.

Lograr un adecuado manejo emocional no supone negar lo que se está sintiendo, simplemente implica encauzar las emociones para que éstas no lleguen a niveles de intensidad que provoquen reacciones ineficientes ante los demás (González; 2006).

Los estudios e investigaciones que se han hecho sobre los procesos cognitivos, han contribuido a la creación de técnicas específicas que ayudan en el manejo de las emociones propias. Albert Ellis, creador de la Terapia Racional Emotiva, enfocó su atención en las dimensiones cognoscitivas del comportamiento, sus estudios pusieron en evidencia que las emociones y conductas humanas son también resultado de evaluaciones cognitivas y no sólo de respuestas fisiológicas.

Ellis (2006) señala que las situaciones no determinan como se siente y actúa una persona, sino lo que se piensa acerca de éstas, y sugiere que son los pensamientos irracionales la principal causa del malestar emocional y de conductas inapropiadas. Esto lo explica mediante un proceso que llama ABC, el cual se ejemplifica a continuación:

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
----------	----------	----------

<b>Situación</b>	<b>Pensamiento irracional</b>	<b>Comportamiento emocional</b>
El sujeto responde mal a una pregunta en clase y los compañeros se ríen.	¡Es terrible, soy un tonto! Son unas malas personas.	Ansiedad, tristeza, ira, hostilidad. Hay alejamiento de los compañeros, por el temor a que vuelvan a preguntar y se presentan conductas dirigidas a evitarlo; hay baja autoestima.

Cuadro 3 (Ellis; 2006: 263).

La Terapia Racional Emotiva (TRE), radica precisamente en reemplazar esas creencias irracionales con creencias apropiadas, modificando todas aquellas distorsiones cognitivas.

La TRE consiste en identificar los estados de ánimo, no suprimiéndolos, sino reconociéndolos, comprometiéndolos y analizando los eventos detonantes, identificando las ideas irracionales que se ocultan detrás de los pensamientos, sustituyéndolos por otros más apropiados que conduzcan a tener comportamientos más asertivos.

Si bien ya se ha descrito cuáles son los comportamientos clave para el desarrollo de un comportamiento asertivo, y en qué consisten, resulta importante ahora llevarlos a la práctica, y es precisamente uno de los propósitos de la investigación, ayudar a desarrollar la habilidad asertiva. No se espera un cambio repentino, ya que la clave está en la práctica constante, pues solo así se generará la habilidad asertiva (Alberti y Emmons; 1997).

## **CAPÍTULO 2**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

La psicología organizacional, desde el ángulo humanista, se enfoca al individuo como un ser humano lleno de sentimientos que lo hacen activo, creativo y con capacidad de experimentación; abandona el concepto de percibir al individuo como una máquina que sólo sirve para producir y obtener grandes beneficios económicos y materiales.

El presente capítulo aborda el clima organizacional desde un punto de vista humanista, debido a que es el lado humano el que debe sensibilizarse en las organizaciones.

Se darán a conocer diversas definiciones de varios autores, desde las primeras que aparecieron hasta las más recientes sobre la temática referida.

#### **2.1. Definición de cultura.**

“La cultura es un importante concepto para comprender las sociedades humanas y los grupos sociales. La antropología presenta muchos ejemplos de culturas de varias sociedades del mundo en diferentes épocas. La cultura tiene un sentido antropológico e histórico porque está en la base de cada sociedad u organización. Ella distingue el modo como las personas interactúan entre sí y, sobre todo, como se

comportan, sienten, piensan, actúan y trabajan. Las sociedades y las organizaciones tienen una cultura específica que les proporciona características propias de pensar, sentir y actuar.” (Chiavenato; 2000: 174).

En el mismo sentido, “el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización”. (Chiavenato; 2006:321)

En el siguiente subtema se presentan algunas definiciones que permitirán entender claramente el significado del clima organizacional a través de diversos autores, también se mencionarán los elementos más importantes del clima organizacional y la influencia sobre éste, para lograr un cambio asertivo.

## **2.2. Definición de clima organizacional.**

Hablar de clima organizacional es enfatizar en la persona y en su relación dentro y fuera de la organización, tomando en cuenta aspectos que hagan posible un clima favorable y a la vez, detectar aquellas situaciones que lo impiden.

“El clima organizacional es el conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.” (Rosenberg. 1999). (citado por Furnham, 2001)

También se define como el “conjunto de características que el personal percibe en el ambiente de trabajo que prevalece en una empresa, o parte de ésta, y que la distingue de otras influyendo positivamente o negativamente en la conducta de los trabajadores, cuyos resultados se reflejan en el rendimiento y productividad de las actividades individuales, de grupo y de la empresa.” (Montaño; 2001: 172) (citado por Serrano M, Velasco R.2011)

En otra perspectiva, “el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).” (Escat, 1999) (citado por Furnham, 2001)

Guillén y Guil (2000) expresan diversos planteamientos acerca de la definición de clima organizacional y retoman definiciones de algunos autores, de la siguiente manera:

El concepto de clima laboral o clima organizacional constituye uno de los más confusos en la psicología de las organizaciones. En México, como en muchos países, este concepto aún es muy subjetivo. Retomando la teoría general de los sistemas y

aplicado a las organizaciones, se establece que las distintas partes que componen una organización están interrelacionadas entre sí, como fruto de sus interacciones se forma una realidad denominada clima, que a su vez es el resultado de la situación y el estado en el que se encuentra la organización.

Al consultar definiciones sobre el clima, se encontraron las características que la definen y que son consideradas como conceptos, entre las cuales se puede encontrar:

- Las que indican el predominio de los factores organizacionales.
- Las centradas en el predominio de los factores individuales.
- Las que enfatizan la interacción persona-situación.

Partiendo de las características organizacionales se haya una definición muy utilizada por Forehand y Gilmer (citado por Furnham, 2001) y dice que “el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales distinguen una organización de otras, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones”. Por su parte, Tagiuri (1968) (citado por Furnham, 2001) menciona que el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es experimentada por sus ocupantes, que influye en su conducta y que puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente.

La definición de Payne y Pugh (1976) (citado por Brunet, 2007) indica que “el concepto molar de clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual.” Esta definición conceptualiza al clima como una cualidad organizacional e independiente de las percepciones individuales.

Asimismo, James y Sells (1981) (citado por Brunet, 2007) indican que el clima es una “representación cognitiva de eventos situacionales relativamente cercanos, expresada en términos que relajan el significado psicológico y la significatividad de la situación para el individuo, siendo las percepciones una función de componentes históricos, es decir, esquemas cognitivos que reflejan experiencias de aprendizaje”.

Se hace referencia de “una conceptualización de clima que proviene de las aportaciones de la interacción persona-situación, donde refiere que cada persona reacciona ante las variables situaciones según como las interprete y las valore y, dependiendo de cómo defina a éstas, se irán formando los diversos climas organizacionales. Por tanto, las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los nuevos a comprender el significado de los varios aspectos del contexto de trabajo y es a través de las interacciones sociales como las personas llegan a tener percepciones similares del contexto”. (Schneider y Reichers; 1990). (citado por Alcover, 2004)

El concepto de clima, es una propiedad de la persona y una variable del sistema que permite integrar el sujeto, el grupo y la organización. El significado que otorga el

individuo a la situación estará condicionado por el nivel de interacciones que conllevarán a la comparación social y al posterior consenso”. (Guillén y Guil; 2000: 167).

Garrison y Loredo (1992) comenta que las tres perspectivas presentan las siguientes características comunes respecto a su concepto de clima: su relativa estabilidad y perdurabilidad, la opción de diferenciar organizaciones, puede percibirse por los miembros y sirve para describir situaciones, de las cuales se tienen las siguientes hipótesis: el clima es una suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo. Su nivel de descripción se refiere a la organización y las percepciones pueden influir en la conducta.

Chruden y Sherman (2002) refieren que la liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional, depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización, la cual tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras y que influye en la conducta de sus miembros.

Retomando el concepto de Chiavenato (2000), se menciona que del concepto motivación en el nivel individual surge el concepto “clima organizacional” en el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Refiere que los individuos se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio

de manera individual, ya que es el punto de partida para entender la dinámica en grupo y en la organización.

Así, también comenta que la adaptación no se limita sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad denominada seguridades vegetativas, sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización, denominadas necesidades superiores, cuya satisfacción depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad; de igual modo, realza la importancia de la adaptación y desadaptación de las personas.

La adaptación, así como todas las características de la personalidad, varían de una persona a otra y de un momento a otro, una adecuada adaptación significa salud mental, de manera que las tres principales características de las personas mentalmente sanas son:

- Se sienten bien consigo mismas.
- Se sienten bien con las demás personas.
- Son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida de las situaciones.

Se enfatiza en que el clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros. Si es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los

participantes, por el contrario, cuando la motivación es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

El concepto de clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, por lo que puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. De modo que el término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros. El clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades.

Hasta aquí el concepto de clima organizacional ha tenido un enfoque más humanístico, pero hay quienes lo definen desde un punto de vista sistemático, como se mencionaba al inicio.

Para comprender un poco más el concepto de clima organizacional y abordarlo de manera más amplia, se mencionan algunos de sus elementos:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en

ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral, aparte de ser una variable interviniente que regula los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. El clima junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

De esta forma, el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de los trabajadores; si a esto se le suma un conveniente nivel de asertividad de los trabajadores, se traducen un mejor comportamiento que tiene consecuencias positivas sobre la organización.

### **2.3. Diferencia entre clima organizacional y ambiente organizacional.**

Es importante señalar que hay una diferencia entre clima organizacional y ambiente organizacional, que aunque parecen ser iguales, no lo son, como señala Chiavetano (2001):

El clima organizacional pone como referencia la motivación en el individuo para el desarrollo del clima organizacional y la relación que existe entre individuos y organizaciones, de una adaptación, de satisfacción de necesidades y de salud mental, en tanto que el ambiente organizacional se define como toda organización que opera junto con otras organizaciones en el ambiente, del cual recibe informaciones y datos

para la toma de decisiones, insumos necesarios para su operación, entrada de recursos financieros y humanos, restricciones impuestas por el ambiente, en tanto que ponen en este ambiente los resultados provenientes de sus operaciones, los residuos de dichas operaciones, los resultados provenientes de la aplicación específica de recursos financieros y mercadológicos, además de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización.

De estos aspectos, interesa el hecho de que los recursos humanos ingresen en el sistema y salen de él, generando una dinámica especial. Como se puede observar, el clima organizacional se enfoca principalmente en el individuo y su motivación en la forma de cómo se puede generar un favorable clima organizacional, sin embargo el ambiente organizacional tiene cierta relación con el clima organizacional, sólo que el ambiente va un poco más allá: abarca los procesos de provisión que se hayan relacionados con el suministro de personas a la organización, se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Además, el ambiente de la organización es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización, en términos de si es un lugar favorable o negativo para trabajar, si es amistoso, cordial, frío, de trabajo arduo o despreocupado.

La similitud entre estos dos conceptos, permite relacionar y comprender muchas situaciones relacionadas con el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones.

#### **2.4. Elementos del clima organizacional.**

El clima de una organización está determinado en gran medida por las actitudes de la gerencia hacia las personas y por la naturaleza de las relaciones entre empleados y los grupos, sin embargo, existen otros factores que contribuyen, sea directa o indirectamente, al clima, mediante su influencia sobre la conducta humana.

Debido a la concepción subjetiva sobre el clima organizacional y sus factores, sólo se hará mención de los más relevantes.

Como punto de partida, se tiene el concepto de comportamiento organizacional porque es de aquí como se puede comprender la conducta del individuo, la relación con sus compañeros y sus repercusiones en la organización.

“El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar el conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.” (Robbins; 1999: 8).

El comportamiento organizacional tiene relación con el estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última, por lo que no debe sorprender el destacar el comportamiento y su relación con los empleados, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desarrollo humano y la gerencia.

Dentro del estudio del comportamiento humano existen temas o componentes que constituyen la materia del comportamiento organizacional (CO).

Este concepto incluye los temas centrales de la motivación (siendo este muy importante, ya que en el concepto de clima organizacional enfatiza en la motivación), la satisfacción laboral, la calidad de vida de trabajo, el liderazgo, el comportamiento de líder y del poder que ejerce, la comunicación interpersonal, las relaciones humanas, la estructura de grupo y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambio, el conflicto, el diseño de trabajo y la tensión en él.

Todos estos componentes tienen relación con el clima organizacional, sin embargo, sólo se remitirá a trabajar en el presente estudio, con los que mantengan una relación más estrecha debido a que el campo de estudio es muy amplio, como son:

a) La motivación:

Es uno de los factores internos que requiere mayor atención. De manera amplia, un motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocar un estímulo externo (que proviene del ambiente) o

puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo, la motivación se explica de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo; el individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima.

Es por ello que el concepto es fundamental en el clima organizacional, debido a que en la medida que el trabajador desee o rechace los valores de la cultura organizacional, las propuestas y métodos de trabajo es como se va ir manifestando el clima en la organización.

La motivación en las personas difiere mucho y las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento; aunque varíen, el proceso que los origina es el mismo para todas las personas (Chiavenato; 2001).

Existen tres premisas que explican el comportamiento humano.

- 1) El comportamiento es causado: tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- 2) El comportamiento está orientado hacia objetivos: en todo comportamiento humano existe una finalidad. No es causal, ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objeto.

- 3) El comportamiento es motivado: en todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirvan para indicar los motivos del comportamiento. (Chiavenato; 2001).

b) Satisfacción laboral:

Es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo.

La satisfacción laboral suele referirse a las actitudes de un solo empleado pero también puede concebirse como una actitud general o aplicarse a diversas partes de la labor de un individuo. Al considerarse como una actitud general, se puede llegar a ignorar aspectos importantes para la evaluación.

c) Calidad de vida en el trabajo:

Representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. La calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores como: satisfacción en el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salarios recibidos, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambiente físico y psicológico de trabajo, libertad de decir y posibilidad de participar. La calidad de vida

en el trabajo abarca no sólo los aspectos intrínsecos del cargo, sino también los extrínsecos, afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

La calidad de vida en el trabajo resume dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo, y por otro, el interés de las empresas respecto a los efectos sobre la productividad y la calidad.

Dado que la importancia de las necesidades humanas varía según la cultura de cada individuo y de cada organización, la calidad de vida en el trabajo está determinada no sólo por las características individuales (necesidades, valores y expectativas) o situacionales (estructura organizacional, tecnología, sistemas de remuneración, política interna) sino también por la actuación sistémica de estas características individuales y organizacionales.

El desempeño de cargos y el clima organizacional representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo. Si ésta fuese pobre, conduciría al desequilibrio del empleado y a la insatisfacción, a la mala voluntad, a la caída de la productividad y a comportamientos contraproducentes (ausentismo, sabotaje, robo, afiliación sindical), si fuese satisfactoria, se llegará a un clima confiable de confianza y respeto mutuo, en el que el individuo tratará de aumentar sus

contribuciones elevar sus oportunidades de éxito psicológico, y la administración querrá reducir mecanismos rígidos de control social (Chiavenato; 2001).

d) Relaciones humanas:

Se basa en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad. Los trabajadores llevan diversas necesidades al lugar de su trabajo. Un tema importante del movimiento de las relaciones humanas era la creencia de los trabajadores, dado un ambiente adecuado de trabajo, los obreros tendrían una productividad muy alta (Robbins; 1999).

El aspecto de las relaciones humanas evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos. Con los resultados obtenidos se diseñan sociogramas que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen, el número de amistades, quienes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo, la cohesión entre los diferentes subgrupos, por mencionar algunos elementos. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ellos son aspectos de suma importancia, ya que la calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

e) Actitudes:

Son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos, manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero se relacionan. Las actitudes tienen tres componentes: cognoscitivo, afectivo y conductual.

- “El comportamiento cognoscitivo de la actitud es la que se tiene que ver con las opiniones o creencias.
- El componente afectivo de una actitud es la que tiene que ver con las emociones y sentimientos.
- El comportamiento conductual de una actitud es la intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien.” (Robbins; 1999: 71).

f) Liderazgo:

Es la capacidad de dirigir a los demás, es una cualidad fundamental que buscan las organizaciones, las emociones son una parte integral de éste.

“El liderazgo se define como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlos. Para que las organizaciones sean eficaces, requiere de liderazgo y gerencia sólidos”. (Robbins; 1999: 314)

Menciono el liderazgo porque en las organizaciones no estará ausente, además, porque muchas veces los rasgos que posean los líderes formales de la empresa, influirán en cierto punto en la conducta de los empleados. Un liderazgo mal ejecutado puede ocasionar problemas de conflicto e inestabilidad emocional en los integrantes de las organizaciones. Por el contrario, un líder con rasgos positivos y bien ejecutado, ocasiona confianza y seguridad lo cual lleva a un clima organizacional favorable. (Robbins; 1999).

Es importante medir la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrecen un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa, ya que permite y fomenta el éxito.

g) Independencia:

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple en sí misma es una tarea limitada, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al favorable clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

h) Condiciones físicas:

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas y los utensilios. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

i) Organización:

Este componente hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

j) Reconocimiento:

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de estímulo del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear

un espíritu combativo ente los vendedores, por ejemplo, establecidos premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece?

Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo tienen habitualmente, pero cuesta más ofrecer una disminución a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima organizacional se deteriora progresivamente.

k) Remuneraciones:

El sistema de remuneraciones es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al favorable clima organizacional, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

l) Igualdad:

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo y siembran la desconfianza.

m) Otros:

Hay otros factores que influyen en el clima organizacional: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios y los servicios médicos. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima organizacional, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede llegar a ser muy deficiente.

El clima organizacional diferencia a las empresas de éxito de las mediocres. El ser humano es el centro de trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión.

## **2.5. Clima y características de personalidad.**

Schneider (1990) (citados por Palací, 2004) plantea dos opciones para intentar explicar las características de las personas sobre el clima: por un lado, la importancia que las cogniciones y la conducta tienen en la adaptación al entorno, y por otro, el papel que juegan las diferencias individuales en el proceso de adaptación.

Las diversas investigaciones establecen que existe una relación significativa entre clima y características de personalidad. Como expresa Peiró (1986), (citados por Palací, 2004) es probable que las características de personalidad influyan en la forma de percibir el clima organizacional y a su vez, que éste llegue a la personalidad de los trabajadores.

Se puede determinar que los rasgos de personalidad moderan la percepción del clima y que las relaciones se observan más importantes cuando el nivel es como una cualidad organizacional (Payne y Pugh; 1976). (Citados por Palací, 2004)

## **2.6. Clima y satisfacción.**

Se estable una serie de especificaciones a la hora de determinar la relación entre clima y satisfacción:

- El clima se refiere a la organización como un sistema y por tanto, como un todo, mientras que en la satisfacción, su interés se centra en algo particular.
- La satisfacción se refiere a una valoración con carácter emocional, el clima se fija en describir la organización.

- La unidad central de estudio en la satisfacción reside en el individuo, en el clima es la organización.
- La diferencia vendría determinada por la elaboración de herramientas de medida.

## **2.7. Clima y Conducta.**

El clima afecta a la conducta de las personas de una organización de tres formas, según indica Forehand y Gilmer (1964) (citados por Brunet, 2007).

- Definiendo los estímulos del ambiente confrontan al sujeto y le hacen experimentar elementos específicos.
- A través de las limitaciones que una persona observa a la hora de elegir su comportamiento.
- Indica el tipo de refuerzo que la organización establece en función del tipo de conducta de los trabajadores.

Igual que las primeras definiciones, los autores establecen la importancia de la influencia del clima sobre una serie de variables tanto psicológicas como organizacionales; entre ellas están: la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, la motivación, los conflictos, la productividad, la satisfacción y la innovación.

## 2.8. Clima y organización.

Con respecto al clima y a la organización, los componentes de la estructura que más se señalan son: el tamaño, la centralización, la formación, el ambiente físico, la rotación del personal, la especialización de la tarea y la densidad del personal. Asimismo, Campbell y cols. (1970) (citado por Furnham, 2001) presentan modelos de conducta directiva para poder diferenciar entre clima y estructura, basándose en unas variables, de las cuales resalta la denominada “determinantes del ambiente” y que integra los elementos estructurales, el clima psicológico y las características del sistema. De igual modo, Hillriegel y Slocum (1974) (citados por Furnham, 2001) establecen que el clima es dependiente de la estructura de la organización, siendo las variables que influyen en el clima; el grado percibido de burocratización como determinante de climas abiertos y cerrados y las estructuras de rol, así como el establecimiento de recompensas. Otros aspectos a considerarse se mencionan a continuación:

- El tamaño organizacional: se encuentra relacionado con lo que se refiere a las relaciones entre el ambiente físico y el clima, algunos trabajos indican correlaciones moderadas con una consistencia significativa ente tamaño y algunas dimensiones de clima como el conflicto interpersonal, la innovación, la sinceridad y la comunicación. Los sistemas de mayor tamaño son más

burocráticos y con normas fuertes, por lo cual definen un clima con características específicas de bajo compromiso.

- La estandarización y la formalización: Pugh y cols. (1968) (citados por Furnham, 2001) plantean que la estandarización y el clima ponen de manifiesto que el tamaño de la organización está en relación con la estructuración, pero no necesariamente con la centralización.

Pheyney y Payne (1970) (citado por Brunet, 2007) señalan correlaciones negativas entre estructuración y el clima, sin embargo, Litwin y Stringer (1968) (citado por Brunet, 2007) encontraron correlaciones positivas entre la estructuración y algunas dimensiones del clima como calidez, apoyo, toma de riesgos, dirección de las normas y planteamiento de refuerzos.

- Tecnología y clima: cuando en una organización la tecnología no es muy complicada y se estructuran a través de grupos pequeños, se suelen desarrollar climas más positivos que en aquellos donde la tecnología es muy sofisticada.
- Liderazgo: diversos estudios ponen de manifiesto relaciones entre clima y la percepción de la conducta del líder.

Peiró y cols. (1992), (citados por Brunet, 2007) tomando como unidad de análisis el equipo, encontraron relaciones significativas entre el clima de equipo y la conducta del líder.

Dentro de la organización, un elemento importante es el agente superior; éste es el representante de la dirección ante los subordinados y, por otra parte, se encuentra la conducta del líder, que se convierte en un mediador de las percepciones de los miembros sobre los métodos y procesos organizacionales.

La calidad de las interacciones entre los miembros y el superior es un sistema de filtraje en la interpretación de las percepciones del clima por parte de los miembros de la organización.

Como se ha visto, existen varios factores que tienen relación con el clima organizacional y que resulta importante tomarlos en cuenta para el logro de un clima organizacional favorable.

## **2.9. Instrumentos que miden el clima organizacional.**

“El instrumento de medida privilegiada para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionarios preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción” (Brunet; 2007: 41).

Brunet (2007) señala que el instrumento más frecuente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de las escalas tipo de Likert,

cuyos cuestionarios miden la percepción del clima en función de ocho dimensiones, que son las siguientes:

- Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.

Brunet (1987), además, menciona otros instrumentos desarrollados por diferentes autores para medir el clima organizacional, los cuales son:

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer (citados por Brunet; 1987), que mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones:

- Estructura: percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Remuneración: percepción de equidad en el sueldo cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones: percepción del nivel de reto y de riesgo tal como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo: los sentimientos de soporte y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto: es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones

En 1968, dos autores estadounidenses, Schnedider y Bartlett, (citados por Brunet, 2007)) formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros en función de seis dimensiones, que son:

- El apoyo patronal. ¿Hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?
- La estructura. Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.

- La implicación con los nuevos empleados. Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.
- Los conflictos interagencias. Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa, que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.
- La autonomía de los empleados. Esta dimensión se apoya en el grado de libertad que viven los empleados en su trabajo.
- El grado de satisfacción general. Esta dimensión se refiere al grado de agrado que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Otro cuestionario interesante es el desarrollado por Pritchard y Karasick en 1973 (citados por Brunet, 2007) Estos autores se esforzaron por desarrollar un instrumento de medida del clima organizacional que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones que se encontraron son las siguientes:

- Autonomía: se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación: esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

- Relaciones sociales: se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura: esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración: este aspecto se apoya en la forma en que se retribuye a los trabajadores: los salarios y los beneficios sociales, por ejemplo.
- Rendimiento (remuneración): aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación: esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus: este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación: esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas situaciones y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones: esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

- Apoyo: este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Halpin y Crofts (citado por Brunet, 2007) elaboraron un cuestionario del clima organizacional adaptado especialmente al dominio escolar. Este instrumento de 64 preguntas está compuesto por ocho dimensiones, de las cuales cuatro se apoyan en el comportamiento del cuerpo docente y las restantes, en el comportamiento del director de la escuela. Estas dimensiones son las siguientes:

- Desempeño: mide la implicación del personal docente en su trabajo.
- Obstáculos: se apoya en el sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias.
- Intimidad: se trata de la percepción del personal docente relacionada con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales.
- Espíritu: se basa en la satisfacción de las necesidades sociales de los docentes.
- Actitud distante: se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director, donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación afectiva con sus docentes.
- Importancia de la producción: se basa en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director.
- Confianza: se refiere a los esfuerzos del director para motivar al personal docente.

- Consideración: se refiere al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana posible.

Recientemente, Crane (citado por Brunet, 2007) elaboró un cuestionario del clima organizacional adaptado a las empresas escolares. Este cuestionario comprende 36 preguntas que permiten analizar el clima en función de cinco dimensiones:

- La autonomía: este factor se basa en el grado de libertad, de iniciativa y de responsabilidades individuales que los empleados pueden mostrar en su trabajo
- La estructura: esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.
- La consideración: este aspecto del cuestionario se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.
- La cohesión: esta dimensión se apoya en la cohesión y la fidelidad del grupo de trabajo.
- Misión e implicación: se refiere a la implicación y participación de los empleados en los objetivos de la organización.

Moos e Insel (citados por Brunet, 2007) elaboraron un cuestionario, titulado The Work Environment Scale (Escala de Ambiente Laboral) susceptible de ser utilizado en

la mayoría de las organizaciones: privadas, públicas o escolares. Este instrumento se compone de 90 preguntas y mide el clima en función de las 10 dimensiones siguientes:

- Implicación: mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
- Cohesión: se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
- Apoyo: se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.
- Autonomía: mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.
- Tarea: evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
- Presión: se basa en la coacción que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
- Claridad: mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
- Control: se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
- Innovación: mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
- Confort: se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Bowers y Taylor (citados por Brunet, 2007) elaboraron, con su equipo de investigadores del Center of Research on Utilization of Scientific Knowledge, de la Universidad de Michigan, un instrumento destinado a medir las características globales de una organización. Este instrumento, llamado Survey of Organizations (Encuesta de Organizaciones), mide las características organizacionales en función de tres grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional se mide en función de cinco grandes dimensiones.

- Apertura a los cambios tecnológicos: se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
- Recursos humanos: se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- Comunicación: se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Motivación: se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Toma de decisiones: evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se refiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman, entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo, de lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acordes a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

El clima organizacional es un factor fundamental para que exista un conveniente nivel de asertividad en los trabajadores debido a que ellos cuentan con una percepción del conjunto de características del ambiente de las empresas, y de esta percepción va a depender un favorable clima organizacional. Por ello es importante aplicar al personal instrumentos que midan el clima organizacional para aprovechar la información que se recopile y se puedan traducir en estrategias que permitan mejorar ese clima para que a la vez se den cambios en un óptimo ambiente de trabajo.

Los instrumentos que con mayor frecuencia son utilizados para medir el clima organizacional en las empresas, incluyen la traducción de las escalas tipo Likert, en las cuales se contempla medir la percepción del clima en ocho dimensiones. Su formato permite que la aplicación y procesamiento del instrumento, se faciliten para cualquier estudio.



## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Al realizar una investigación, todo autor requiere de un proceso previo, esto incluye identificar el objetivo principal que se quiere lograr, el cual brindará de manera general, una idea de lo que se pretende realizar, es decir, lo que el investigador desea conocer, observar o medir.

En el presente capítulo se mencionan las estrategias metodológicas que se usaron en esta investigación, el enfoque y las herramientas que el investigador utilizó para obtener la información suficiente y útil que lo llevó a lograr el objetivo principal, así como el tipo de población con que se trabajó.

#### **3.1 Metodología.**

Enseguida se mencionan las herramientas metodológicas contempladas en el plan de indagación: enfoque, diseño, extensión y alcance, así como las técnicas e instrumentos empleados.

##### **3.1.1 Enfoque.**

En una investigación, como se mencionó anteriormente, el enfoque es el aspecto que determina el tipo de resultados que se quieren obtener, ya sean datos

estadísticos o factores que generan la presencia de un fenómeno en específico. El enfoque de esta investigación es de tipo cuantitativo.

Dentro de la investigación se presentan dos orientaciones metodológicas primarias, según Hernández y cols. (2010): una de tipo cuantitativo y la otra, de orden cualitativo. Uno y otro enfoque, a pesar de que tienen características propias, también presentan aspectos comunes:

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

Hernández y cols. (2010) describen una serie de características para comprender más el enfoque cuantitativo, las cuales dan a conocer de forma amplia su orientación metodológica:

- El investigador realiza seis pasos fundamentales para realizar la investigación: plantea un problema de investigación delimitado y concreto; revisa investigaciones efectuadas anteriormente sobre su estudio;

estructura un marco teórico de acuerdo con los alcances literarios; somete a prueba las hipótesis a través del empleo de instrumentos apropiados con la finalidad de corroborar su hipótesis, de lo contrario, ofrece nuevas teorías y temas de investigación; por último, recolecta datos numéricos que analiza de manera estadística.

- En el enfoque cuantitativo, de manera previa al análisis de datos, se plantean las hipótesis.
- Se emplean, para la recolección de datos, instrumentos estandarizados y aceptados por la comunidad científica, que se utilizan para medir las variables contenidas en las hipótesis.
- El análisis de los datos es por medio de los métodos estadísticos, con el objetivo de transformarlos posteriormente en valores numéricos cuantificables.
- El análisis en estas investigaciones se divide en dos partes, con el fin de dar respuesta al planteamiento del problema. La interpretación de este análisis permite realizar una explicación de cómo se relacionan los resultados con el conocimiento teórico existente.
- Esta investigación debe ser objetiva, el investigador tiene que evitar que los resultados se vean afectados por sus creencias, temores, deseos o por las tendencias de otros investigadores.
- Pretende generalizar los resultados encontrados en el grupo o muestra, hacia una población mayor, así como la réplica de los estudios.

- Un objetivo final de esta investigación, es la explicación y predicción de los fenómenos estudiados, encontrando regularidades y relaciones entre ellos. Se considera la construcción y demostración de teorías como una meta principal de este tipo de investigación.
- En esta investigación se utiliza la lógica deductiva, comenzando por medio de la teoría para que posteriormente se deriven las hipótesis que se someterán a prueba.
- El enfoque cuantitativo obtiene sus datos del medio externo, lo cual conduce posteriormente a una explicación de la manera en la que se concibe la realidad y su relación con la investigación.

Las ventajas de realizar un estudio cuantitativo son, de acuerdo con Hernández y cols. (2010), el que ofrece la oportunidad de generalizar los resultados de una forma más amplia; otorga control sobre fenómenos, así como magnitudes y conteos de los mismos; asimismo, facilita la comparación con estudios similares.

El enfoque cuantitativo pretende llegar al conocimiento de la realidad externa que existe ante el investigador mediante la más detallada explicación, para que exista una mejor comprensión del problema de estudio. Por tal motivo se eligió dicho enfoque, ya que las características señaladas van de acuerdo con la estructura de la investigación.

### **3.1.2 Diseño.**

El diseño de la investigación se refiere a la manera en que se investiga el problema, ya sea de manera experimental o no experimental, es decir, si el investigador de alguna manera intervendrá en la población mediante la realización de una actividad previa, con la finalidad de obtener los datos que necesita para lograr el objetivo de la investigación; o de otro modo, si únicamente observará y tomará nota de aquella información que considere necesaria para cumplir con su objetivo planteado.

Una vez determinado el tipo de investigación, el investigador debe establecer también, si se manipulará o dejará sólo con base en un momento determinado o durante un periodo, o bien, si sólo realizará la aplicación de experimentos antes de realizar la fase final. Así, con base en lo anterior, se puede señalar que el presente estudio se realizó bajo un diseño no experimental.

De acuerdo con Hernández y cols. (2010), en un diseño no experimental, las variables no deberán alterarse de ninguna forma, únicamente se observa el fenómeno tal como se da en su contexto natural, para que posteriormente pueda ser analizado y como resultado, exista una información sin manipulaciones.

Es decir, que la investigación no experimental se fundamenta en la no intervención del resultado final y los sujetos a investigar no son seleccionados, sino que se determinan por una variable independiente, esto es, que conducen a la

autoselección para desarrollar un escenario de investigación de forma natural, por lo que la presente investigación se considera no experimental, pues de ninguna manera se manipularon las variables con las que se trabajó.

### **3.1.3 Extensión.**

Además de ser una investigación con un diseño no experimental, la presente es de tipo transversal descriptivo. Cabe destacar que en la investigación no experimental existen dos clases: la investigación de carácter longitudinal o de evolución, y la transversal o transeccional, que misma que consiste en la recolección de datos a través de una sola aplicación, así como de un sólo momento y en un tiempo único (Hernández y cols.; 2010).

Este enfoque transversal gira en torno a la descripción de las variables, el análisis y sus incidencias o interrelaciones existentes en un determinado tiempo. De esta manera se persigue la objetividad dentro de la investigación.

De esta forma, la presente investigación es transversal, dado que sólo se estudió el fenómeno en cuestión en un momento dado, sin haber dado seguimiento al mismo, por lo que sólo representa un momento específico de la realidad.

### **3.1.4 Alcance.**

En cuanto al alcance de esta investigación, es de tipo correlacional – causal, el cual tiene como propósito el evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables. “Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables, cuya finalidad es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.” (Hernández y cols.; 2010: 121-122).

La correlación puede ser positiva o negativa: la primera indica que si un sujeto presenta una alta incidencia de una variable, mostrará por consiguiente un puntaje alto también en la otra; por ello, la presente investigación es correlacional, ya que trata de demostrar la relación entre las variables de estudio, de modo que mientras más asertivas sean las enfermeras, más alta será su percepción de clima organizacional dentro del hospital, y por el contrario, si las enfermeras se encuentran en niveles bajos de asertividad, su percepción de clima organizacional será no significativa. La segunda clase de correlación indica a que los puntajes altos en una variable se traducen en índices bajos para la otra.

Estos diseños se basan en la descripción de las correlaciones que existen entre dos variables, al medirlas y analizarlas de una forma que se pueda observar la asociación entre ellas en un determinado tiempo.

En esta investigación la variable causa es la asertividad, en tanto que la variable efecto es el clima organizacional.

### **3.1.5 Técnicas de recopilación de datos.**

En el presente trabajo se recolectó la información con base en pruebas estandarizadas, las cuales son las pruebas o instrumentos que contribuyen a la confiabilidad y validez científica de los resultados, siempre y cuando se puedan adaptar a un contexto determinado de investigación y que hayan sido revisadas por un grupo de profesionales (Hernández y cols.; 2010).

Las pruebas son necesarias para obtener datos que sean de beneficio y delimiten la información a los verdaderos objetivos del estudio; estas herramientas recaban datos que posteriormente se convierten en números significativos para el investigador y para la finalidad de la indagación; tienen su propio procedimiento de aplicación, codificación e interpretación. Cabe mencionar que miden habilidades, aptitudes, motivación, o bien, inteligencia emocional, entre otras variables.

En la presente investigación se usaron dos instrumentos, los cuales arrojaron datos importantes sobre cada variable. Para la variable independiente, asertividad, se empleó el test llamado Escala Multidimensional de Asertividad (EMA). Este instrumento fue diseñado y estandarizado por Flores y Diaz-Loving en 2004, cuenta con un nivel de confiabilidad del 95% y es válido con población mexicana, es

autoaplicable, consta de 45 afirmaciones tipo Likert de cinco opciones de respuesta. Puede administrarse a adolescentes y adultos a partir de los 15 años de edad y evalúa tres dimensiones de asertividad: asertividad, no asertividad y asertividad indirecta, cada una de las cuales contiene 15 ítems. El cuestionario es de aplicación individual y/o grupal y el tiempo de aplicación es variable (de 20 a 30 minutos).

Para la variable dependiente, clima organizacional, se recurrió a la Escala de Clima Organizacional (EDCO) propuesta por Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (2005); la fuente y apoyo institucional fue la Fundación Universal de Konrad Lorenz, ubicada en la ciudad sudamericana de Santa Fe de Bogotá. Tiene un nivel de confianza de 95%. Para dicha escala su propósito es identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y viceversa. Está compuesta por 40 ítems, el tiempo para realizar la prueba es de 40 minutos. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, esto es, que se relaciona con un favorable clima organizacional; un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

### **3.2. Descripción de la población y de la muestra.**

Para Toro y Parra (1999), la población es el conjunto de unidades que conforman un colectivo sobre el cual se examinará el asunto que es objeto de la investigación; así, según sea el problema o fenómeno que se va a investigar, la

población podría estar formada por personas que presentan las características relacionadas con el estudio.

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

La población de este caso fueron las enfermeras del turno vespertino del Hospital General de Uruapan, Michoacán, ya que la jefa de enfermeras sólo autorizó el turno vespertino porque es más accesible el tiempo para la aplicación de pruebas, dado que en el turno matutino existe mayor demanda de trabajo, además de que también en el turno nocturno fue imposible aplicar las pruebas por cuestión de horarios. Cabe mencionar que se tomó el total de la población del turno, que es de 50 enfermeras, con edades que van de 20 a los 55 años de edad, con escolaridad a nivel preparatoria y licenciatura de las distintas áreas:

- Ginecología.
- Medicina interna.
- Medicina preventiva.
- Hospitalización.
- Pediatría.
- Cuneros.
- Tococirugía.

- CEYE (control y esterilización de material quirúrgico).
- Recuperación.
- Urgencias.
- Quirófano.
- Módulos de consulta externa.

### **3.3 Descripción del proceso de investigación.**

El presente estudio pretendió establecer si existe influencia de la asertividad en la percepción del clima organizacional dentro de una empresa, por lo tanto, se buscó una institución en la cual aplicarla, para ello fue escogido el Hospital General de Uruapan.

Se eligieron pruebas ya estandarizadas que arrojaran los resultados necesarios para la investigación, las cuales fueron las siguientes: para medir asertividad se utilizó la prueba EMA, y de igual modo, para medir el clima organizacional se tomó la prueba EDCO.

La población con la que se trabajó fue asignada directamente por el propio hospital y la aplicación de las pruebas se llevó a cabo en las instalaciones del mismo. Se fue pasando a cada área y entregando las dos pruebas al mismo tiempo, se explicó el objetivo de la aplicación de las pruebas, las instrucciones de cómo debían contestar

y el tiempo asignado para cada aplicación. La aplicación fue individual pasando a cada una de las áreas.

Fue necesario tomar dos semanas en la aplicación de las pruebas, ya que el tiempo fue un factor determinante, por que los enfermos requerían los servicios de la enfermera y se tomaban pausas inesperadas al momento de contestar la prueba.

La calificación de las pruebas se realizó luego de haber concluido con dichas aplicaciones, así como el análisis e interpretación de los resultados.

### **3.4 Análisis e interpretación de resultados.**

A continuación se muestran los resultados obtenidos, así como su interpretación, para ello se explica cada medida obtenida de las variables asertividad, clima organizacional y si existe o no influencia significativa en estas dos variables.

#### **3.4.1. Resultados obtenidos para la variable asertividad.**

Según lo señalado por Goleman (1998) la asertividad se enfoca en los aspectos comunicativos (saber expresar el pensar y sentir), y se deriva de la Inteligencia Emocional (I.E.), que es la capacidad para manejar adecuadamente las emociones y que sugiere un equilibrio entre la razón y la emoción, sin suprimir esta última, sino reconociendo y comprendiendo los eventos detonantes, haciendo consciente la emoción para el manejo adecuado.

Respecto a los resultados obtenidos en asertividad, se encontró que en cuanto al promedio general, en puntajes "T", se obtuvo una media aritmética de 45, este valor se obtuvo de la suma de todos los valores dividida entre el número de casos. "La media es la medida de tendencia central que muestra el promedio aritmético de una distribución, es una medida solamente aplicable a mediciones por intervalo o de razón" (Hernández y cols.; 2010: 427).

Por otra parte, se obtuvo la mediana, que de acuerdo con Hernández y cols. (2010), es la medida de tendencia central que divide la distribución por la mitad. Esto es, la mitad de los casos caen por debajo de la mediana y la otra parte se ubica por encima. Esta medida refleja la posición intermedia de la distribución. El valor encontrado fue 39. Asimismo, se obtuvo la moda, que “es la medida que muestra la categoría o puntuación que se presenta con mayor frecuencia” (Hernández y cols.; 2010: 425). En esta investigación se identificó que la moda fue de 44. También se obtuvo el valor de la desviación estándar como medida de dispersión, “la desviación estándar es el promedio de la desviación de las puntuaciones con respecto a la media. Esta medida se expresa en las unidades originales de la medición de la distribución.” (Hernández y cols.; 2010: 428). El valor obtenido de esta medida fue de 11.7.

De acuerdo con los resultados presentados, se puede afirmar que la asertividad se encuentra en un nivel normal entre las enfermeras del hospital, puesto que las medidas de tendencia central obtenidas de las puntuaciones “T” se encuentran cercanas al 50, que es la puntuación que representa la media esperada.

#### **3.4.2. Resultados obtenidos para la variable clima organizacional.**

Hay que entender por clima organizacional al “conjunto de características que el personal percibe en el ambiente de trabajo que prevalece en una empresa, o parte de ésta, y que la distingue de otras influyendo positivamente o negativamente en la conducta de los trabajadores, cuyos resultados se reflejan en el rendimiento y

productividad de las actividades individuales, de grupo y de la empresa.” (Montaño; 2001: 172) citados por (Serrano M, Velasco, Peñuñuri y Gil 2011)

Es decir, el clima organizacional es el ambiente en el que se encuentran los trabajadores en una empresa, y se distingue positiva o negativamente influyendo en la conducta de los trabajadores para que exista un adecuado rendimiento y productividad en las actividades de la empresa.

Respecto a los resultados obtenidos en la percepción del clima organizacional dentro de las enfermeras del Hospital General, se encontró una media aritmética de 158, una mediana de 155, una moda de 155 y una desviación estándar de 23.7.

Los resultados que se obtuvieron del clima organizacional dentro del hospital, permiten inferir que este aspecto es adecuado para las enfermeras, por lo cual se puede afirmar que el rendimiento que ellas tienen en su labor, es satisfactorio.

### **3.4.3 Influencia de la asertividad en la percepción del clima organizacional en las enfermeras del Hospital General “Dr. Pedro Daniel Martínez”**

De acuerdo con Alberti y Emmons (1997) la asertividad es un conjunto de conductas emitidas por una persona en un contexto interpersonal, en el cual la persona expresa sus sentimientos, opiniones y deseos de un modo directo, firme, honesto y

oportuno, respetando al mismo tiempo los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de otras personas.

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

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

En la investigación realizada en el Hospital General se encontró que, de acuerdo con las mediciones, se obtuvieron los siguientes datos: entre la asertividad y la percepción de clima organizacional existe un coeficiente de correlación de 0.04 de acuerdo con la prueba “r” de Pearson. Esto significa que entre la asertividad y la percepción del clima organizacional no existe correlación significativa entre las variables, de acuerdo con los parámetros que establecen Hernández y cols. (2010).

Para conocer la influencia que tiene la asertividad en la percepción de clima organizacional se obtuvo la varianza de factores comunes, donde mediante un

porcentaje, se indicará el grado en que las variables influyen entre sí. Para obtener esta varianza sólo se eleva al cuadrado el coeficiente de correlación obtenido mediante la “r” de Pearson (Hernández y cols.; 2010).

El resultado de dicha medida fue de 0.0016, es decir un 0.16% de relación entre variables, lo que significa que la asertividad no influye significativamente en la percepción de clima organizacional. Al respecto, Kerlinger y Lee (2006) sostienen que un índice mínimo de correlación, para que sea considerado significativo, debe ser al menos de 0.31, que convertido a la varianza de factores comunes equivale a un 10%, porcentaje a partir del cual se considera que una varianza influye significativamente en otra.

De acuerdo con estos resultados se confirma la hipótesis nula, que expresa que no existe influencia significativa de la asertividad en la percepción del clima organizacional en el área de enfermería, turno vespertino, del Hospital General de Uruapan, Michoacán.

## CONCLUSIONES

Luego de realizar la investigación relacionada de la influencia de la asertividad en la percepción del clima organizacional en el área de enfermería, turno vespertino, del Hospital General de Uruapan, Michoacán.

Es importante señalar que para llevar a cabo una investigación es de gran necesidad plantear objetivos en el transcurso de la indagación. Así, en esta investigación se dio a la tarea de verificar un objetivo general y otros particulares, los cuales surgieron del objetivo primero; conjuntamente, esta investigación, se enfocó a la corroboración de una de las hipótesis planteadas.

En lo que respecta al objetivo general, que consistía en establecer la influencia de la asertividad en la percepción del clima organizacional en el área de enfermería, en el turno vespertino, del hospital regional de Uruapan, Michoacán, fue logrado, ya que éste se fue desarrollando en el transcurso de la investigación y al final de este proceso, se obtuvo el índice de influencia, que fue de 0.16% de acuerdo con la varianza de factores comunes, por lo que de acuerdo con los datos obtenidos en esta investigación se corroboró la hipótesis nula, la cual señala lo siguiente: no existe influencia significativa de la asertividad en la percepción del clima organizacional en el área de enfermería del Hospital Regional de Uruapan, Michoacán.

Respecto a los objetivos particulares, se cumplieron al encontrar un sustento teórico respaldado por varios autores que han investigado sobre los temas. Por lo que en el primer capítulo se cumplen tres de los objetivos particulares, los cuales son:

Definir la conducta asertiva: esto se logró con base en la investigación de diferentes autores los cuales mencionan que la asertividad es encontrarse en un equilibrio entre los sentimientos y la razón, defender las opiniones sin dañar a la otra persona, es decir tener la capacidad para manejar adecuadamente las emociones.

El segundo objetivo fue describir las características de la asertividad, éste fue logrado ya que afirma que las características son: promover la igualdad en las relaciones humanas, actuar de acuerdo con los intereses, defender las opiniones, expresar los sentimientos inteligentemente con honestidad y comodidad, ejercer los derechos individuales y los de otros.

El tercer objetivo era examinar el comportamiento asertivo, pasivo y agresivo, lo anterior también fue respondido tomando en cuenta que la asertividad es la habilidad de expresar los deseos de una manera amable, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que se quiere sin atentar contra los demás, negociando con ellos su cumplimiento. Una persona con una expresión pasiva de las emociones tiene nula o limitada expresión emocional. Situada en la pasividad, la persona evita decir lo que quiere o le gusta, en la agresividad por otra parte, lo hace de forma tan violenta que se descalifica a sí misma.

El cuarto objetivo particular, es definir el clima organizacional, se respondió en el segundo capítulo, que menciona que el clima organizacional es el conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

El quinto objetivo planteó analizar los elementos del clima organizacional, que fueron los siguientes: comportamiento de clima organizacional, la motivación, satisfacción laboral, la calidad de vida en el trabajo, las relaciones humanas, así como las actitudes, el liderazgo, independencia, las condiciones físicas, entre otros.

El sexto objetivo era medir la asertividad de las enfermeras. De acuerdo con los resultados obtenidos de la prueba (EMA) las enfermeras cuentan con un conveniente nivel de esta variable.

En cuanto al séptimo objetivo, se cumplió al aplicar la prueba (EDCO) los resultados arrojados reflejan que existe un adecuado clima organizacional.

El octavo y último objetivo, que era establecer la relación estadística de asertividad y clima organizacional, también se cumplió, ya que de acuerdo con los resultados obtenidos de las dos pruebas, estadísticamente no hay relación significativa entre las dos variables.

Para poder realizar la investigación se establecieron dos hipótesis, la de trabajo, que indicaba que existe influencia significativa de la asertividad en la percepción del clima organizacional en el área de enfermería del Hospital General de Uruapan, Michoacán, en tanto que la hipótesis nula indicaba lo contrario. Se determinó finalmente que la esta última hipótesis fue la que se comprobó, por lo que se finaliza afirmando que no existe influencia significativa de la asertividad en la percepción del clima organizacional en el área de enfermería del Hospital General de Uruapan, Michoacán.

## BIBLIOGRAFÍA

Alberti, E.; Emmons, R. (1997)

Una declaración de principios para la práctica ética de entrenamiento en asertividad.  
Editorial Impacto, California.

Ávila Miranda, Jessica Aurora. (2005)

Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa embotelladora Aga del Centro.  
Tesis inédita de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Don Vasco, A.C.  
Uruapan, Michoacán, México.

Brunet, C. (2007)

El clima de trabajo en las organizaciones.  
Editorial Trillas, México.

Bucay, J. (2009)

Las tres preguntas ¿Quién soy? ¿A dónde voy? ¿Con quién?  
Editorial, Océano, México.

Cano Vargas, Miriam Viviana. (2011)

Correlación de la asertividad dentro del clima organizacional de un hotel.  
Tesis inédita de la Escuela de Psicología de la Universidad Don Vasco, A.C. Uruapan,  
Michoacán, México.

Chiavenato, Idalberto. (2000)

Administración de Recursos Humanos.  
Editorial McGraw-Hill, Colombia.

Chiavenato, Idalberto. (2001)

Administración en los buenos tiempos.  
Editorial McGraw-Hill, Colombia.

Chiavenato, Idalberto. (2006)

Introducción a la Teoría General de la Administración.  
Editorial McGraw-Hill, Mexico.

Chruden, Herbert J.; Sherman, Arthur W. (2002)

Administración de Personal.  
Editorial Continental, México.

Ellis, Albert. (2006)

La Filosofía de la Terapia Racional Emotiva.  
Editorial Obelisco, España.

Elizondo Magdalena, (1997)  
Asertividad y Escucha Activa en el Ambiente Académico.  
Editorial Trillas, México.

Fabela Constantino, Adriana. (2003)  
Análisis del clima organizacional en la empresa Automóviles y Camiones de Uruapan.

Ferrán Salmurri 2004  
¿Qué es la asertividad? En Comunicación y Educación popular.  
Editorial caminos, La Habana

Furnham, A. (2001)  
Psicología organizacional  
Editorial Oxford University Press, México.

Tesis inédita de la Escuela de Administración de la Universidad Don Vasco, A.C.  
Uruapan, Michoacán, México.  
Gallegos Pérez, Luis Antonio. (2000)  
Propuesta para mejorar el clima organizacional en el CECFOR #1.  
Tesis inédita de la Escuela de Administración de la Universidad Don Vasco, A.C.  
Uruapan Michoacán, México.

García, J. (2007)  
Terapia Psicológica en el Tartamudeo de Van Riper a la Terapia de Aceptación y  
Compromiso.  
Editorial Ariel, España.

Guillén, G.C.; Guil, B.R. (2000)  
Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales.  
Editorial McGraw-Hill, España.

Garrison, M. y Loredó, O. (1992)  
Psicología.  
Editorial McGraw Hill, México.

García Higuera, J. A. Asertividad (2007)  
<http://www.psicoterapeutas.com/pacientes/asertividad>.

González, G. (2006)  
Manual de la Comunicación y el Comportamiento Asertivo.  
Editorial INEGI, México.

Goleman, D. (1998)

Comportamiento Organizacional.  
Editorial Prentice Hall, México.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández-Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar.  
(2010)  
Metodología de la investigación.  
Editorial McGraw-Hill. México.

Kerlinger, Fred N.; Lee, Howard B. (2006)  
Correlación e Investigación del comportamiento, métodos de investigación en ciencias  
sociales.  
Editorial McGraw-Hill. México.  
Lerma González Héctor Daniel. (2004)  
Metodología de la Investigación  
Editorial, Ecoe Ediciones, Bogotá.

Martínez Alvarado, Yahaira. (2008)  
El desarrollo de la asertividad en las asistentes médicas para el logro de un mejor  
clima organizacional y una mayor calidad en el servicio otorgado al usuario el caso  
de la UMF No. 80, IMSS.  
Tesis inédita de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia,  
Michoacán, México.

Navarro, R. (1999)  
Las emociones en el cuerpo  
Editorial, Pax, México.

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

Robbins, S.P. (1999)  
Comportamiento Organizacional.  
Editorial Prentice Hall, México.

Rosenberg, Jerry. (1999)  
Dirección y Gestión de Recursos Humanos  
Editorial Díaz de Juntos, Madrid.

Palací, F. (2004)  
Psicología de la organización  
Editorial Pearson Prentice Hall, México.

Peiró, J. y Bravo, m. (1980)  
Factores psicosociales en la prevención de riesgos laborales: oportunidades y retos  
para la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

Revista de psicología del trabajo y las organizaciones.

Silíceo, A; Belloc, B.; Silíceo, F. (2001)

Liderazgo: el don del servicio.

Editorial McGraw-Hill, México.

Serrano, C; Velasco; Peñuñuri y Gil (2011)

Revista "El Buzón de Pacioli, número especial 74, [www.itson.mx/pacioli](http://www.itson.mx/pacioli)

Weisinger, H. (1998)

La Inteligencia Emocional en el Trabajo.

Editorial Javier Vergara, España.