

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGIA**



**ASERTIVIDAD Y CLIMA LABORAL**

**Tesis de grado presentada para la obtención del Grado de Licenciatura**

**POR: YANETT CASTILLO YUPANQUI**

**TUTOR: Msc. GINA CYNTHIA CECILIA PÉREZ DE MUÑOZ**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**Abril, 2021**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios que jamás me abandonó, que me dio fuerzas para seguir adelante. También a mis Tutores, que siempre me apoyaron incondicionalmente en cada momento.

Gracias, por toda su ayuda

## **AGRADECIMIENTO**

- ✓ Mi agradecimiento a Dios, quien me dio la vida y asimismo por darme fortaleza en momentos difíciles, por guiarme y guardarme siempre.
- ✓ A la Universidad Mayor de San Andrés, porque es una casa superior de estudios donde se forman miles de profesionales comprometidos, que aportaran efectivamente a la sociedad que tanto necesita.
- ✓ A la carrera de psicología que me abrió sus puertas para cumplir uno de mis objetivos.
- ✓ A todos mis docentes de la carrera de psicología por brindarnos sus conocimientos y enseñanzas.
- ✓ Agradecer a mi tutor Mg. Sc. Gina Cynthia Cecilia Pérez de Muñoz, por aceptar la tutoría, por orientarme y acompañarme en este proceso tan relevante, así mismo agradecer a mis tribunales lectores por el apoyo y concejo oportuno con sus valiosos conocimientos.
- ✓ Agradecer a mi familia por su paciencia en todo el recorrido, para poder lograr y cumplir mi titulación.

## INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I.....	1
1. PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	1
1.1. ÁREA PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.3.1. Objetivo General .....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. HIPÓTESIS.....	5
1.5. JUSTIFICACIÓN .....	6
CAPÍTULO II .....	7
2. MARCO TEORICO.....	7
2.1. DEFINICIÓN DE ASERTIVIDAD .....	7
2.1.1. Comunicación Asertiva .....	14
2.1.2. Habilidades Asertivas.....	15
2.1.3. Conducta Asertiva o Socialmente Hábil .....	15
2.1.4. Conducta Pasiva .....	16
2.1.5. Conducta Asertiva .....	17
2.1.6. Dimensiones de la Conducta Asertiva .....	18
2.1.7. Conducta pasiva dependiente .....	18
2.1.8. Conducta agresiva .....	18
2.1.9. Conceptos de asertividad.....	32
2.2. CLIMA LABORAL .....	35
2.2.1. Factores del Clima laboral.....	41

2.2.2. Clima laboral y comunicación interna .....	43
2.2.3. Teoría del Clima Organizacional de Likert .....	44
2.2.4. Tipos de Clima Organizacional .....	45
2.2.5. Características del clima organizacional .....	46
2.2.6. CONCEPTOS DE CLIMA LABORAL .....	48
2.2.7. Clima Laboral – adaptativo .....	51
CAPITULO III.....	56
3. METODOLOGIA .....	56
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	56
3.1.1. Tipo de estudio Correlacional.....	56
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	56
3.2.1. No experimental – Transeccional .....	56
3.3. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	57
3.3.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	58
3.3.1.1. Operacionalización de variable Asertividad.....	58
3.3.1.2. Operacionalización de variable Clima Laboral .....	59
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	60
3.4.1. POBLACIÓN.....	60
3.4.2. MUESTRA .....	60
3.4.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	61
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	61
3.5.1. INSTRUMENTO DE ASERTIVIDAD.....	61
3.5.2. INSTRUMENTO DE CLIMA LABORAL.....	64
3.6. PROCEDIMIENTO .....	72

CAPÍTULO IV .....	74
4. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	74
4.1. EXPOSICIÓN DE DATOS DEMOGRÁFICOS .....	74
4.1.1. Edad (Gráfico 1).....	74
4.1.2. Sexo (Gráfico 2) .....	76
4.1.3. Estado civil (Gráfico 3) .....	77
4.1.4. Nivel de estudio (Gráfico 4).....	78
4.1.5. Cargo en la empresa (Gráfico 5) .....	79
4.1.6. Profesión (Gráfico 6).....	80
4.2. TABLAS DE CONTINGENCIA ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN .....	81
4.2.1. ASERTIVIDAD .....	81
4.2.2. CUADRO GENERAL DEL INVENTARIO DE ASERTIVIDAD.....	83
4.2.3. CLIMA LABORAL .....	84
4.2.4. DIMENSIONES DE LA VARIABLE CLIMA LABORAL .....	94
4.2.5. CUADRO GENERAL DE LA ESCALA DEL CLIMA SOCIAL.....	97
4.2.6. RELACIÓN DE LAS VARIABLES .....	98
 CAPITULO V .....	 112
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
5.1. CONCLUSIONES.....	112
5.2. RECOMENDACIONES .....	116

BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA

ANEXOS

## RESUMEN

El presente estudio buscó responder a la siguiente pregunta de investigación **¿Cuál es la relación entre la Asertividad y el Clima Laboral en el personal de trabajo del Hotel Europa en la ciudad La Paz Bolivia?**, debido a que es un tema de estudio que se desenvuelve en la actualidad dentro el contexto del sistema hotelero. Por ello, la necesidad de desarrollar el presente estudio para conocer la correlación entre las variables de Asertividad y Clima Laboral.

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la Asertividad y el Clima Laboral en el personal de trabajo, por medio de dos instrumentos validados que permitieron el análisis de sus dimensiones, en el Hotel Europa de la Ciudad de La Paz Bolivia.

La hipótesis de investigación que se utilizó fue como  $H_i$ : Existe una relación significativa entre la Asertividad y el Clima Laboral en el personal dependiente del Hotel Europa, y la  $H_o$ : No existe una relación significativa entre la Asertividad y el Clima Laboral en el personal dependiente del Hotel Europa. La metodología en la que se basó la investigación fue en un enfoque cualitativo y asume un tipo de estudio correlacional, un diseño no experimental, con corte Transeccional. Las variables estudiadas son: Asertividad y Clima Laboral. La muestra es probabilística, en la que se utilizó la muestra aleatoria simple irrestricta. Se aplicaron dos instrumentos el Inventario de Asertividad de Gambrill y Richey (1975) es una escala de auto reporte. Escala Likert: y la Escala de Clima Social Laboral (Work Environment Scale-Wes).

De acuerdo al resultado conclusivo, existe relación entre ambas variables, el cual es significativo, es decir una correlación significativa.

Los resultados que se obtuvieron fueron, que los sujetos presentan actitudes de Asertividad negativa en el contexto de trabajo entorno al Clima Laboral. Por otra parte el Clima Laboral presenta resultados por debajo de lo esperado entorno al contexto de ésta variable.

**Palabras claves:** Asertividad, Clima Laboral.

## RESUME

The present study sought to answer the following research question ¿ What is the relationship between Assertiveness and Work Climate in the workforce of the Hotel Europa in the city of La Paz, Bolivia?, because it is a subject of study that unfolds currently within the context of the hotel system. Thus, the need to develop the present study to know the correlation between the Assertiveness and Work Climate variables.

The objective of the investigation was to determine the relationship between Assertiveness and Work Climate in the workforce, through two validated instruments that allowed the analysis of its dimensions, at the Hotel Europa in the City of La Paz Bolivia.

The research hypothesis that was used it was like  $H_i$ : There is a significant relationship between Assertiveness and Work Climate in the staff dependent on the Hotel Europa, and the  $H_o$ : There is no significant relationship between Assertiveness and Work Climate in the staff dependent on the Hotel Europa. The methodology on which the research was based it was in a qualitative approach and assumes a correlational type of study, a non-experimental design, with transectional cut. The variables studied are: Assertiveness and Work Climate. The sample is probabilistic, in which the simple unrestricted random sample was used. Two instruments were applied the Gambrill and Richey Assertiveness Inventory (1975) it is a self-report scale. Likert scale: and the Labor Social Climate Scale (Work Environment Scale-Wes).

According to the conclusive result, there is a relationship between both variables, which is significant, that is to say, a significant correlation.

The results that were obtained were, that the subjects present negative Assertiveness attitudes in the context of work around the Workplace Climate. On the other hand, the Labor Climate presents results below expectations around the context of this variable.

Keywords: Assertiveness, Work Climate.



## INTRODUCCIÓN

La diversidad en las investigaciones sobre asertividad en los últimos años ha llevado a un análisis acerca de la definición más amplia, completa que se aproxime con precisión para describir a esta variable, debido a que las definiciones incluyen aspectos contextuales relacionados de forma conceptual.

Aguilar, E. (1995) señala, que existen dificultades para distinguir la habilidad social de la habilidad asertiva, en tanto que Rodríguez, E. y Serralde, M. (1991) afirman que la asertividad es un componente de la autoestima. También se le ha relacionado con el locus de control (Aguilar, E. 1987).

Entonces, el interés por aclarar y diferenciar el concepto de la asertividad ante otras variables afines y aspectos de la personalidad que emerge como una necesidad prioritaria para desarrollar una investigación.

En el enfoque cognitivo, el comportamiento asertivo consiste en expresar lo que se cree, se siente, se desea de forma directa y honesta, haciendo valer los propios derechos y respetando los derechos de los demás. Estos autores sostienen la necesidad de incorporar cuatro procedimientos básicos en el adiestramiento asertivo: enseñar la diferencia entre asertividad y agresividad, ayudar a identificar y aceptar los propios derechos ante los derechos de los demás, reducir los obstáculos cognoscitivos, afectivos para actuar de manera asertiva, disminuyendo ideas irracionales, ansiedades, culpas, para desarrollar destrezas asertivas a través de la práctica de dichos métodos. Es así como la asertividad se fundamenta en la ausencia de tensiones ante situaciones sociales, de manera que se hace viable manifestar sentimientos, pensamientos y acciones (Flores, M. 1994).

Al desarrollarse nuevas definiciones ya no meramente conductistas (énfasis en las conductas observables y susceptibles de ser medidas), se da cabida a elementos más abstractos, como los valores y otros aspectos relacionados con el desarrollo humano.

Así, el enfoque humanista de la asertividad se centra desde sus inicios (los años setenta) en concebir la variable como una técnica para el desarrollo de la autorrealización del ser humano.

Pick, W. y Vargas, T. (1990) afirman que para ser asertivo se necesita aceptarse y valorarse, respetar a los demás, permanecer firmes en las propias opiniones, comunicar con claridad y directamente, en el lugar y momento adecuados y de forma apropiada, lo que se quiere o se necesita decir.

De acuerdo con Rodríguez, E y Serralde, M. (1991), una persona asertiva se siente libre para manifestarse, expresando en sus palabras lo que siente, piensa y quiere; puede comunicarse con personas de todos los niveles, siendo una comunicación siempre abierta, directa, franca y adecuada; tiene una orientación activa en la vida; se dirige hacia su objetivo, es decir, por lo que quiere; actúa de un modo que juzga de manera respetable; acepta sus limitaciones al comprender que no siempre puede ganar; acepta o rechaza en su mundo emocional a las personas; con delicadeza, pero también con firmeza, establece quiénes son sus amigos y quiénes no; se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos, evita los dos extremos: por un lado, la represión, por el otro la expresión agresiva y destructiva de sus emociones.

Aguilar, E. (1993) emplea el término “conducta afirmativa” para referirse a lo que en otro momento llama “conducta asertiva”, la que define como la habilidad para transmitir los sentimientos, creencias, opiniones propias, con honestidad, respeto a sí mismo, oportunidad, al mismo tiempo respetando los derechos de los demás. Apunta que la conducta afirmativa puede notarse cuando la persona sabe decir “no”, estableciendo

límites respetuosamente; se expresa con espontaneidad, respeta las diferencias de opinión; no llega a conclusiones si no tiene información válida; es positiva; trata de expresar sentimientos favorables; escucha tomando un rol activo; conoce las propias necesidades y las transmite a los demás; busca el momento oportuno para hablar sin dejarlo para después; toma la responsabilidad del propio comportamiento, acerca de sus comportamientos verbales así como de los no verbales siendo congruentes entre sí.

Como puede percibirse, paulatinamente este concepto se ha ido definiendo con mayor detalle, pero al mismo tiempo con adjetivos subjetivos (respetuoso, delicado, adecuado, entre otros aspectos similares), más difíciles de ser medidos de una sola manera.

Otras definiciones han hecho énfasis en la aceptación, valoración y seguridad personal.

Rees, S. y Graham, R. (1991) consideran que el modo de ser asertivo es esencialmente respetarse a sí mismo de la misma manera que a los demás individuos, al tener la creencia básica de que las propias opiniones, creencias, pensamientos y sentimientos son tan importantes como los de cualquier persona.

Robredo, C. (1995) afirma que, en un sentido profundo, la asertividad es la seguridad en uno mismo, la tenacidad así como la persistencia; es saber marchar por la vida con paso firme y con la frente en alto, tener el hábito de manifestarse a partir de la autoestima, afirmar, defender, expresarse, actuando de manera directa, con la responsabilidad y habilidad necesarias para mantener las interacciones sociales.

Asimismo, en otras definiciones se habla de la asertividad como la habilidad para expresar los pensamientos, sentimientos, percepciones, eligiendo cómo reaccionar y sostener los propios derechos cuando es apropiado (Elizondo, M. 2000). Bishop, S. (2000) añade que ser asertivo significa ser capaz de expresarse con seguridad sin tener

que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores lo que supone un autoconocimiento y el control del propio yo real lo que requiere saber escuchar, la forma de responder a las necesidades de los otros sin descuidar los propios intereses o principios.

Para Aguilar, E. (1993), la persona asertiva se aprecia, se acepta sin juicio crítico autodestructivo, le gusta la manera que es en todos los sentidos, busca lo mejor para sí misma, tiene confianza así como seguridad en sus capacidades, valora sus esfuerzos demostrando respeto. De este modo, la baja autoestima puede llevar a sentimientos de apatía, aislamiento y pasividad, mientras que la alta autoestima se relaciona con mayor naturalidad.

Dentro de la interacción social la asertividad interactúa con el ambiente de trabajo donde se expone el sistema de la gestión del clima laboral como una acción deseable para el contexto interrelacional, utilizando tres enfoques:

El **primero** desde una perspectiva conceptual del clima laboral, estudiado por diversos investigadores en el ámbito del área de trabajo desde la década del noventa hasta la actualidad. Dada la variedad y amplitud que se ha dado a *múltiples concepciones del clima en función de los diferentes indicadores empleados para su medición*, su definición ha sido consensuada en las percepciones compartidas que tiene el trabajador en el ambiente laboral, las cuales tienen correspondencia con los problemas que convergen la realidad de la empresa.

En el **segundo** enfoque, se destacan aquellos problemas identificados en las áreas del trabajo, muchos de ellos incluyen aspectos del clima laboral que son abordados mediante la utilización de *indicadores de gestión* así como de *lineamientos institucionales*, que sirvan de herramienta reguladora en el control de la gestión de la gerencia empresarial.

Entre los múltiples problemas se destacan los inherentes a cada individuo en el funcionamiento interno de las dependencias, prevaleciendo los ambientes de trabajo inadecuados por falta de una autorregulación conductual así como de capacitaciones en el tema entre otros problemas.

Por último, el **tercer** enfoque es expuesto desde *una perspectiva de la gestión del clima laboral*, donde se considera que cada día se implemente un control sobre las actitudes de todo el personal de la empresa, asimismo, practiquen un adecuado clima laboral propositivo de manera tal, que todos los miembros que son parte del entorno laboral alcancen la máxima calidad influyendo en la productividad del trabajo.

La gestión del Clima Laboral en los diferentes niveles del Hotel Europa actualmente constituye un compromiso, una responsabilidad para los directivos o gerentes empresarios que actúan con determinación en directrices que orienten hacia el establecimiento de una mejor calidad en el clima laboral como un valor fundamental dentro del contexto de trabajo que ha de incorporarse a las formas de interactuar de la organización.

Actualmente la gestión del clima laboral en la institución hotelera estudiada caracteriza diferentes indicadores comportamentales dentro de las funciones laborales, las mismas demuestran situaciones que les permiten sobrellevar momentos álgidos entre sus componentes.

Los indicadores de las evaluaciones internas, demuestran categorías negativas con niveles inferiores a las favorables para un buen desarrollo del clima laboral, aunque lo único que retroalimenta el proceso son normas así como reglas internas institucionalmente, que demuestran ser percederas desde hace mucho tiempo atrás, esto permite que las correcciones o ajustes que se realizaron sean de forma permanente a las mismas conductas en respuestas. De la misma forma, la conducta institucional en la

empresa encamina una manera directa al manejar situaciones conflictivas entre el personal; lo que demuestra un círculo continuo de actitudes y respuestas ya conocidas en la organización hotelera, debido a que es un medio práctico para el manejo de actitudes ante situaciones inasertivas entre el personal según la naturaleza y manejo en cada individuo.

En el contexto laboral del sistema hotelero, como en muchas organizaciones, donde el personal supera la cantidad de 100 personas; se presenta la necesidad de estudiar el comportamiento en los individuos, dónde se despliegan diferentes variables dentro del área de los Recursos Humanos.

La interrelación de diálogo así como en la conducta de sus individuos, permite que la funcionalidad, se desarrolle con mayor o menor productividad y favorable para toda organización.

Al mencionar la interrelación de las personas en el contexto laboral, es preciso referir a la variable Asertividad que incluye actitudes, comportamientos, habilidades sociales y aptitudes que median la interrelación de las personas en el trabajo; del mismo modo, el Clima Laboral u organizacional, comprende el lugar preciso donde se presenta la demanda del despliegue de toda forma de conversación en la interrelación de los sujetos, lo que comprende tanto el ambiente como las situaciones de interrelación personal y organizacional.

El Clima Laboral constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de la gestión, implica todo lo referido al cambio, innovación y superación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Los cambios así como las innovaciones en la gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez incidiendo al clima laboral.

El buen clima laboral favorecerá la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

Por tanto, si el clima laboral es favorable, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa entre los funcionarios será positiva. Las captaciones que desarrolle la empresa podrán fortalecer y reafirmar conductas asertivas entre el personal mejorando los atributos del clima laboral que retroalimentaría la interrelación de las personas.

El ambiente donde las personas desempeñan su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la interacción de los compañeros de trabajo e incluso la relación con proveedores y clientes, va conformando el “Clima laboral”. Éste puede ser un potenciador o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. Puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, en suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman en la organización a la que pertenecen, lo que incide directamente en los resultados de la organización.

Un clima laboral adecuadamente estructurado con un perfil satisfactorio puede hacer de un grupo de personas, una organización exitosa. Ésta será valorada por el personal, que a la vez trabajarán con agrado, compromiso y satisfacción. Toda máquina funciona por sus engranajes, si estos están desgastados, es difícil que la máquina funcione en las organizaciones, si su principal capital, que son las personas, no se sienten

satisfechos con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y con calidad.

Es por ello el presente estudio se enmarca en analizar la relación que existe entre la Asertividad y el Clima Laboral. Esto permite conocer los factores que se presentan en el sistema hotelero en la ciudad de La Paz Bolivia.



## CAPÍTULO I

### PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

#### 1. PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

##### 1.1. ÁREA PROBLEMÁTICA

La asertividad como producto del aprendizaje individual, es un conjunto de aptitudes así como habilidades que benefician la interacción e interrelación personal dentro del área laboral, estas, tienen la finalidad de intervenir en las demandas así como en las interacciones entre las personas en el ámbito laboral Delamater, R. y Mc Namara, J. (1986).

En las funciones laborales, se despliegan con conductas aprendidas en el desarrollo personal esto repercute en el ámbito laboral entre los individuos, como las emociones, preocupaciones, interacciones o el modo de socializar entre los trabajadores, lo que determina la interrelación personal o grupal dentro del trabajo.

La realidad en el sistema de trabajo, muestra la presencia de muchas conductas, desde las laborales hasta las conductas personales o características propias de cada individuo dentro del sistema hotelero.

El sistema hotelero necesita administrar personal en un nivel orientado sistemáticamente al dinamismo institucional, enfocado a la necesidad de las personas que trabajan en estas instituciones, las que manifiestan en sí mismas, la seguridad aptitudinal, actitudinal así como emocional de comportarse dentro de un clima laboral que favorezca a la empresa.

En tal sentido, hoy en el sistema hotelero contexto del actual estudio, se presentan diferentes problemas situacionales entre el personal tales como: *Los malos comentarios*

(*rumores, habladurías*) con intenciones de hacer quedar mal a un individuo ante otras personas. **Faltas de respeto** en agresiones verbales, gritándose respondiéndose con improperios faltándose al respeto como personas. **Poner adjetivos e insultos** que consisten en calificativos denigrantes descalificadores y de menosprecio provocando el malestar o incomodidad llegando a distanciarse, enemistarse hasta no dirigirse la palabra o no hablarse en el trabajo dentro del área laboral. **La envidia** cuando una persona le quita el material de trabajo a otra persona, otras veces ocultan materiales con intenciones de perjudicar o hacerle renegar para que se sienta mal. **Miramientos negativos** cuando una persona concluye su trabajo asignado los supervisores le dicen que se quede a ayudar o apoyar a otros compañeros que no terminaron su trabajo esto hace que la persona se sienta mal ya que el trabajo es distribuido equitativamente a todos de igual manera, entonces la persona que concluyó su trabajo responsablemente se siente mal o molesto, por este aumento de trabajo y porque recibe otro trabajo adicional para ayudar a aquellos que no terminaron teniendo que quedarse más tiempo lo cual origina o provoca malestar así como miramientos negativos entre ellos promoviéndose adjetivos (flojos, tardones, vagos, holgazanes) lo que inicia un malestar en las actitudes interpersonales entre los compañeros ya que ellos entienden que todos reciben el mismo salario y por ende el mismo esfuerzo en las mismas horas de trabajo. **El egoísmo** cuando el personal actúa en la forma de ocultar la información ante otra persona, también ocultar material de trabajo solo por fastidiar lo que provoca enojo entre ellos ocasionando mal compañerismo. **El aislar a una persona** o **“poner al hielo”** por diferentes motivos personales, por conductas de apatías, antipatías entre los compañeros de trabajo evitando saludarse, se pelean entre los compañeros, demostrando entre ellos actitudes que perjudican la interrelación personal de trabajo creando un clima laboral tenso, angustiante, con incomodidad y dificultad de hablarse o dirigirse la palabra ocasionando la evitación de interrelacionarse o de compartir un buen clima laboral. Según enfoque teórico de García, E. y Magaz, A. (2011).

Lo que incide en las conductas de los individuos según Ferran, S. (2000) es el sistema emocional y personal como la integridad asertiva de cada empleado, lo que indica que el sistema emocional de las conductas personales no está plenamente orientada, es decir, que cada persona se vale por sus propios modos para manejar sus actitudes, emociones de interrelación socio laboral, lo que muchas veces puede ocasionar varios conflictos interpersonales por malas percepciones de los estímulos en el ambiente de trabajo.

En el puesto de trabajo se presentan demandas laborales, demandas personales así como las demandas emocionales conductuales que repercuten en la capacidad de poner en manifiesto la característica personal de cada individuo, lo que ayuda o perjudica en el clima laboral.

Ante esta problemática el empleado en el sistema hotelero muestra su actitud personal caracterizada por una vulnerabilidad o fragilidad para desarrollarse laboralmente ante sus compañeros por una débil capacidad de manejar un buen sistema asertivo.

Es decir, considerando los conceptos de Alberty, J. y Emmons, F. (1998) si cada empleado presentara un adecuado manejo del sistema asertivo, entonces este, pudiera ser, parte de un mejor clima laboral y desarrollar mejor sus funciones laborales interrelacionándose adecuadamente.

La asertividad de las personas que trabajan en el sistema hotelero y el clima laboral, es lo que motivó a desarrollar la presente investigación.

## **1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Considerando que la interrelación personal dentro del grupo de trabajo es fundamental para el bienestar de la empresa en este caso el Hotel Europa, el presente estudio enfoca su observación en la relación de las variables “**Asertividad y Clima Laboral**” de los trabajadores, en tal sentido, se despliega la siguiente pregunta.

**¿Cuál es la relación entre la Asertividad y el Clima Laboral en el personal de trabajo del Hotel Europa en la ciudad La Paz Bolivia?**

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

- Determinar la relación entre la Asertividad y el Clima Laboral en el personal de trabajo, por medio de dos instrumentos validados que permitirán el análisis de sus dimensiones, en el Hotel Europa de la Ciudad de La Paz Bolivia.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Describir la presencia de la Asertividad en el personal del Hotel Europa.
- Evaluar la presencia del Clima Laboral en el personal del Hotel Europa.
- Analizar la relación entre Asertividad y Clima Laboral.

### **1.4. HIPOTESIS**

**Hi:** Existe una relación significativa entre la Asertividad y el Clima Laboral en el personal dependiente del Hotel Europa, (medido por el instrumento, Inventario de Asertividad de Gambrill y Richey Grai Cambrill, E.D. y Richey, C.A. (1996).

**Ho:** No existe una relación significativa entre la Asertividad y el Clima Laboral en el personal dependiente del Hotel Europa, (medido por el instrumento, Escala de Clima Social Laboral (Work Environment Scale-Wes) Moos, Moos y Trickett (1989).

## 1.5. JUSTIFICACIÓN

El personal que trabaja en el Hotel Europa se maneja o desenvuelve por sus propios medios, pensamientos, ideas así como creencias aprendidas en su desarrollo personal y/o particular.

Cotidianamente en el ámbito laboral se presentan diferentes contingencias ya sea en el estricto funcionamiento laboral, como en la presencia de las conductas interpersonales así como en el comportamiento que cada individuo demuestra ante sus compañeros de trabajo en su comunicación verbal y no verbal.

En tal sentido, la presente investigación buscó analizar la relación de la variable Asertividad y el Clima Laboral.

Naturalmente, en el puesto de trabajo se presentan problemas entre los empleados, diferencias, discrepancias, contratiempos, situaciones conflictivas que requieren de un mejor manejo de la Asertividad; es por esta razón y ante estas desavenencias en el contexto laboral que el presente estudio emergió como una alternativa con respuestas a la situación problema en el cotidiano día laboral.

El estudio entre otras razones servirá para mejorar fortaleciendo la relación saludable de los empleados mediante el manejo sistemático de la variable Asertividad así como en la interrelación personal lo que contribuirá en un mejor Clima Laboral en el Hotel Europa de la Ciudad de La Paz Bolivia.

Asimismo, el estudio permitirá por medio de la utilización de sus resultados, recurrir a los mismos, para aplicar diferentes estrategias así como acciones de solución al mejor manejo de la interrelación personal.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2. MARCO TEORICO**

El enfoque conceptual de Aguilar E. (1995), señala, desde que se comenzó a estudiar la asertividad, han surgido variadas opiniones para distinguir la habilidad social de la habilidad asertiva.

El autor menciona que, se han manejado diferentes términos, como conducta asertiva, habilidades sociales, competencia social o autoexpresión; para hacer referencia, al parecer, a un mismo fenómeno, siendo la asertividad y la habilidad social los términos más utilizados.

#### **2.1. DEFINICIÓN DE ASERTIVIDAD**

Los orígenes de la palabra “asertividad” se encuentran en el latín *asserere* o *assertum*, que significa “afirmar” o “defender” (Robredo C., 1995).

La asertividad deriva de un vocablo del latín tardío *assertum* participio pasivo de *asserere*, que significa afirmar, conducir ante el juez, y a su vez procede de *serere* (entretelar, encadenar). También proviene de otra expresión latina: *assertus* y se refiere a la acción de “afirmar”, “poner en claro”, tener la certeza de algo”.

Con base en esta concepción el término adquiere un significado de afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, comunicación segura y eficiente (Rodríguez E. y Serralde M., 1991).

Existen diversas aproximaciones teóricas que buscan definir esta variable. Desde el punto de vista conductual, la propuesta de un aprendizaje asertivo se fundamenta en los conocimientos generados por Ivan Pavlov, quien estudió la adaptación al medio

ambiente de personas y animales; en cuanto a las primeras, considera que si dominan las fuerzas excitatorias neuronales, se sentirán orientadas a la acción y emocionalmente libres, enfrentándose a la vida según sus propios términos; por el contrario, si dominan las fuerzas inhibitorias, se mostrarán desconcertadas y acobardadas, sufrirán la represión de sus emociones y a menudo harán lo que no quieren hacer (Casares, D y Siliceo, A. 1997; Robredo C., 1995).

Rodríguez E. y Serralde M., (1991), en ésta dirección indican que, este equilibrio entre inhibición y excitación neuronal se traducirá más tarde como sumisión o pasividad y agresividad, respectivamente.

Existe consideraciones que asertividad y habilidades sociales son términos sinónimos, sin embargo, se va a considerar que la asertividad es solo una parte de las habilidades sociales, aquella que reúne las conductas y pensamientos que permiten defender los derechos de cada individuo sin agredir ni ser agredido.

Fue descrita inicialmente en 1949 por Andrew Salter como un rasgo de personalidad; Salter introduce el termino asertividad, basado en la necesidad de que los individuos aumentan su expresividad, utilizando la técnica de improvisar.

Se pensó que algunas lo poseían y otras no; sin embargo, más tarde fue definida por Wolpe J. (1958) y Lazarus R. (1966) como “la expresión de los derechos y sentimientos personales”.

Los fundamentos teóricos de la asertividad se enmarcan en la psicología cognitivo-conductual. Fue definida en el sentido que tratamos con una manifestación apropiada de una emoción que trata por primera vez por el psicólogo Wolpe J. en 1958 y posteriormente fue desarrollada por su colega Lazarus, con quien colaboró. Rápidamente,



la asertividad formó parte del cuerpo teórico del campo de las habilidades sociales que han desarrollado los psicólogos clínicos.

Lazarus, A. (1983) menciona que, mucha gente necesita aprender: como defender sus derechos personales; cómo expresar pensamientos, emociones y creencias de forma apropiada, sin violar los derechos de los otros. Según Lazarus nos hace comprender capacidades colocadas en distintas situaciones, apuntando a una técnica de distorsión, convirtiéndose en una técnica de oratoria, siendo diferente la oratoria a la asertividad.

Caballo V. E. (1986) define la asertividad, como la expresión de sentimientos, ideas y preferencias por medio de conductas apropiadas que no violen los derechos de los demás. Ser asertivo no es lo mismo que ser agresivo e inclusive puede verse como la opción a la agresión. Se ha dicho que es la justa medida donde la persona reconoce, afirma y apoya su valía, sin restarle nada a lo que los demás también tienen derecho.

Según Castanyer M. O. (2010), la asertividad, es una interacción que resulta satisfactoria dependiendo de sentirse valorado y respetado, esto, a su vez, no depende tanto del otro, sino de que poseamos una serie de convicciones o esquemas mentales que nos hagan sentirnos bien con nosotros mismos. Si nos queremos y respetamos, seremos capaces de querer y respetar al otro, en este sentido, la única forma de hacerlo es desarrollando una sana estima propia que permita a cada persona estar seguros de nosotros de nuestra valía única de forma personal ayudando hacer valer nuestros derechos sin pisar los del otro.

En la actualidad, se utiliza la capacidad de comunicación, siendo un medio para mejorar la Asertividad, esto requiere de dos elementos que actúan en forma, simultanea, ser eficiente y eficaz. Eficaz para cumplir con los objetivos, afrontar situaciones, tomar decisiones y resolver imprevistos, eficiente en el sentido de que al hacerlo, lo hago de forma armoniosa, respetando los tiempos, siendo tolerante y comprensivo. Pero lo más

importante es que genera satisfacción interna y un buen, sentido de seguridad en sí mismo, fortaleciendo la valía personal, respetando el derecho de la otra persona.

Es la capacidad de poder pensar, expresar, comunicar, desarrollando acciones tendientes el equilibrio con el contexto, a través de la defensa de los derechos personales, la autorregulación de uno mismo y de los demás, promoviendo un bienestar personal e interpersonal, beneficiando al entorno y a uno mismo de forma armónica.

En tal sentido, la asertividad, proviene de un modelo clínico, cuya definición apunta a un gran conjunto de comportamientos interpersonales que se refieren a la capacidad social de expresar lo que se piensa, lo que se siente y las creencias en forma adecuada al medio y en ausencia de una conducta en ansiedad. Para esto se requiere naturalmente, buenas estrategias comunicacionales. Sin embargo, el concepto de asertividad ha evolucionado considerándose que la conducta asertiva se refiere a aquellos comportamientos interpersonales cuya ejecución implica cierto riesgo social, es decir que es posible la ocurrencia de algunas consecuencias negativas el término de evaluación social inmediata y/o rechazo. Más aún, la falta de asertividad, dependiendo de la cultura, puede incluso ser valorado por los grupos de pertenencia, a costa de que la persona no logre sus objetivos sociales.

Así, entre las definiciones para Yücel B., Kora K., Özyalçın S., Alcalar N., Özdemir O. y Yücel A. (2002) la asertividad, indica que constituye la habilidad de expresar pensamientos, sentimientos y creencias de forma explícita y apropiada, mostrando respeto por los derechos de los otros a la vez que protegemos los nuestros. Según estos autores la persona asertiva encuentra relativamente fácil hacer y rechazar demandas de otros, asimismo, son capaces de enfrentar las consecuencias de ser rechazados.

En el marco del entrenamiento de las habilidades sociales, Kelly J. A. (1982), define la asertividad como la capacidad de un individuo para transmitir su posición, opiniones, creencias, sentimientos hacia otras personas de manera efectiva y sin disconformidad.

Entonces, la Asertividad para García M., y Magaz A. (1995) está referida a la habilidad social que define aquella clase de interacciones sociales que constituyen respeto por igual a las cualidades así como características personales de cada uno y de aquellas personas con quienes se desarrolla una interacción.

Se caracteriza por una forma de comunicación que implica la satisfacción de la persona al expresar sus pensamientos así como sentimientos de manera clara, directa, oportuna, los derechos propios y respetando los de otros (Ferran S., 2000).

La asertividad es aquella conducta que posibilita la disminución de los estados de tensión así como los ansiógenos.

Fensterhein H. y Baer J. (1976) definen a un individuo asertivo, como la persona que posee una personalidad activa, que defiende sus propios derechos, no presenta temores en su comportamiento, por lo tanto, sus características básicas son: la libertad de expresión, comunicación directa, adecuada, abierta y franca, facilidad de comunicación con toda clase de personas.

Así mismo, para Wolpe F. y Lazarus, A. (1977) la conducta asertiva es aquella, expresión adecuada dirigida a otras personas, de cualquier emoción que no sea la respuesta de ansiedad.

Alberty J. y Emmons F. (1998) definen la asertividad como la conducta que permite a una persona actuar en base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros.

Por lo tanto, la asertividad es la expresión abierta por medio de palabras y acciones que impliquen honestidad y verdadera expresión de sentimientos.

Es la habilidad de exponer en un contexto determinado (personal o social), de manera apropiada y directa, creencias así como sensaciones positivas también negativas; es el conjunto de conductas emitidas por una persona en un contexto interpersonal, que expresan los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de esa persona de un modo directo, firme y honesto, respetando al mismo tiempo los sentimientos y actitudes, deseos, opiniones y derechos de otras personas (Briceño, C. 1999; Carrobles, J. y Caballo, E. 1979).

Para Castanyer O., 1996; Morena, A. y Franco, J. (2004) la asertividad, representa una técnica comunicativa que permite, incidir en la conducta de los demás, ayudando a tener la capacidad de pedir o negociar de forma correcta nuestros deseos con los que nos rodean, basándonos en lo que deseamos transmitir de forma respetuosa y correcta sin necesidad de ser tímido o agresivo a la hora de hablar.

Caballo V. E., (2000) indica que la asertividad es la capacidad que tiene un sujeto para expresar pensamientos o sentimientos a otros de un modo directo, efectivo y apropiado. El sujeto asertivo tiene una conducta de afirmación de los conceptos u opiniones que sostiene, estando ausentes connotaciones de oposición o agresividad hacia el otro.

De tal modo que la asertividad es entendida en el concepto de una manifestación conductual.

Güell M. (2005) define la asertividad como “la expresión de los propios intereses, creencias, opiniones y deseos de manera honrada, tranquila, sin sentimiento de culpa y sin perjudicar ni agredir los deseos, intereses o derechos de los otros”.

Shelton N. y Burton S. (2004) añaden que, presentar una conducta asertiva permite expresar las opiniones de cada uno, los pensamientos y sentimientos con sinceridad sin rodeos, aunque sin violar los derechos de los demás. De igual forma que el resto de las habilidades sociales, las personas no nacen siendo o no asertivas, sino que a partir de sus experiencias y contexto aprenden a serlo. Por tanto, se puede entrenar la asertividad con el fin de mejorar las relaciones con los demás, aprender a defender los propios derechos, opiniones o creencias de forma respetuosa, sin ofender a la otra persona, a su vez, escuchar, respetar los derechos, opiniones y creencias de los demás.

Además, Güell M. y Muñoz J., (2000) refieren que las personas asertivas evitan ser manipuladas, son más libres en sus relaciones interpersonales, poseen una autoestima más alta, tienen mayor capacidad de autocontrol emocional y muestran una conducta más respetuosa hacia las demás personas.

Por otro lado, Gismero E. (2002) describe la conducta asertiva como las habilidades aprendidas que se ponen en juego en las situaciones interpersonales, habilidades que son específicas y que se manifestarán o no en una situación dada, en función de variables personales, factores del ambiente y la interacción entre ambos. La autora añade que una conducta asertiva implica tres componentes: una dimensión conductual, una dimensión cognitiva y una dimensión situacional.

Respecto a la dimensión conductual, Lazarus A. (1973), divide el comportamiento asertivo en cuatro dimensiones independientes:

- Capacidad para decir no.
- Capacidad para pedir favores o hacer peticiones.
- Capacidad para expresar sentimientos positivos y negativos.
- Capacidad para iniciar, mantener y tener conversaciones.

Por otra parte, la dimensión cognitiva se refiere a la manera que tenga el individuo de percibir cada situación, sus expectativas, sus valores; todo ello, dependerá de sus experiencias previas.

Y por último, la autora se refiere al hablar de la dimensión situacional al tipo de situación en que se encuentre el individuo, es decir, dificultarán o facilitarán el comportamiento asertivo aspectos como si el individuo se siente cómodo, si conoce a la otra persona, si es una persona del otro sexo, si se trata de una persona de autoridad o si la conversación está siendo positiva o negativa.

### **2.1.1. Comunicación Asertiva**

Cuando las personas son asertivas, se reduce la discrepancia entre la percepción real y la percepción ideal.

Riso, W. (2009) indica que una conducta asertiva se genera una retroalimentación, que refiere una afirmación: “fuiste capaz” como presencia de la percepción real. Cada vez que se ejerce el derecho a expresar las propias opiniones así como los sentimientos, la percepción real crece, se afianza, se descubre a sí mismo, se asombra de sus capacidades, entonces, la percepción ideal no se ve tan lejos.

En tal sentido, es importante la práctica de una comunicación asertiva, hablando en términos de prevención, la asertividad ayuda a la persona a experimentar e integrar las emociones de su vida.

Una persona que expresa lo que piensa así como aquello que siente, libera la mente y siente tranquilidad en la integridad. Esto a la vez permite poder observar a sí mismo en relación con los demás, ayudando así a mejorar el relacionamiento con el entorno social, en los diferentes contextos donde se desenvuélvela persona.

Riso, W. (2009) refiere que la persona asertiva se da la oportunidad de observarse a mí misma en relación con los demás, se descubre, se comprende en cada acción y reacción interpersonal. Las investigaciones demuestran que la expresión asertiva ante la ira así como de las emociones en general, permite prevenir enfermedades y mejorar la calidad de vida.

### **2.1.2. Habilidades Asertivas**

La forma de interactuar con los demás puede convertirse en una fuente considerable de estrés en la vida. El entrenamiento asertivo permite reducir ese estrés, enseñando a defender los derechos legítimos de cada uno sin agredir ni ser agredido. En definitiva, cuando se es una persona asertiva hay una mayor relajación en las relaciones interpersonales.

La práctica de entrenamiento en asertividad implica el desarrollo de la capacidad para:

- Expresar sentimientos o deseos positivos y negativos de una forma eficaz sin negar o desconsiderar los de los demás y sin crear o sentir vergüenza.
- Discriminar entre la aserción, agresión y pasividad.
- Discriminar las ocasiones en las que la expresión personal es importante y adecuada.
- Defenderse sin agresión o pasividad frente a la conducta poco cooperadora o razonable de los demás.

### **2.1.3. Conducta Asertiva o Socialmente Hábil**

Castanyer O. (2003). Refiere que una conducta asertiva es la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin vulnerar los derechos de esas personas. La aserción implica respeto

hacia uno mismo, al expresar necesidades propias y defender los propios derechos así como el respeto hacia los derechos, necesidades de las otras personas. Las personas tienen que reconocer también cuáles son sus responsabilidades en esas situaciones y que consecuencias resultan de la expresión de sus sentimientos. La conducta asertiva no tiene siempre como resultado la ausencia de conflicto entre las dos partes; pero su objetivo es la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables.

Navarro M. (2001) menciona que la aserción, implica respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender sus derechos y así como el respeto hacia las necesidades de las otras personas. El individuo tiene que reconocer también cuáles son sus responsabilidades en esa situación y qué consecuencias resultan de la expresión de sus sentimientos.

#### **2.1.4. Conducta Pasiva**

La conducta pasiva se entiende como la transgresión de los propios derechos al no ser capaz de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos de una manera auto derrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan no prestarle atención. La ausencia de aserción muestra una falta de respeto hacia las propias necesidades. Su objetivo es el de apaciguar a los demás y el evitar conflictos a toda costa. Comportarse de este modo en una situación puede dar como resultado una serie de consecuencias no deseables tanto para la persona que está comportándose de manera no asertiva como para la persona con la que esta interactuando. La probabilidad de que la persona no asertiva satisfaga sus necesidades o de que sean entendidas sus opiniones se encuentra sustancialmente reducida debido a la falta de comunicación o a la comunicación indirecta o incompleta.

En el sentido del anterior párrafo, Castanyer, O. (2002) al referir una conducta pasiva, menciona que, la persona que actúa así, se puede sentir a menudo incomprendida,



no tomada en cuenta y manipulada en muchas situaciones. Además puede sentirse incomoda respecto al resultado de la situación o volverse hostil o irritable hacia las otras personas. Después de varias situaciones en las que un individuo ha sido no asertivo, es probable que termine por estallar. Hay un límite respecto a la cantidad de frustración que un individuo puede experimentar también una variedad de consecuencias desfavorables. Tener que inferir constantemente lo que está realmente diciendo la otra persona o tener que leer los pensamientos de la otra persona es una tarea difícil y abrumadora que puede dar lugar a sentimientos de frustración, molesta o incluso ira hacia la persona que se está comportando de forma no asertiva.

### **2.1.5. Conducta asertiva**

Según Smith F. (1979) el individuo asertivo suele defenderse bien en sus relaciones interpersonales. Está satisfecho de su vida social y tiene confianza en sí mismo para cambiar cuando necesite hacerlo. El individuo asertivo es expresivo, espontáneo, seguro y capaz de influenciar a los otros.

Fundamentalmente ser asertivo, es tomarse en cuenta a sí mismo, tanto como al contexto que lo rodea. La persona asertiva siente una gran libertad para manifestarse, para expresar lo que es, lo que piensa, lo que siente y quiere, sin lastimar a los demás (es empático). Es más proactivo que activo.

Flores, M. (1994) al respecto de una conducta asertiva indica que la persona acepta o rechaza, su respuesta emocional, ante las personas con delicadeza pero con firmeza, establece quiénes van a ser sus amigos y quiénes no. Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos. Evita los dos extremos: por un lado la represión y por el otro la expresión agresiva destructiva.

### **2.1.6. Dimensiones de la Conducta Asertiva.**

Si bien, la asertividad no es un rasgo general de todas las personas, ésta caracteriza la conducta del individuo que aprende de ésta categoría positiva en la interrelación social, por ello dependiendo a quien no se considera asertivo o no asertivo, sino que se comporta en un rango más amplio que abarca desde la agresividad a la pasividad (Reuters, 1999), siendo la asertividad el punto más equilibrado.

### **2.1.7. Conducta pasiva dependiente.**

Es la transgresión de los propios derechos al no ser el individuo capaz de expresar abiertamente sus sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos de una manera auto-derrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan no hacerle caso.

Hay un límite respecto a la cantidad de frustración que un individuo puede almacenar dentro de sí mismo. El que recibe la conducta no asertiva puede experimentar también una variedad de consecuencias desfavorables.

Tener que inferir constantemente lo que está realmente diciendo la otra persona o tener que leer sus pensamientos es una tarea difícil y abrumadora que puede dar lugar a sentimientos de frustración, molestia o incluso ira hacia la persona que se está comportando de forma no asertiva (Navarro, M. 2001).

### **2.1.8. Conducta agresiva.**

Defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que trasgrede los derechos de las otras personas. La conducta agresiva en una situación puede expresarse de manera directa o indirecta. La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y

comentarios hostiles o humillantes. El componente no verbal puede incluir gestos hostiles o amenazantes, como esgrimir el puño o las miradas intensas e incluso los ataques físicos.

La agresión verbal indirecta incluye comentarios sarcásticos, rencorosos y murmuraciones maliciosas. Las conductas no verbales agresivas incluyen gestos físicos realizados mientras la atención de la otra persona se dirige hacia otro lugar o actos físicos dirigidos hacia otras personas u objetivos.

Según Castanyer, O. (2002) las víctimas de las personas agresivas acaban tarde o temprano, por sentir resentimiento y por evitarlas, por ende el objetivo habitual de la agresión es el rechazo de las otras personas en el contexto de un logro que se asegura por medio de la humillación y la degradación. Se trata en último término de que los demás se hagan más débiles y menos capaces de expresar y defender sus derechos y necesidades. La conducta agresiva es reflejo a menudo de una conducta ambiciosa, que intenta conseguir los objetivos a cualquier precio, incluso si eso supone transgredir las normas éticas y vulnerar los derechos de los demás. La conducta agresiva puede traer como resultado a corto plazo consecuencias favorables, como una expresión emocional satisfactoria, un sentimiento de poder y la consecución de los objetivos deseados. No obstante, pueden surgir sentimientos de culpa, una enérgica contra agresión directa en forma de un ataque verbal o físico por parte de los demás o una contra agresión indirecta bajo la forma de una réplica sarcástica o de una mirada desafiante. Las consecuencias a largo plazo de este tipo de conductas son siempre negativas.

Ésta se considera a la defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que transgrede los derechos de las otras personas. La conducta agresiva en una situación puede expresarse de manera directa o indirecta. La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios hostiles o humillantes.

Entonces, Navarro, M. (2001) sostiene que la agresividad no es igual a la violencia, pero sí se puede convertir en violencia cuando busca anular o destruir al otro. La conducta agresiva puede traer como resultado a corto plazo consecuencias favorables: un sentimiento de poder y la consecución de los objetivos deseados. No obstante, pueden surgir sentimientos de culpa, una enérgica contra-agresión directa en forma de un ataque verbal o físico por parte de los demás o una contra-agresión indirecta bajo la forma de una réplica sarcástica o de una mirada desafiante. Las consecuencias a largo plazo de este tipo de conductas son siempre negativas.

En el mismo sentido, García, M. y Magaz, A. (1995) refieren al respecto que la asertividad no implica ni pasividad, ni agresividad. La habilidad de ser asertivo proporciona dos importantes beneficios: (a) incrementa el auto respeto y la satisfacción de hacer alguna cosa con la suficiente capacidad para aumentar la confianza y seguridad en uno mismo; (b) mejora la posición social, la aceptación y el respeto de los demás, en el sentido de que se hace un reconocimiento de la capacidad de uno mismo para afirmar nuestros derechos personales.

Al-Kubaisy, T. y Jassim, A. (2003) hablan del entrenamiento en habilidades sociales como sinónimo del entrenamiento asertivo. Asimismo, para Díaz, L. (1999), la asertividad es una habilidad social, pero que en ocasiones, por la vaguedad de las definiciones de ambas variables, se tiende a considerarlas como sinónimos.

Al respecto la externalidad emocional según González, M. (1996) también ha sido relacionada con un mayor grado de sufrimiento, ansiedad, sintomatología de tensiones o bajones de ánimo, tendencia a manifestar agresión u hostilidad, sentimientos de frustración, falta de poder, lo que origina autoritarismo, desconfianza, menor habilidad para diferir la gratificación, tomar riesgos y resistir la influencia.

Al respecto, De Man, A. (1988) también halló que la asertividad se relaciona con la estabilidad y se opone a la conducta tensionada, mientras que la agresividad lo hace con el locus de control interno y la extroversión.

De acuerdo con Aguilar, E. (1987), las personas asertivas tienden al autocontrol, es decir, tienen control sobre sí mismas y sobre sus acciones.

Cuando la persona carece de autocontrol y el ambiente responde contrariamente a sus intereses, podrá reforzar su mentalidad de víctima y se creará incapaz de dirigir su destino.

En una investigación con adolescentes, Harman J., Hansen C., Cochran M. y Lindsey C. (2005) encontraron que quienes mostraron por internet la conducta más falsa, tuvieron habilidades sociales más pobres, niveles bajos de autoestima, altos en ansiedad social y agresión. De esta manera, se sugiere que las habilidades sociales, la autoestima y la agresión tienen una relación en la misma dirección; vinculando lo anterior con el hecho de que la asertividad es una manera de hacer frente a categorías como la ansiedad, se le supone contrapuesta a lo referido antes e íntimamente asociada a ellas.

En cuanto a la agresividad, se ha observado que, al igual que la asertividad, es una forma de conducta que un individuo manifiesta para solucionar situaciones problemáticas (Martínez, L. 2000). En ocasiones, cuando hace valer sus derechos, puede ser considerado como insensible a las necesidades de los demás.

Considerando lo anterior, la construcción de instrumentos para medir la asertividad parece entonces ser un reto complejo, pues además de tener relación con múltiples variables, hay autores que incluso han llegado a considerar la asertividad como una característica de la personalidad (Riso W., Pérez G., Roldán L. y Ferrer A. 1988).

Flores, M. (1989), buscó una definición más de la asertividad, elaborada con base en la revisión de diferentes instrumentos; esta autora la considera como un constructo global que implica la defensa de los derechos; la habilidad para iniciar, continuar y terminar conversaciones en las relaciones interpersonales, así como la iniciativa para la resolución de problemas, la satisfacción de necesidades y la habilidad para resistir la presión grupal o individual y el liderazgo, dirección e influencia de los demás.

Posteriormente (Flores, M. 1994) define la asertividad como la habilidad verbal para expresar deseos, creencias, necesidades y opiniones, tanto positivas como negativas, así como también para establecer límites de manera directa, honesta y oportuna, respetándose a sí mismo como individuo y durante la interacción social, entendiéndose esta última como: *a)* las relaciones o situaciones de la vida cotidiana en las que existe una interacción con desconocidos; *b)* las relaciones afectivas en donde existe una interacción con personas involucradas sentimentalmente es decir, familia, amigos y pareja, y *c)* las relaciones educativo-laborales en las que se interactúa con autoridades y compañeros en un contexto sociocultural determinado. De esta manera, se considera también de importancia el contexto en el que se desenvuelve la persona.

Como puede observarse, independientemente del enfoque que se dé a la asertividad, se ha observado que su falta tiene que ver con diversos problemas conductuales.

Recientemente, Landazabal, M. (2006) halló que los adolescentes que mostraron numerosos síntomas psicopatológicos tuvieron niveles menores de conductas cooperativas, habilidades sociales, estabilidad emocional, sociabilidad, responsabilidad y puntuaron alto en inasertividad, impulsividad, exceso de confianza y celos.

A través de múltiples análisis, se pudo apreciar que la impulsividad, la baja integración social y el bajo autoconcepto fueron predictores de los síntomas

psicopatológicos, lo que habla de la importancia de diseñar programas que promuevan el desarrollo socioemocional.

Debido a hallazgos como los anteriores, numerosos psicólogos de diversas partes del mundo se han interesado en crear programas de entrenamiento asertivo y habilidades sociales.

Incluso se han hecho producciones en video y DVD (Bilmes, D. 2006), en las que se incluyen dramatizaciones de situaciones de la vida real en que los estudiantes son molestados, puestos a prueba o presionados con la intención de que tengan mejores respuestas verbales y no verbales. Estos programas se enfocan en que las víctimas puedan lidiar con los problemas sin la intervención de los adultos.

En las escuelas, principalmente en primaria y secundaria, se ha incrementado sobre todo en lo últimos diez años la implementación de intervenciones basadas en el concepto de asertividad. En 1996, Mays, W., evaluó un programa breve de entrenamiento asertivo presentado en un formato de clase, hallando diferencias significativas con el grupo control en cuanto al conocimiento de la asertividad, el autorreporte de conducta agresiva, pasiva y asertiva, y los autorreportes de ansiedad, locus de control y puntuaciones de los maestros sobre la conducta de los estudiantes (pasiva, agresiva y asertiva).

Estos autores hablan de un desarrollo de habilidades asertivas en un sentido multidimensional.

Se han establecido, asimismo, programas de entrenamiento en asertividad para poblaciones específicas, con y sin resultados. Kim, Y. (2003), por ejemplo, estudió los efectos del entrenamiento asertivo en las habilidades sociales de adolescentes con daño visual, hallando mejoras importantes.

Richardson, S. (2000), por su parte, elaboró un programa de entrenamiento asertivo con pacientes adultos enfermos, diseñado para modificar los niveles de asertividad, el locus de control y las maneras de hacer frente a la enfermedad, no encontrando diferencias significativas con el grupo control después de tres semanas de entrenamiento; sin embargo, las personas del grupo experimental usaron significativamente más las formas positivas de las sub-escalas de afrontamiento en relación al grupo control, así como más habilidades de planeación para solucionar problemas.

La conducta en asertividad, está referida como una habilidad social, hace referencia a las diferentes respuestas, las cuales tienen como finalidad mantener las interacciones sociales, considerándose un conjunto de comportamientos interaccionales complejos, en el que se involucran cogniciones, emociones y acciones: verbales y no verbales.

Por lo tanto, se puede decir que, las habilidades de socialización permiten al individuo interactuar con respeto por igual a las cualidades y características propias de las personas con quien interactúa (García, E. & Magaz, A. 2011)

El estudio presenta como enfoque teórico al modelo cognitivo conductual en la cual se basan los autores considerando que: No existe una definición exacta de asertividad, ya que no es solamente otro aspecto de la personalidad. Así la asertividad se hace referencia a un comportamiento que promueve la igualdad de las relaciones humanas, lo cual nos permite actuar de acuerdo a nuestros interés defendiendo lo que expresamos sin sentir culpa, manifestando nuestros sentimientos con honestidad sin sentir incomodidad, respetando y defendiendo nuestros derechos sin infringir los derechos de los demás. (Alberti, E. & Emmons, L. 1990).



Las habilidades sociales son definidas como el conjunto de interacciones complejas en las cuales se incluyen cogniciones, emociones y acciones verbales y no verbales. (García, E & Magaz, A. 1992).

“La Asertividad resultaría ser la cualidad que define aquella "clase de conductas sociales" que constituyen un acto de respeto por igual a uno/a mismo/a y a las personas con quienes se desarrolla la interacción”. (García, E. & Magaz, A. 2011, p.13).

De esta manera, la asertividad puede ser expresada en diversos estilos tales como Estilo pasivo, la cual nos dice que las personas que presentan este tipo de estilo suelen ser aquellas que presentan una autoestima baja, se muestran inseguros y sienten que no se merecen el respeto y consideración, sin embargo, si respetan y consideran a los demás.

Las respuestas que forman parte de una habilidad social dependerán de las variables del sujeto, tales como sexo, edad, entre otros y también del receptor y el medio de interacción.

El fundamento de la conducta asertiva se basa en un conjunto de valores, los cuales son adquiridos mediante los procesos de aprendizaje social, la cual está basada en una predisposición cognitiva de conductas la cual nos permite actuar de diferente manera en diferentes contextos.

Estos valores se hacen explícitos, mediante las siguientes afirmaciones: Todos los seres humanos, por su naturaleza, pueden:

- Actuar de modo diferente a como los demás desearían que actuasen.
- Hacer las cosas de manera imperfecta equivocarse alguna vez.
- Olvidarse de algo.
- Pensar de manera propia y diferente.

- Cambiar de opinión.
- Aceptar críticas o quejas que consideran justificadas.
- Rechazar críticas o quejas que consideran injustas.
- Decidir la importancia que tienen las cosas.
- Ignorar algo.
- No entender algo.
- Formular peticiones.
- Rechazar peticiones.
- Expresar sus sentimientos. (Alegría, tristeza, ira, miedo entre otros)
- Elogiar y recibir elogios (García, E. & Magaz, A. 1992. p. 13).

Estas afirmaciones hacen referencia a los derechos asertivos.

Existen definiciones que resaltan el contenido de la conducta (opiniones, sentimientos, deseos, entre otros) y otras las consecuencias o resultados; entre las primeras, diversos autores definen al individuo asertivo como aquella persona que tiene una personalidad excitativa neuronalmente o activa, el que define sus propios derechos y no presenta temores en su comportamiento (Fensterheim, H. & Baer, J. 1976).

Estos autores además caracterizan a la persona asertiva por presentar:

- a) Libertad de expresión;
- b) Comunicación directa, adecuada, abierta y franca;
- c) Facilidad de comunicación con toda clase de personas y
- d) Un comportamiento respetable aceptando las limitaciones.

Para Carrolles, B. (1979). La asertividad es la habilidad para exponer de manera apropiada y directa, en un momento determinado (de índole personal o social), las creencias y sensaciones tanto positivas como negativas.

Navarro Rodríguez, M. (2000) lo define como un conjunto de principios y derechos que hacen a un modelo de vida personal enfocado a lograr el éxito en la comunicación humana. Su esencia radica en la habilidad para transmitir y recibir mensajes haciéndolo de forma honesta, respetuosa y oportuna. Posee relación directa con el saber decir, con el control emocional y con el lenguaje corporal. Por lo tanto, en la asertividad intervienen variables comunicacionales lingüísticas así como otros factores paralingüísticos (contacto visual, gestos, entonación de voz, niveles de respiración).

En tanto que, para varios autores la conducta asertiva debería definirse en términos de la eficacia en una situación, más que en términos de su topografía (Argyle, M. 1981, 1984; Kelly, J.A. 1982; Linehan, M. M. 1984), si bien resulta controvertido pensar una conducta en términos de sus resultados según otros investigadores (Arkowitz, H. 1981; Shroeder, H. E. & Rakos, R. F. 1983).

Caballo, V. E. (1993) considera como equivalentes la denominación de “asertividad” o “habilidades sociales” y por ende al “entrenamiento asertivo” o “entrenamiento en habilidades sociales”. En tanto, otros autores manifiestan que la noción habilidades sociales resulta más extensa y no se agota en la asertividad (Del Prette, Z. A. P. & Del Prette, A. 1999; Falcone, E. O. 1989, 1995, 1998; MacKay, D. 1988; Matos, M. G. 1997). Una revisión de estudios efectuados por Falcone, E. O. (1998, 2000) sugiere que la empatía también es una habilidad social, y que en algunos contextos resulta más adecuada que el término asertividad, aun cuando la asertividad y la empatía se complementan en varias situaciones sociales.

La definición propuesta por Caballo, V. E. (1986) aúna ambos aspectos de la conducta asertiva tanto el proceso como el resultado de la acción: la conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto inter personal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas

en los demás y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.

En esta clasificación entran las siguientes capacidades (Caballo, V. E. 1991): iniciar y mantener conversaciones; hablar en grupo; expresar amor, afecto o desagrado; defender los propios derechos; solicitar favores; rechazar pedidos; hacer y aceptar cumplidos; expresar las opiniones acuerdos o desacuerdos; manifestar justificadamente cuándo la persona se siente molesta, enfadada; saber dar disculpas o reconocer el desconocimiento; saber enfrentar las críticas y solicitar modificaciones en el comportamiento a otro.

Naranjo, M. (2008, p.9). Señala, de ahí que la capacidad de respuesta de los empleados reflejará la disposición y voluntad del personal proveedor del servicio para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido y eficiente. (Díaz, R. 2005).

Entre las consecuencias de adoptar una conducta asertiva Roca, E. (2003) plantea las siguientes: facilita la comunicación y minimiza la posibilidad de malinterpretación de los mensajes, ayuda a mantener relaciones interpersonales más satisfactorias, aumenta las posibilidades de conseguir lo que se desea, incrementa las satisfacciones y reduce las molestias y conflictos producidos por la convivencia, mejora la estima propia, favorece las emociones positivas en sí mismo y los demás; “quienes se relacionan con una persona asertiva obtienen una comunicación clara y no manipuladora, se sienten respetados y perciben que el otro se siente bien con ello” (p. 12).

En este sentido, se retoman algunos de los elementos generales de las definiciones de asertividad como es el derecho que tiene el individuo de expresarse, el respeto que es necesario que se tenga hacia el otro individuo y, buscar preferiblemente que las consecuencias del comportamiento sean lo más satisfactorias para las personas que interactúan (Flores, M. & Díaz-Loving, R. 2004).

Se considera a la asertividad, como algo que se desarrolla en función de la propia evolución del ser social y de la adquisición de conocimientos, lo cual convierte a la asertividad en un amplio concepto que engloba aspectos propios de cada persona, como lo son la autoestima, la falta de confianza en sí mismo, la cultura y el intelecto (Rodríguez, 2001).

La palabra asertivo, de aserto, proviene del Latín asertus y significa afirmación de la certeza de una cosa, por lo que se deduce que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza (Güell, M. y Muñoz, J. 2000).

Así mismo, el concepto de conducta asertiva, fue definida, por Gismero, E. (2002) como un conjunto de respuestas verbales y no verbales, que son independientes y específicas a través de las cuales las personas expresan en situaciones interpersonales sus necesidades, preferencias, sentimientos, derechos u opiniones, respetando todo esto en los demás y sin ansiedad excesiva.

Para Castanyer, M. O. (2010) la asertividad es vista como un “camino hacia la estima individual, hacia la capacidad de relacionarse con los demás de igual a igual, ni estando por encima ni por debajo” (p. 21).

La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresan los sentimientos, actitudes, deseos, opciones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esa conducta en los demás y que generalmente resuelven los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas (Caballo, V. E. 2002).

La manera adecuada de relacionarse es siendo asertivo, es decir, expresando el real sentir y pensar, lo cual requiere un trabajo personal.

En cualquier situación laboral se decide ser asertivo, agresivo o por el contrario condescendiente la elección depende de muchos factores; si se toman decisiones basadas en la información de que dispone y en sus propias necesidades, entonces estará actuando con asertividad, si las decisiones se toman basadas en el potencial para influir en los demás o sin tener en cuenta el posible impacto sobre los mismos, será una conducta agresiva, si deja las decisiones para los demás o toma decisiones para evitar conflictos, entonces se estará actuando pasivamente (Shelton, N. & Burton, S. 2004).

Riso, W. (2013), plantea que el ser una persona asertiva significa ser capaz de “ejercer y/o defender” los derechos individuales como por ejemplo decir “no”, expresar una opinión contraria, entrar en desacuerdos con otros y sin dejarse manipular expresar los sentimientos negativos. De igual manera este autor describe a la persona sumisa como aquella que se deja manipular por los demás y la conducta agresiva como la no valoración de los derechos del otro.

La asertividad es entonces, el punto medio entre “el que se arrodilla y el que aplasta al otro”, es defender los propios derechos sin lastimar a ninguna persona.

Se reconoce en la asertividad el conjunto de principios y derechos que hacen a un modelo de vida personal enfocado a lograr el éxito en la comunicación humana, su esencia radica en la habilidad para transmitir y recibir mensajes haciéndolo de forma honesta, profundamente respetuosa, directa y oportuna.

La asertividad es una forma de vida que se hace un hábito de interacción respetuosa, en la conceptualización de Rodríguez Estrada & Serralde, M. (2010) una persona asertiva se caracteriza por sentirse libre para manifestarse, puede comunicarse con personas en todos los niveles; desde familiares, amigos, extraños o público en general en forma siempre abierta, franca, directa y adecuada, teniendo siempre una

orientación activa en la vida que le hace sentirse libre para expresarse emocionalmente e ir tras los objetivos propuestos.

La asertividad es la herramienta para acertar el comportamiento en la relación humana, donde no hay ganadores y perdedores, hay solo seres que se relacionan en un ámbito de profundo respeto, hay una relación personal de ganar-ganar, tal cual el cuarto hábito en el modelo de Covey, S. (2014), en donde solo se gana en una relación solo y a condición de que la otra parte también gane. Así la asertividad se incluye en la semántica que trata de: La capacidad que tenemos de reafirmarnos a nosotros mismos en la medida en que aceptamos las consecuencias de nuestros actos y reconocemos nuestras inconsecuencias y errores, sin sentirnos por ello amenazados, en la medida en que no nos sentimos condicionados ni forzados por la opinión de los demás y en la medida en que nos sentimos en libertad para actuar como queremos (Ongallo, C. 2012, p. 199).

Los directivos en ocasiones requieren ser capacitados para superar las principales barreras de la comunicación, entre las que se encuentran las dificultades para aceptar la diversidad y las diferencias en experiencias, conocimientos y cultura de sus colaboradores, así como reconocer las emociones propias y ajenas, sus prejuicios y estereotipos que en ocasiones distorsionan la información y pueden llegar a generar desconfianza en las relaciones que se establecen.

Las posibilidades de éxito en la interacción social tienen mucho que ver con la forma de afrontar problemas, por lo que es necesario saber controlar las emociones sin permitir que la tensión disminuya la calidad de respuesta en un evento determinado, cabe decir que la conducta asertiva es algo que se puede adquirir y se puede enseñar, sin importar el nivel educativo, los conflictos externos que están alrededor del individuo, la vida acelerada que se lleva y el paso apresurado con que el hombre debe hacer frente al desarrollo de la tecnología.

Se puede entonces aprender a manejar las emociones y capacidades para afrontar eventos determinados; más aún si se aprenden desde un principio conductas asertivas, aumentará la posibilidad de que éstas continúen desarrollándose con el tiempo.

La asertividad de acuerdo a definiciones de diferentes estudiosos en la temática manifiestan en anteriores indicadores conceptuales que dentro de la conducta así como del comportamiento de los individuos dentro de una fuente laboral en las diversas instituciones es un nexo conductual con el clima laboral dentro de la teoría de la psicología que orienta a comprender que todo proceso de pensamiento se manifiesta en una conducta de cada sujeto.

Los conceptos elaborados por los diferentes autores en investigaciones de la conducta humana; los mismos fortalecerían las directrices de los rangos superiores como la parte gerencial, que pueden obtener información acerca del efecto que producen las variables, en el individuo para interactuar dentro de la organización laboralmente, de esta manera, tuvieran la posibilidad de tomar decisiones adecuadas así como favorables a la empresa en general y así poder cumplir con el objetivo principal de la organización.

### **2.1.9. Conceptos de asertividad**

Aguilar, E (1987) señala que la asertividad requiere de dos elementos que actúan de forma simultánea: afirmarse y hacerlo en armonía con el otro. Por tal razón, es claro entenderla como la capacidad que tiene cada persona para asegurar con firmeza y decisión cuanto dice y hace. Por ello podemos equiparar asertividad a seguridad en sí mismo y auto afirmación.

Delamater, R. y Mc Namara, J. (1986) refieren que la asertividad es una forma de comunicación eficaz, es decir, la habilidad de expresar en forma abierta y desenvuelta aquello que se piensa y siente, por lo tanto implica comportamientos interpersonales cuya



ejecución puede llevar a cierto riesgo social, debido a que la persona actúa en su propio interés y se defiende, sin caer en la ansiedad, expresando sus derechos sin destruir los de los demás.

García, M. y Magaz, A. (1995) Se refieren a la Asertividad como la habilidad social que define aquella clase de interacciones sociales que constituyen respeto por igual a las cualidades y características personales de cada uno así como de aquellas personas con quienes se desarrolla una interacción. Así pues, la asertividad no implica ni pasividad, ni agresividad. La habilidad de ser asertivo proporciona dos importantes beneficios: (a) incrementa el auto respeto y la satisfacción de hacer alguna cosa con la suficiente capacidad para aumentar la confianza y seguridad en uno mismo; (b) mejora la posición social, la aceptación y el respeto de los demás, en el sentido de que se hace un reconocimiento de la capacidad de uno mismo para afirmar nuestros derechos personales.

Ferran, S. (2000) describe que la Asertividad se caracteriza por una forma de comunicación que implica la satisfacción de la persona al expresar sus pensamientos y sentimientos de manera clara, directa, oportuna, los derechos propios y respetando los de otros.

Alberty, J. y Emmons, F. (1998). La definen a la asertividad como la conducta que permite a una persona actuar en base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros.

Briceño, C., Carrobles, J. y Caballo, E. (1979). Refieren que la asertividad es la expresión abierta por medio de palabras y acciones que impliquen honestidad y verdadera expresión de sentimientos. Es la habilidad de exponer en un momento determinado (personal o social), de manera apropiada y directa, creencias y sensaciones tanto positivas como negativas; es el conjunto de conductas emitidas por una persona en

un contexto interpersonal, que expresan los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de esa persona de un modo directo, firme y honesto, respetando al mismo tiempo los sentimientos y actitudes, deseos, opiniones y derechos de otras personas.

Castanyer, O., Morena, A. y Franco, J. (2004). Actualmente la asertividad, representa también una técnica comunicativa que nos permite, incidir en la conducta de los demás, ayudándonos a tener la capacidad de pedir o negociar de forma correcta nuestros deseos con los que nos rodean, basándonos en lo que deseamos transmitir de forma correcta y respetuosa sin necesidad de ser tímido o agresivo a la hora de hablar.

Smith, F. (1979). Describe que el individuo asertivo suele defenderse bien en sus relaciones inter-personales. Está satisfecho de su vida social y tiene confianza en sí mismo para cambiar cuando necesite hacerlo. El individuo asertivo es expresivo, espontáneo, seguro y capaz de influenciar a los otros.

Flores, M. (1994). Refiere Fundamentalmente ser asertivo, es tomarse en cuenta a sí mismo, tanto como al contexto que lo rodea. La persona asertiva siente una gran libertad para manifestarse, para expresar lo que es, lo que piensa, lo que siente y quiere, sin lastimar a los demás (es empático). Es más proactivo que activo. Acepta o rechaza, de su mundo emocional, a las personas con delicadeza pero con firmeza, establece quiénes van a ser sus amigos y quiénes no. Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos. Evita los dos extremos: por un lado la represión y por el otro la expresión agresiva destructiva.

Hidalgo, N. y Abarca, C. (1990). Consideran a la asertividad como un ámbito de las habilidades sociales y no como sinónimos, ya que la asertividad se conceptualiza como un subconjunto de habilidades Conductuales sociales que permiten obtener ciertos objetivos sociales especialmente en situaciones que implican rechazo, negación y peligro de consecuencias negativas.

El comportamiento asertivo se caracteriza, Bravo y Martínez (2003; en Acevedo, 2008) como:

- ✓ La capacidad de afirmar y defender nuestros derechos, expresar nuestros sentimientos, pensamientos, convicciones y deseos de manera directa, honesta, apropiada y flexible. Implica respeto por uno mismo y por los demás.
- ✓ Constituye una forma activa de relacionarse y de abordar la vida que implica confianza en las propias capacidades, sentido de libertad, espontaneidad, firmeza y apertura hacia los demás.
- ✓ Se diferencia del comportamiento agresivo que es destructivo, inapropiado, que no respeta y viola los derechos de los demás; igualmente es diferente del comportamiento pasivo que viola derechos, permitiendo el sometimiento, la humillación, el abuso que hace sentir inferior a un ser humano.

## **2.2. CLIMA LABORAL**

El Clima Laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en el comportamiento de las personas dentro del contexto, por lo consecuente en la productividad de los servicios de la empresa; está relacionado con la forma de comportamientos de sus integrantes, con su manera de trabajar, de relacionarse entre sí, con su interacción, con la propia actividad de cada individuo, con su cultura con sus sistemas de direccionalidad interpersonal.

La conceptualización del clima laboral se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Diversos autores han desarrollado líneas de investigación. Destacan Litwin, G. y Stringer, R. (1968) quienes han desarrollado cuestionarios que hacen posible la medición de las percepciones en una organización. El término clima laboral emergió integralmente en la década de 1960 y fue introducido por primera vez en la psicología industrial.

Diversos autores también mencionan la expresión de clima laboral en sus investigaciones, como Likert, R. (1961,1967), Halpin, A. y Croft, D. (1962), Litwin, G. y Stringer, R. (1968), Campbell, J. B., Dunnette, M.D., Lawler, E. E. y Weick, K. E. (1970), Denison, D. (1991), Tiagiuri, R y Litwin, G. (1968).

Si bien no es un concepto reciente, sigue teniendo vigencia y ha evolucionado en su concepto y aplicaciones. Para Tiagiuri, R. y Litwin, G. (1968) el clima laboral es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en función de los valores de un conjunto particular de características y actitudes en la organización.

Por otra parte, Martíns, V. (2010), afirma que el término clima es un concepto metafórico derivado de la metodología, que adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino, sobre todo, la calidad de los productos y servicios.

El clima laboral es un tópico que se plantea desde la década de los sesenta, junto con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones. Su análisis está integrado por un conjunto de factores expresados en términos de componentes, dimensiones, categorías y variables, que permiten su estudio según los propósitos planteados en su contexto de investigación.

El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación. La palabra clima en el ámbito de la educación superior ha tenido varias acepciones en su

definición y denominación de la variable, por cuanto ha sido utilizada por diversos investigadores (Zancudo 1992; Álvarez 1992; Pérez de Maldonado 1997; Toro 1998; Martín Bris 2000; González, A 2000; Fernández 2004 y Téllez 2005) como “clima institucional,” “clima universitario,” “clima educativo” “clima laboral,” y “clima organizacional”, su significado, análisis e interpretación estará determinado, además de los objetivos del estudio por las orientaciones que den los investigadores.

Aunque resulta difícil precisar una única definición o acepción del clima, Álvarez, H. (1995), señala que existe un amplio consenso entre los investigadores al considerar que el clima es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo. En esta definición, el clima es establecido en términos de percepción de los miembros de la organización como elemento clave para conocer el ambiente de trabajo.

De igual manera Hodgeths, R. y Altman, S. (1987) plantearon que el clima está referido a las percepciones del personal, con respecto al ambiente interno global de la organización donde se desempeñan las funciones que sirven de fuerza fundamental para influir en la conducta del hombre.

Significa entonces, que todo gerente debe tener presente la influencia que ejerce el clima sobre el desempeño organizacional.

Lo antes mencionado es confirmado por Gonçalves, A. (2000) quien señala que la percepción del trabajador involucra la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral; para comprender el concepto de clima laboral, el autor destaca los siguientes elementos: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Además tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Por otra parte el autor, considera el clima como una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas

características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra o dentro de ella misma. Finalmente, califica el clima, conjuntamente con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, como un sistema interdependiente y altamente dinámico.

Contreras, F., Juárez, F.; Barbosa, D. y Uribe, A. (2010) refieren sobre la presencia de riesgos psicosociales asociados con las labores asignadas al personal produce apremio de tiempo, sobrecarga así como monotonía, entre otras; percibiendo un Clima laboral con mayor control, menor apoyo y falta de reconocimiento en sus colaboradores.

Al hablar del ambiente educativo, el clima comprende el ambiente interno, el contexto, comportamiento y el enfoque estructural de la institución. A esta apreciación se suma Brunet, L. (1999) el cual adosa el estudio de tres variables: (a) variables del medio, como son: el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos; (b) variables personales, referidas a la aptitud, actitudes y motivaciones del sujeto; por último, (c) variables resultantes, en la cual se consideran la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las personales.

Lo expuesto conduce a entender el Clima Laboral como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución.

Aun cuando existen autores como Martín Bris, M. (2000), quien afirma que es difícil llegar a una definición del clima laboral debido a la falta de una teoría científica que permita conocer su estructura, dimensiones subyacentes y relaciones entre variables; de ahí que las deficiencias son tanto conceptuales como operativas para lograr una

definición de consenso. De acuerdo a esta posición los escritos destacan la variedad y amplitud que se ha dado a múltiples concepciones del clima en función de los diferentes indicadores empleados para su medición.

En síntesis, se destaca que actualmente el tema del clima es de gran importancia para casi todas las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de la productividad sin perder de vista el recurso humano. Su conocimiento orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios tanto en el comportamiento de los miembros, como en la estructura organizacional.

En el ámbito educativo, Fernández, D. M. J. y Asencio, M. I. (1989) traducen el clima organizacional como el tono o atmósfera general del centro educativo o de la clase, percibido fundamentalmente por los estudiantes. También se entiende el clima como la cualidad organizativa que parte de la concepción de percibir a la institución educativa como una organización que tiene como principal fuente de información a directivos y profesores, o sea a personas conocedoras de los entresijos que marcan el funcionamiento del centro.

Las relaciones entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen estos desempeñan un papel clave en la configuración de la percepción del clima que se genera en el grupo interviniente. Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos. Más bien son esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales.

El clima laboral actualmente denominado así, debe considerarse como intersubjetivo, es decir, como una vivencia diaria entre los colaboradores de una institución donde intercambian percepciones.

Más específicamente, Chiavenato, I (2000) considera dentro del clima laboral como la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.

El clima laboral en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información. En cuanto a la categoría de asertividad, también los conceptos son diversos y han tenido una evolución histórica relacionada con la conceptualización de clima laboral.

Para Palma, S. (2004) es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas.

La mayoría de las acepciones de ambos conceptos muestran mayor utilidad cuando el elemento fundamental que las contiene las relaciona con las percepciones que tiene el trabajador de las estructuras y procesos que se producen en su medio laboral.

De ahí la importancia de hacer una correlación entre ambos conceptos y de vincular el hecho de que el clima laboral promueva en los integrantes de una institución.

Desde que se inició el estudio del Clima laboral diversos autores han mostrado su interés en la influencia en el ámbito empresarial, tales como: Forehand, G. y Gilmer, B. (1964) mencionan que el Clima laboral está compuesto por factores que envuelven al individuo y su ambiente, tales como, la cultura, el entorno moral y la situación laboral sumados a factores psicológicos.



Tagiuri, R. (1968) define al Clima laboral como una característica del ambiente total de la organización; el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente que es experimentada por sus ocupantes, influye su conducta, puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente.

Palma, S. (2004) menciona que el Clima laboral “se refiere a la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en la que desarrollan su trabajo. Estas percepciones dependen en buena medida de las diversas actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima laboral refleje la interacción entre características personales y organizacionales”.

Para Chiavenato, I. (2000, p. 416) el clima organizacional o Clima Laboral es la expresión personal que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus trabajadores y sus compañeros de trabajo, que puede estar expresa en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura entre otros.

### **2.2.1. Factores del Clima laboral**

Según Palma, S. (2004). Existen cinco factores del Clima laboral dentro de una organización, tales como:

**Autorrealización.** Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional con perspectiva de futuro.

**Involucramiento laboral.** Identificar que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

**Supervisión.** Apreciaciones del colaborador sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral.

**Comunicación.** Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

**Condiciones laborales.** Información sobre el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

### **Beneficios de los estudios de Clima laboral**

El estudio de clima de forma regular en una organización son fundamentales, tres:

#### **Permite conocer lo que piensan las personas y no dicen.**

Mediante el estudio se facilita el conocimiento de las percepciones, opiniones y sugerencias de los trabajadores. La recogida de datos se hará de manera anónima o utilizando entrevistas individuales o grupales.

#### **Crean un canal de comunicación bidireccional entre la dirección y el respeto de la organización.**

La realización de este tipo de estudios permite, siempre y cuando estén bien desarrollados, un ambiente de confianza entre la dirección y el resto de la organización, debido a que a través de sus resultados se favorece que la dirección conozca los aspectos que más preocupan a los trabajadores y que no serían transmitidos en condiciones normales.

Posteriormente, las acciones que lleva a la dirección para mejorar los aspectos que son causa de insatisfacción se convierten en un nuevo mensaje de la dirección a los trabajadores, indicándoles que realmente existe una preocupación por su bienestar.

### **2.2.2. Clima laboral y comunicación interna**

Parece indudable la conexión entre Clima laboral y la situación de comunicación interna en una organización. Una buena comunicación interna se refleja en un mejor clima. Es importante hacernos conscientes de algunas cuestiones de comunicación que no favorecen un buen Clima laboral como: recurrir al jefe para que este reclame los datos del jefe de otro departamento, críticas y ataques en las reuniones interdepartamentales, bromas y críticas a costa de los fracasos de los departamentos, reuniones largas y poco productivas, frecuente aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información, comentarios jocosos sobre el contenido/ forma de las notas o informes de otros departamentos, sentimiento de que hay departamentos privilegiados, falta de transparencia en la información, inadecuado tratamiento de las quejas, desautorizaciones en la línea de mando frente informaciones dadas, propensión a guardar celosamente cómo se ha resultado un problema, sentimiento generalizado de que la mayor parte de la información es confidencial, distorsión de los mensajes dados entre los diferentes niveles jerárquicos. (Gan, F. y Berbel, G. 2007).

Estas situaciones evidencian carencias y necesidades de mejora en la comunicación, que además provocan un impacto negativo sobre las interacciones y actitudes colectivas que conforman el clima. Desde el punto de vista de la información que se da y se recibe, podemos identificar dos niveles de impacto como impacto sobre las tareas que realizan (retrasos en la entrega de información, errores, repeticiones, etc. e impacto sobre las actitudes y sentimientos, siendo este segundo nivel el que está más asociados directamente con el Clima Laboral.

Ambos niveles están íntimamente relacionados: la mala organización en la transmisión y recepción de la información supone generalmente sobreesfuerzos en las cargas de tarea y a su vez, distorsión en las percepciones de los empleado, lo que provoca actitudes negativas (Gan, F. y Berbel, G. 2007).

El clima laboral es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con el empresa, con las maquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El clima laboral se puede evaluar, mejorar, es la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados. Por otro lado, un factor que afecta el clima laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno. Esta puede ser individual y/o subjetiva; por lo tanto puede ser variable y capaz de contagio. Sin embargo, la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad; los más relevantes incidentes en la percepción son condiciones temporales, exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales de la tarea, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros.

### **2.2.3. Teoría del clima organizacional de Likert**

La teoría de Clima Organizacional de Likert, R. (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en a percepción individual del clima.

#### **2.2.4. Tipos de Clima Organizacional**

Según la propuesta de Likert, R. (1999) los tipos de Clima Organizacional son: Clima autoritario y Clima participativo.

##### **Clima Autoritario**

Sistema I Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II Autoritarismo paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

##### **Clima Participativo**

Sistema III Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación.

Sistema IV Participación en grupo: en este existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

### **2.2.5. Características del clima organizacional**

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, entre otros aspectos. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, M. (1996) anota las siguientes:

- ✓ Es externo al individuo.
- ✓ Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- ✓ Existe en la organización.
- ✓ Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- ✓ Es distinto a la cultura organizacional.

Rodríguez, (2001) menciona que el clima laboral se caracteriza por:

- ✓ Ser permanente, es decir, las empresas guardan estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- ✓ El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- ✓ El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso identificación de los trabajadores.
- ✓ Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

- ✓ Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- ✓ Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.
- ✓ 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.

Bowers y Taylor (1997) en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional, a saber:

- ✓ 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 a sus empleados.
- ✓ Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- ✓ Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como 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.

Un trabajador es un ser biopsicosocial, por lo tanto, su salud, bienestar así como su felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física

y psicológica con el medio laboral, su percepción es también vital dentro del lugar de trabajo.

## **2.2.6. CONCEPTOS DE CLIMA LABORAL**

### **Concepto de Organizaciones**

Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante su esfuerzo individual. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente y
3. Desean obtener un objetivo en común. (Chiavenato, I. 2000, p.7)

La disposición de contribuir con acción quiere decir, ante todo, disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento, en beneficio de la coordinación. (Chiavenato, I. 2000, p.8).

### **Los participantes en las organizaciones**

Las organizaciones surgen debido a que los individuos tienen objetivos que solo pueden lograrse mediante la actividad organizada. A medida que crecen, las organizaciones desarrollan sus propios objetivos, que se van independizando y aun diferenciando de las personas que las fundaron. Tradicionalmente, solo se reconocían como participantes de las organizaciones sus propietarios, sus administradores y sus empleados. Sin embargo, la organización moderna (que incluye formas diversas de



organización: iglesias, clubes, universidades, hospitales, además de industria y comercio) se define como un proceso estructurado en que los diferentes individuos interactúan para lograr objetivos comunes que influyen en los procesos de toma de decisiones en la organización. Desde esta perspectiva, los miembros de la organización son:

- a) Los gerentes y empleados
- b) Proveedores (de materias primas, tecnología, servicios, capital, créditos, financiación, entre otros.)
- c) Clientes y usuarios
- d) El gobierno
- e) La sociedad. (Chiavenato, I. 2000, p.28)

### **Los objetivos organizacionales**

Las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Vistos así, los objetivos empresariales tiene muchas funciones:

- a) Dado que se refieren a una situación futura, señalan la orientación que la empresa debe seguir y establecen directrices para la actividad de los participantes.
- b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa, incluida su existencia.
- c) Sirve como estándar para que las personas que pertenecen a la organización, así como las que no pertenecen a ella, puedan comprar y evaluar el éxito de la organización, es decir su eficiencia y rendimiento.
- d) Sirven como unidad de medida para verificar y comprar la productividad de la empresa, de su organismo e incluso de sus miembros. (Chiavenato, I. 2000, pp.30-31)

Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los documentos oficiales: estatutos, actas de asambleas, informes anuales, entre otros o en los pronunciamientos públicos de los dirigentes para ayudar a entender la conducta y las decisiones que toman los miembros de la empresa. En general, los objetivos naturales de una empresa son:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
3. Aumentar el bien estar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear una ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas. (Chiavenato, I. 2000, p.31)

### **Las organizaciones y el ambiente**

Cuando se diseña un modelo para visualizar la organización, es necesario saber en qué contexto existe y funciona. Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni existen en el vacío. Como sistemas abiertos, las organizaciones operan en un ambiente que las envuelve y rodea. Se denomina ambiente todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o un sistema. Desde una perspectiva más amplia, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización; esto significa que el ambiente es todo el universo. Dado que el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, es difícil profundizar en este concepto. Para poder comprender dicho concepto, es necesario definir dos estratos ambientales: el ambiente general (o microambiente) y el ambiente de tarea (o microambiente). El segundo está contenido en el primero, del mismo modo que un sistema se halla inmerso en un supra sistema. (Chiavenato, I. 2000, p.39)

### **Cognición humana**

Cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo. La cognición es el filtro personal a través de la cual la persona se ve,

siente y percibe el mundo que le rodea. Es el conocimiento en que se basa la creencia y la opinión personal respecto de sí mismo y del mundo exterior. Dos teorías sobresalen en la comprensión del comportamiento de las personas: la teoría de campo, de Lewin y la teoría de la disonancia cognitiva, de Festinger. Ambas indican cómo funciona la cognición humana. (Chiavenato, I. 2000, p.63)

### **2.2.7. Clima laboral - adaptativo**

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

1. Sentirse bien consigo mismos.
2. Sentirse bien con respecto a los demás.
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización. (Chiavenato, I. 2000, pp.84-85)

Gonçalves, A. (2000) quien señala que la percepción del trabajador involucra la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral; para comprender el concepto de clima organizacional el autor destaca los siguientes elementos: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Además tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Por otra parte el autor, considera el clima como una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra o dentro de ella misma. Finalmente, califica el clima, conjuntamente con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, como un sistema interdependiente y altamente dinámico.

Hodgeths, R. y Altman, S. (1987) plantearon que el clima está referido a las percepciones del personal, con respecto al ambiente interno global de la organización donde se desempeñan las funciones que sirven de fuerza fundamental para influir en la conducta del hombre. Significa entonces, que todo gerente debe tener presente la influencia que ejerce el clima sobre el desempeño organizacional.

Schneider, B. (1975) puntualiza que, el termino clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, traduciéndolos, al clima organizacional, como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales

Méndez, C. (2006) manifiesta que el origen del clima laboral está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima laboral como el resultado de la forma cómo las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Chiavenato, I. (2000) arguye que, el clima laboral puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Álvarez, H. (1995) define el clima laboral como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

El clima laboral para García, M. (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Perez de Maldonado (1997; 2000; 2004) describe a este concepto como un fenómeno que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, y que a su vez, ocasiona expectativas individuales y grupales sobre el ambiente de trabajo.

Da Silva, R. (2002) menciona que el Clima laboral es difícil de definir con precisión. Es más bien algo que se siente, porque está compuesto por fuerzas que no son todas comprensibles; el Clima Laboral es el ambiente psicológico resultante de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y se reflejan en las relaciones interpersonales.

Martínez María del Carmen (2003) menciona que el Clima Laboral, es que determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción.

Brunet, L. (2007) detalla en la definición al concepto de Clima Laboral, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil de medir el clima, porque no se sabe si empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

Likert (1974 ) señala sobre la teoría del Clima Organizacional de Likert o de los sistemas de organización, presenta una de las teorías organizacionales más completas, permitiendo visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, así como analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa; el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Las dimensiones del Clima Laboral según Likert son métodos de mando, motivación, comunicación, procesos de influencia e interacción, toma de decisiones, objetivos, control y resultados. Es decir, en esta definición se considera tres variables para el estudio del Clima Laboral:

**Las variables causales:** definidas como variables independientes, orientadas a determinar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se encuentran la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencias, actitudes y reglas.

**Las variables intermedias:** reflejan el estado interno de la empresa, orientadas a medir aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Este tipo de variables tienen gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

**Las variables finales:** son las variables dependientes, surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, además, se enfocan a establecer los resultados obtenidos por la organización, por ejemplo, la productividad, ganancias, pérdida y gastos de la empresa.

### **Relevancia del afecto en el trabajo**

Al tratarse de un tipo de estudio correlacional donde ambas variables son esenciales a nivel de áreas en la interacción caracterizando a la población de estudio, se requiere la adecuada justificación estadística para el manejo de los datos de la variable clima así como de la variable asertividad considerando realizar un análisis de correlación entre las variables para comprobar si la relación es significativa en la interacción laboral.

En el contexto de la relación entre ambas variables donde las emociones y el afecto en el ámbito organizacional tiene una larga historia (Weiss, H. M. y Brief, A. P. 2001), en la que tiene un lugar relevante los conceptos de eventos afectivos para entender los antecedentes y las consecuencias de las experiencias afectivas en el trabajo. (Weiss, H. M. y Cropanzano, R. 2000) este enfoque tiene los méritos de haberse planteado a partir de una revisión de las tendencias en la investigación del afecto en este último tiempo de haber hecho una propuesta sobre las causas y consecuencias de los eventos afectivos en el trabajo. (Brief, A. P. y Weiss, H. M. 2002) desde su aparición, el interés en esta teoría no ha disminuido, al contrario, continua siendo un modelo para entender cómo se genera el afecto y qué efectos tiene en las actitudes y comportamientos en las personas en contextos organizativos.

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1. Tipo de estudio Correlacional**

El tipo de estudios es Correlacional, porque este tipo de estudio tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más variables, conceptos, categorías (en un contexto en particular). En el presente estudio las variables son Asertividad y Clima Laboral en el personal del Hotel Europa (Sampieri y cols. 2003, p.121).

La utilidad y el propósito de los estudios Correlacionales, es saber, cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas (Sampieri y cols. 2003, p.122)

#### **3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.2.1. No experimental – Transeccional**

El diseño de la investigación no experimental, es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos se observan en un ambiente natural. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, si no que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador (Sampieri y cols. 2003, p.267)

El estudio es Transeccional o Transversal, porque en estos diseños de investigación se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito



es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contexto). Es como tomar una fotografía de algo que sucede (Sampieri y cols. 2003, p.270).

Los diseños Transeccionales Descriptivos tienen como objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla, como su nombre lo indica dentro del enfoque cualitativo) (Sampieri y cols.2003, p.273).

Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a lo que se refiere. Es descriptivo porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analiza (Sampieri y cols., 2003, p. 119).

### **3.3. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN**

**Variable 1:** Asertividad

**Variable 2:** Clima Laboral

**Variable 1:** Castanyer, M. O. (2010), la asertividad proviene de un modelo clínico, cuya definición apunta a un gran conjunto de comportamientos interpersonales que se refieren a la capacidad social de expresar lo que piensa, lo que siente y las creencias en forma adecuada al medio y en ausencia de ansiedad.

**Variable 2:** Chiavenato, I. (2000) considera al clima laboral como la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.

### 3.3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.3.1.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE ASERTIVIDAD

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	MEDIDOR	ESCALA O INSTRUMENTO
ASERTIVIDAD	1.- Rechazar Peticiones 2.- Admitir imitaciones personales. 3.- Iniciar contactos sociales. 4.- Expresar sentimientos positivos. 5.- Realizar conductas Asertivas en lugares públicos. 6.- Discrepar de las opiniones de otros. 7.- Afrontar las críticas de los demás. 8.- Expresar sentimientos Negativos	GRADO DE INCOMODIDAD (ASERTIVIDAD NEGATIVA)	NEGATIVO 1.- Nada 2.- Un poco 3.- Bastante 4.- Mucho 5.- Muchísimo	INVENTARIO DE ASERTIVIDAD DE GAMBRILL Y RICHEY (1975)
		PROBABILIDAD DE RESPUESTA (ASERTIVIDAD POSITIVA)	POSITIVA 1.- Siempre lo hago 2.- Habitualmente 3.- La mitad de las veces 4.- Raramente 5.- Nunca lo hago	

### 3.3.1.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE CLIMA LABORAL

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	MEDIDOR	ESCALA O INSTRUMENTO
CLIMA LABORAL	1.- RELACIONES	- Implicación	1-V, 11-F, 21-F, 31-V, 41-V, 51-F, 61-V, 71-F, 81-V	ESCALA DE CLIMA SOCIAL LABORAL (WORK ENVIRONMENT SCALE - WES)
		- Cohesión	2-V, 12-F, 22-V, 32-F, 42-V, 52-V, 62-F, 72-V, 82-F	
		- Apoyo	3-F, 13-V, 23-F, 33-V, 43-F, 53-V, 63-F, 73-V, 83-V	
	2.- AUTOREALIZACIÓN	- Autonomía	4-F, 14-V, 24-V, 34-V, 44-V, 54-F, 64-V, 74-V, 84-V	
		- Organización	5-V, 15-F, 25-V, 35-V, 45-V, 55-V, 65-V, 75-F, 85-F	
		- Presión	6-V, 16-V, 26-V, 36-F, 46-F, 56-V, 66-F, 76-V, 86-V	
	3.- ESTABILIDAD/CAMBIO	- Claridad	7-F, 17-V, 27-F, 37-V, 47-F, 57-F, 67-V, 77-F, 87-V	
		- Control	8-V, 18-F, 28-V, 38-V, 48-V, 58-V, 68-V, 78-V, 88-V	
		- Innovación	9-V, 19-V, 29-V, 39-F, 49-F, 59-F, 69-F, 79-V, 89-V	
		- Comodidad	10-F, 20-V, 30-F, 40-V, 50-F, 60-V, 70-F, 80-V, 90-V	

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **Probabilística.**

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales cuantitativos, donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población; estas variables se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos, donde se presume que la muestra es probabilística y todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos, los elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto nos darán estimados precisos del conjunto mayor. La precisión de dichos estimados depende del error en el muestreo, que es posible calcular, pues hay errores que dependen de la medición y estos errores no se calculan probabilísticamente (Sampieri y cols.2003, p.307-308).

#### **3.4.1. POBLACIÓN**

En la empresa trabajan un total de 120 personas, que son el personal funcional del Hotel Europa de la ciudad de La Paz, representando a la población del estudio.

#### **3.4.2. MUESTRA**

La muestra en el estudio está constituida por 84 sujetos que realizan diferentes turnos de trabajo en el Hotel Europa, personal de diferentes áreas de acuerdo a horarios y actividades, respondiendo a las necesidades de los roles laborales.

### 3.4.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

La muestra está conformada por 84 personas, esta cantidad representa al 100%, que constituye a las diferentes áreas.

Para el cálculo del tamaño de muestra se lo considero la siguiente formula:

$$n_0 = (z^2 * p * q) / (e^2)$$

$$n = n_0 / (1 + n_0 / N)$$

Dónde:

z = Valor estandarizado con un nivel de confiabilidad al 95%

p = Proporción de aceptar la hipótesis de investigación

q = 1 - p

e = Error máximo absoluto = 5%

N = Población estimada 120 sujetos

n<sub>0</sub> = Tamaño de muestra a priori

n = Tamaño de muestra ajustado o final. = 84

## 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### 3.5.1. INSTRUMENTO DE ASERTIVIDAD

Para la evaluación de asertividad se tomó en cuenta el Inventario de Asertividad de Gambrill y Richey (1975) es una escala de auto reporte. El Inventario original fue traducido y adaptado por Guerra (1996) para la población mexicana respetando el sentido original de los reactivos, las escalas de respuesta y el formato de columnas.

Está conformado por dos sub-escalas que influyen un total de 40 reactivos: Grado de incomodidad (GI) y Probabilidad de respuesta (PR).

Los reactivos presentan situaciones de interacción con extraños, amigos, compañeros de trabajo y personas íntimamente relacionados, que se engloban en ocho categorías:

1. Rechazar peticiones.
2. Admitir limitaciones personales.
3. Iniciar contactos sociales.
4. Expresar sentimientos positivos.
5. Realizar conductas asertivas en lugares públicos.
6. Discrepar de las opiniones de otros.
7. Afrontar las críticas de los demás.
8. Expresar sentimientos negativos.

Los reactivos son contestados en dos ocasiones de manera independiente. Las instrucciones indican a quien contesta señalar en la columna izquierda, en una escala de 1 (“nada”) a 5 (“demasiado”), el grado de incomodidad o malestar subjetivo que experimentaría en las situaciones descritas. Se le pide después indicar en la columna derecha, en una escala de 1 (“siempre lo hará”) a 5 (“nunca lo hará”), la probabilidad de que lleve a cabo la conducta descrita.

Al usar las respuestas dadas en cada columna, se obtienen dos puntajes, uno para la sub-escala Grado de Incomodidad (GI) y otro para la sub-escala Probabilidad de respuesta (PR).

Una persona es considerada típicamente asertiva si obtiene puntajes bajos en las dos sub-escalas. Finalmente se pide al participante señalar aquellas situaciones en las que le gustaría conducirse con mayor asertividad.

## **VALIDEZ**

Para validar la prueba se realizó un estudio a 1050 personas voluntarias elegidas de manera accidental no probabilística que tuvieran entre 16 y 65 años de edad, que supieran leer y escribir y que habitaran en la ciudad de México. Posteriormente, se realizaron los análisis psicométricos apropiados, los cuales incluyeron el análisis de frecuencias, de discriminación de reactivos mediante la prueba T de Student, de confiabilidad utilizando el Alfa de Cronbach y de Validez de constructo mediante el análisis factorial de componentes principales con rotación ortogonal, obtenidos, así, la versión del inventario.

Para evaluar el grado en que el instrumento mide el constructo de asertividad; es decir, con el fin de obtener la validez de constructo (Aiken, 2003; Cohen y Swerdlik, 2006; Garaigordobil, 1998), se llevó a cabo un análisis de componentes principales en ambas mediante el método VARIMAX, ya que es una rotación ortogonal (supone independencia entre factores terminales) y produce soluciones que maximizan la cantidad de varianza explicada (Kerlinger y Lee, 2002).

Puede ser aplicado de manera individual o colectiva y su tiempo de aplicación aproximado es de 30 minutos.

Un aspecto muy importante de la prueba es que presta a realizar estudios comparativos entre sujetos de diferentes edades, sexos, profesiones, países, culturas, razas, regiones, capacidades mentales, rendimiento académico, zonas rurales y urbanas, retraso escolar, contextos sociales, marginación social, miembros de familia; en fin grupos de cualquier índole. También puede realizarse como tarea de grupo. (Guerra, 1994).

## **CONFIABILIDAD**

Para estimar la confiabilidad por consistencia interna, se demostró que la prueba en cuestión es más homogénea que heterogénea ya que tiene reactivos que parecen medir un solo rasgo (asertividad); por lo tanto, la escala resulta ser una herramienta de medición confiable que mide consistentemente de la misma manera a la asertividad. Se usó el coeficiente Alfa de Cronbach debido a que es el estadístico preferido para obtener una estimación de la confiabilidad por consistencia interna.

El inventario (en una versión original) obtuvo un coeficiente de confiabilidad test-retest de 0.87 para la sub-escala (GI) y de 0.81 para (PR). Las autoras del inventario sólo realizaron el análisis factorial para el indicador (GI) y no mencionan las razones de ello. La estructura factorial obtenida fue coherente con las categorías que engloban los reactivos.

### **3.5.2. INSTRUMENTO DE CLIMA LABORAL**

#### **Escala de Clima Social Laboral (Work Environment Scale-Wes)**

Esta Escala evalúa el ambiente social existente en diversos tipos de trabajo. Según Moos, Moos y Trickett (1989) en la elaboración de dicha Escala se emplearon varios métodos para llegar a una comprensión realista del ambiente social de los grupos de trabajo y para crear un fondo inicial de elementos del cuestionario. Estos elementos se construyeron a partir de la información reunida en entrevistas estructuradas, mantenidas con empleados de diferentes lugares y puestos de trabajo. La información obtenida dio como resultado la elaboración de una versión de la escala que se aplicó experimentalmente. La selección y redacción de los elementos se hizo en base a una formulación general de tres dimensiones socio-ambientales. Cada elemento debía estar enfocado hacia una dimensión, e identificar este aspecto en el ambiente de trabajo, por



ejemplo determinar el grado de importancia de las relaciones interpersonales o aspectos de autorrealización o la estructura organizacional del trabajo.

La versión experimental de WES fue aplicada a una muestra de empleados de diferentes centros de trabajo.

“En la selección definitiva de los elementos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios psicométricos: los elementos deberían presentar correlaciones más altas con su propia sub-escala que con cualquier otra. Cada escala debería tener igual número de elementos que puntuasen en las dos alternativas (verdadero-falso) para controlar los sesgos de aquiescencia; las sub-escalas deberían presentar intercorrelaciones bajas o moderadas; cada elemento y cada subescala debería ser discriminativos en distintos ambientes de trabajo.” (Moos, Moos y Trickett, p.9)

## **Descripción de la escala**

### **1) RELACIONES**

Es una dimensión que evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros. Está integrada por las siguientes sub-escalas:

**Implicación (IM)** Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella. Por ejemplo, el ítem 1 “El trabajo es realmente estimulante”. Lodahl y Kejner (1965), concretan la implicación laboral como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo o la importancia de éste para la identidad del individuo.

Desde una perspectiva organizacional, la implicación laboral constituye un referente práctico de primer orden en la determinación de resultados positivos sostenibles de desempeño (Al-Otaibi, 2000).

**Cohesión (CO)** Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros. Por ejemplo, el ítem 22 “La gente se ocupa personalmente por los demás”

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) consideran que la cohesión es un indicador importante de la cantidad de influencia que ejerce un grupo en sus miembros individuales. Cuanto más cohesionado el grupo, mayor solidez en los sentimientos de pertenencia al mismo, por lo tanto poco posible que infrinjan sus normas. Es decisivo para ayudar al individuo a sentirse bien por su contribución al esfuerzo.

**Apoyo (AP)** Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social. Por ejemplo, el ítem 13 “Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien”.

El apoyo organizacional mantiene fuertes relaciones de carácter positivo con la satisfacción y la implicación con la organización; relaciones medias y también positivas con el desempeño y fuertes relaciones de carácter negativo con la intención de abandonar la organización. Tormo G. y Osca A. (2011)

Rousseau y Aube (2010) también encuentran vínculos importantes entre el apoyo y la implicación, e identifican algunas variables contextuales y del puesto que modulan esas relaciones.

## **2) AUTORREALIZACIÓN**

Se trata de una dimensión que evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

**Autonomía (AU)** Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias. Por ejemplo, el ítem 24 “Se anima a los empleados que tomen sus propias decisiones”.

Este indicador incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio jefe y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión. Libertad del individuo para decidir por sí mismo sobre su trabajo Pérez M. (2010)

**Organización (OR)** Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. Por ejemplo, el ítem 35 “Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico”.

Kreither y Kinicki (1997), definen la organización como sistema de actividades o fueras conscientes coordinadas de dos o más personas, que tienen características comunes de las organizaciones como son:

- Coordinación de esfuerzos.
- Objetivo común.
- División del trabajo.
- Autoridad jerárquica.

Es una comunidad integrada por una o varias personas que unen sus recursos, producción, mano de obra y capital para producir bienes y/o servicios, mediante un orden regulado, organizado y bien administrado, marcando rangos de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y control, eficientemente, con modernidad y productividad.

**Presión (PR)** Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

Por ejemplo, el ítem 16 “Aquí parece que las cosas siempre son urgentes”.

Para Lechuga M. (2014), el trabajo bajo presión se refiere a realizar una tarea bajo condiciones que ejercen tensión, en menos tiempo, menos recursos (humanos, materiales y técnicos), menos espacio, esmero en lograr el resultado con eficiencia realizado al primer intento, con nula, poca o mucha supervisión cercana que haga presión para lograr el objetivo. En sí, se refiere a la capacidad de no perder las habilidades de funciones ante la carga de trabajo.

### 3) ESTABILIDAD/CAMBIO

Esta dimensión mide el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

**Claridad (CL)** Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo. Por ejemplo, el ítem 17 “Las actividades están bien planificadas”.

Un ambiente proporciona claridad cuando el grupo sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades en la organización en conjunto.

**Control (CN)** Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados. Por ejemplo, el ítem 28 “Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas”.

Para Certo (1983) El control es un elemento ampliamente difundido y aplicado en las empresas modernas pues se puede afirmar que es el pilar sobre el cual se fundamenta el funcionamiento correcto de todo el engranaje que conforma la

empresa. El control es el único mecanismo efectivo que asegura el cumplimiento de objetivos, propósitos, procesos y actividades de la empresa.

El control consiste en que las personas realicen una actividad y resulte de la forma en que se planeó que resultará, es por eso que la planeación y el control nunca van a estar desunidos, ya que para la administración de una empresa es muy importante. Los tres principales pasos en el control son:

- Medir el rendimiento.
- Comparar el rendimiento medido contra los estándares.
- Tomar la medida correctiva necesaria.

**Innovación (IN)** Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques. Por ejemplo, el ítem 9 “Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente”.

La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo donde tenga poco ó nada de experiencia. Para que exista un clima de innovación el entorno debe favorecer tanto el surgimiento de nuevas ideas como su exitosa explotación, es decir, el clima laboral debe contener tanto un clima de creatividad como un clima de implementación.

La innovación se trata principalmente de combinar diferentes perspectivas en la solución de problemas, por lo tanto existe mayor potencial de solución en un equipo. Un equipo es un grupo de trabajo donde los miembros complementan sus habilidades para alcanzar una meta común (Huey, 2010).

**Comodidad (CF)** Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable. Por ejemplo, el ítem 20 “La iluminación es muy buena”.

El ambiente de trabajo influye tanto en la cantidad como la calidad de trabajo que una persona pueda realizar en su centro laboral de ahí la importancia que se le

debe dar a mejorar y convertir el ambiente de trabajo en un lugar cómodo y agradable.

Tradicionalmente se ha concebido al ambiente laboral como un lugar donde el único requisito que se requería era que permita el desempeño de la función del trabajador que laboraba ahí. Dejando de lado aspectos como la limpieza, seguridad, comodidad, ruido etc.

Pero actualmente muchas empresas han convertido sus ambientes de trabajo en un lugar de convivencia con todas las comodidades que puede tener cualquier persona en su hogar cambiando el esquema tradicional de trabajo.

Debido a la importancia que tienen los aspectos ambientales en el impacto productivo de cada persona, como son iluminación, temperatura, ventilación, limpieza y servicios sanitarios se ha determinado una sección en el cuestionario para su análisis con el objetivo de conocer el grado de comodidad. Huey, 2010

### **Forma de Administración y Evaluación**

Es un instrumento de papel y lápiz que se comienza la administración leyendo en voz alta las instrucciones de la prueba mientras que los sujetos lo hacen en voz baja con su propio protocolo. Luego deberán contestar haciendo un círculo en V o F según consideren verdadero o falso las frases en su caso “Si usted piensa que lo que dice esta frase es cierto la mayoría de las veces, la respuesta será verdadera. Si por lo contrario, cree que la mayor parte de las veces no es cierto, la respuesta es falso”. Si mientras están contestando, se plantea alguna duda se puede hacer aclaraciones cuando los sujetos lo soliciten, pero se debe poner mucho cuidado para no influir en la dirección de las respuestas. Antes de retirar el protocolo, el examinador debe revisar que se encuentren todos los datos de identificación que se solicitan y las respuestas a todas las afirmaciones.

Para calcular la puntuación directa se deberá utilizar la clave de corrección, se contarán las marcas que aparezcan en cada una de las columnas, en las que está dividida y se anotará el total en la casilla PD (puntuación directa) en el lugar correspondiente a la sub-escala que se está puntuando. Las puntuaciones obtenidas se transformarán en puntuaciones derivadas; a partir de estas se elaborará el perfil correspondiente.

### **Distribución Percentilar**

Se presenta a continuación la Distribución Percentilar de la Escala de Clima Social Laboral correspondiente a una muestra comprendida por 92 sujetos pertenecientes a la Ciudad de Buenos Aires, siendo la media de edad 29 años y el desvío de 10.

### **Validez y Confiabilidad**

**Confiabilidad:** Se ha aplicado el procedimiento del Test-Retest con un mes de intervalo en la Escala de Clima Social Laboral (WES) los coeficientes de correlación se detallan a continuación: IM 0.83, CO 0.71, AP 0.82, AU 0.77, OR 0.73, PR 0.76, CL 0.69, CN 0.79, IN 0.75, CF 0.78.

A partir del Análisis de Consistencia Interna (Kuder y Richardson), los índices obtenidos para la Escala fueron:

WES IM 0.84, CO 0.69, AP 0.77, AU 0.73, OR 0.76, PR 0.80, CL 0.79, CN 0.76, IN 0.86, CF 0.81.

**Validez:** “Una de las características interesantes de una prueba es su capacidad para discriminar entre grupo de sujetos que se diferencian en otra u otras variables (por ejemplo, en el sexo, la edad o el nivel intelectual), es decir, se supone que grupo de sujetos con diferente dotación o atributo en esta variable externa obtendrán distintos

promedios en la prueba si dicha variable externa es influyente en el constructo medido por la prueba.” (Moos, Moos y Trickett, 1989, p: 19)

En la adaptación española de las Escalas de Clima Social se tuvieron en cuenta variables o atributos influyentes y se analizaron las diferencias de las distintas submuestras en las variables de clima social. En la Escala WES se consideraron el tamaño de la empresa (pequeña, mediana, grande); el tipo de empresa (privada, pública); el área de la empresa (industria, comercio, servicios); la profesión del empleado examinado (botones, empleados, jefes/ técnicos) y el sexo.

## **ANALISIS DE RESULTADOS**

El procesamiento de los datos se realizará computacionalmente con el programa SPSS versión 22 y el programa Excel.

Al final se desarrollaron los informes en los que se contemplan la relación de las variables de estudio.

### **3.6. PROCEDIMIENTO**

Para la realización del estudio se procedió de la siguiente manera:

Inicialmente se participó en una entrevista con las autoridades de la institución, concretamente con representantes del departamento de Recursos Humanos del Hotel Europa, abordando sobre el estudio para exponer los detalles de la investigación.

Seguidamente, se formalizó la solicitud para aplicar los instrumentos, para la realización de la investigación.

Un factor importante para la investigación pasó por la realización de las entrevistas con los supervisores de cada área de forma preliminar para recabar información base sobre la población.



Inmediatamente, se realizó la primera entrevista con la población a fin de explicar los objetivos de la presente investigación motivando su participación.

Se organizó la distribución del material en folders amarillos conteniendo los instrumentos así como bolígrafos a cada persona, se organizó el horario de aplicación de los instrumentos.

Luego se realizó la aplicación de los instrumentos para la recolección de los datos de las variables Asertividad y Clima Laboral.

Después de la aplicación de los instrumentos se realizó el procesamiento de los datos con el programa estadístico SPSS Versión 22, identificando las categorías concernientes a las variables utilizadas para los trabajadores.

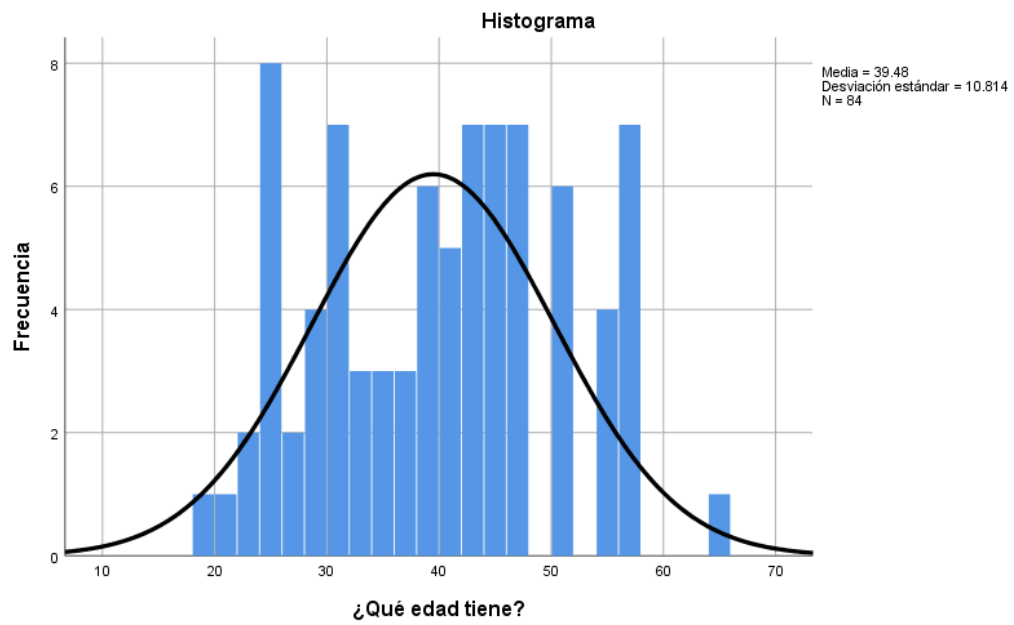
## CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. EXPOSICIÓN DE DATOS DEMOGRÁFICOS

#### 4.1.1. Edad

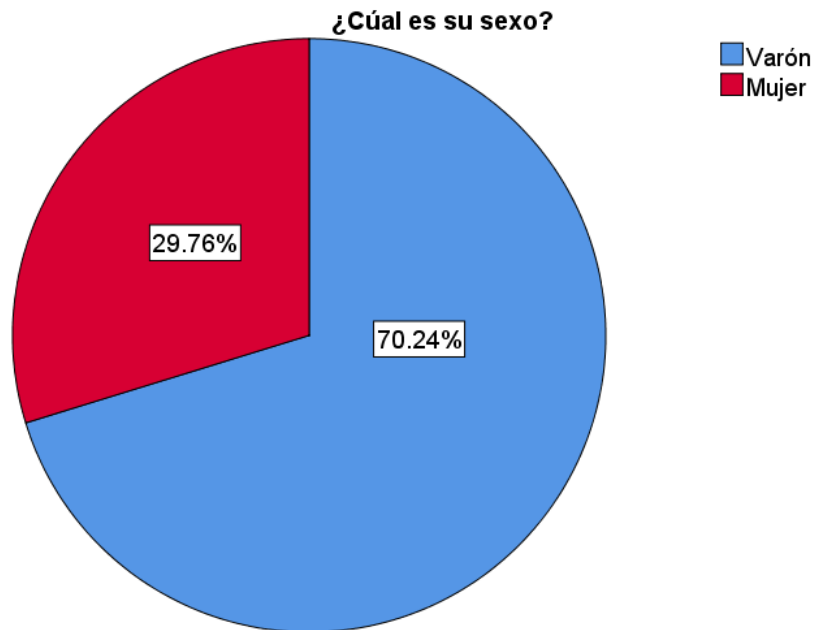
¿Qué edad tiene?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	19	1	1.2	1.2	1.2
	20	1	1.2	1.2	2.4
	22	2	2.4	2.4	4.8
	24	3	3.6	3.6	8.3
	25	5	6.0	6.0	14.3
	27	2	2.4	2.4	16.7
	28	4	4.8	4.8	21.4
	30	6	7.1	7.1	28.6
	31	1	1.2	1.2	29.8
	32	1	1.2	1.2	31.0
	33	2	2.4	2.4	33.3
	35	3	3.6	3.6	36.9
	37	3	3.6	3.6	40.5
	38	3	3.6	3.6	44.0
	39	3	3.6	3.6	47.6
	40	5	6.0	6.0	53.6
	42	5	6.0	6.0	59.5
	43	2	2.4	2.4	61.9
	44	3	3.6	3.6	65.5
	45	4	4.8	4.8	70.2
46	3	3.6	3.6	73.8	
47	4	4.8	4.8	78.6	
50	4	4.8	4.8	83.3	
51	2	2.4	2.4	85.7	
54	2	2.4	2.4	88.1	

	55	2	2.4	2.4	90.5
	56	3	3.6	3.6	94.0
	57	4	4.8	4.8	98.8
	64	1	1.2	1.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0	



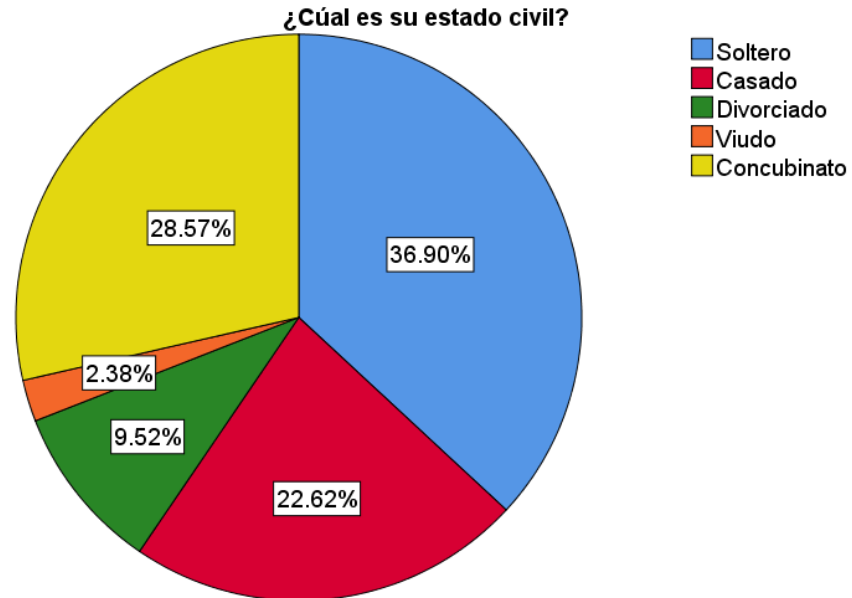
#### 4.1.2. Sexo

¿Cuál es su sexo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Varón	59	70.2	70.2	70.2
	Mujer	25	29.8	29.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	



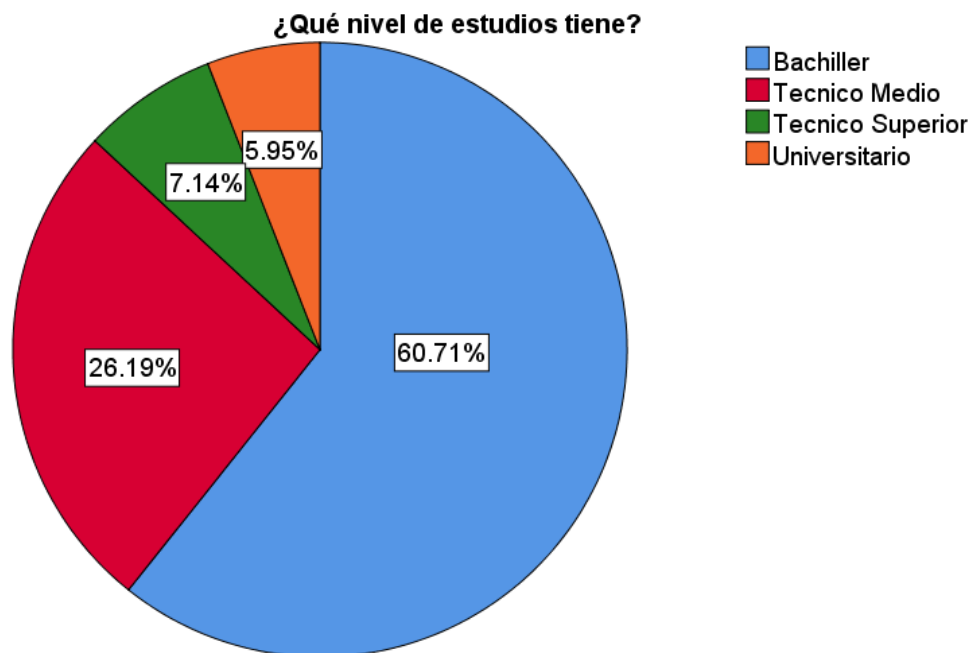
#### 4.1.3. Estado civil

¿Cuál es su estado civil?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero	31	36.9	36.9	36.9
	Casado	19	22.6	22.6	59.5
	Divorciado	8	9.5	9.5	69.0
	Viudo	2	2.4	2.4	71.4
	Concubinato	24	28.6	28.6	100.0
	Total	84	100.0	100.0	



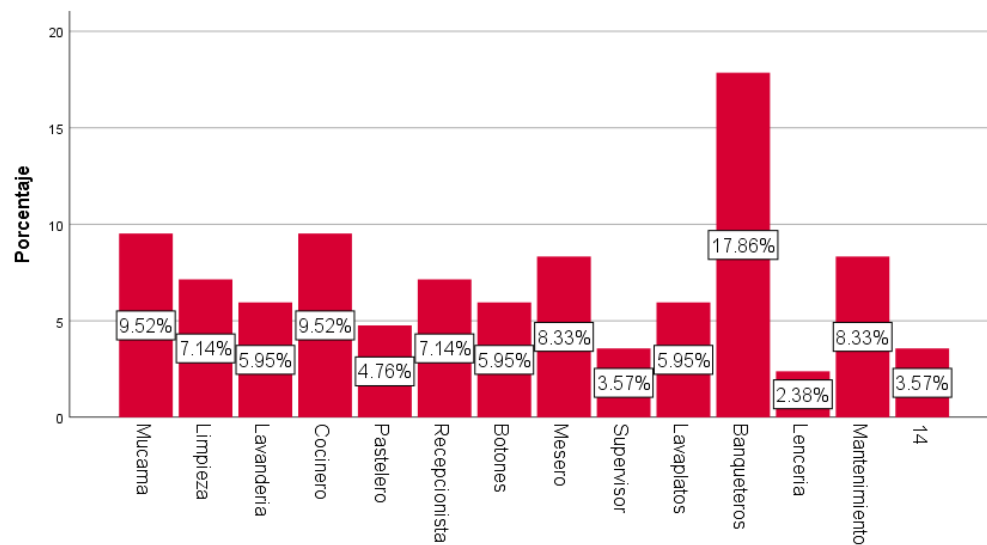
#### 4.1.4. Nivel de estudio

¿Qué nivel de estudios tiene?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bachiller	51	60.7	60.7	60.7
	Tecnico Medio	22	26.2	26.2	86.9
	Tecnico Superior	6	7.1	7.1	94.0
	Universitario	5	6.0	6.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	



#### 4.1.5. Cargo en la empresa

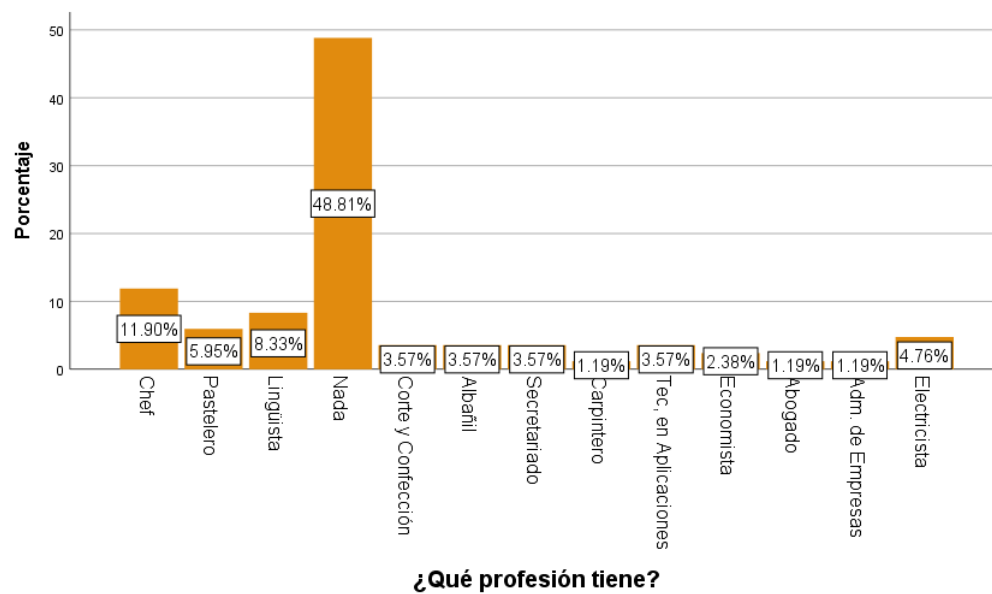
¿Qué cargo tiene en la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucama	8	9.5	9.5	9.5
	Limpieza	6	7.1	7.1	16.7
	Lavandería	5	6.0	6.0	22.6
	Cocinero	8	9.5	9.5	32.1
	Pastelero	4	4.8	4.8	36.9
	Recepcionista	6	7.1	7.1	44.0
	Botones	5	6.0	6.0	50.0
	Mesero	7	8.3	8.3	58.3
	Supervisor	3	3.6	3.6	61.9
	Lavaplatos	5	6.0	6.0	67.9
	Banqueteros	15	17.9	17.9	85.7
	Lencería	2	2.4	2.4	88.1
	Mantenimiento	7	8.3	8.3	96.4
	14 profesionales	3	3.6	3.6	100.0
	Total	84	100.0	100.0	



¿Qué cargo tiene en la empresa?

#### 4.1.6. Profesión

¿Qué profesión tiene?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Chef	10	11.9	11.9	11.9
	Pastelero	5	6.0	6.0	17.9
	Lingüista	7	8.3	8.3	26.2
	Nada	41	48.8	48.8	75.0
	Corte y Confección	3	3.6	3.6	78.6
	Albañil	3	3.6	3.6	82.1
	Secretariado	3	3.6	3.6	85.7
	Carpintero	1	1.2	1.2	86.9
	Tec. en Aplicaciones	3	3.6	3.6	90.5
	Economista	2	2.4	2.4	92.9
	Abogado	1	1.2	1.2	94.0
	Adm. de Empresas	1	1.2	1.2	95.2
	Electricista	4	4.8	4.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	



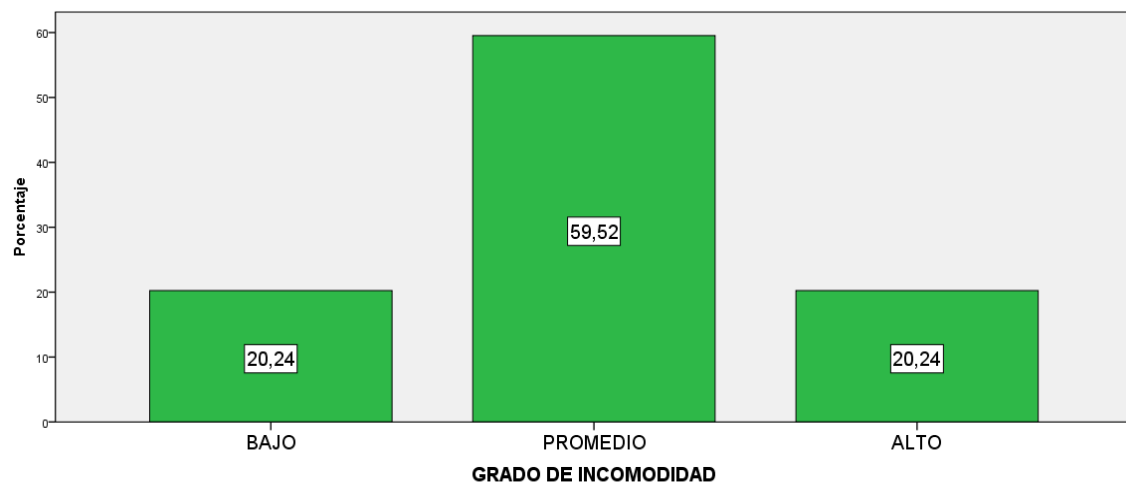


## 4.2. TABLAS DE CONTINGENCIA ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

### 4.2.1 ASERTIVIDAD

#### GRADO DE INCOMODIDAD

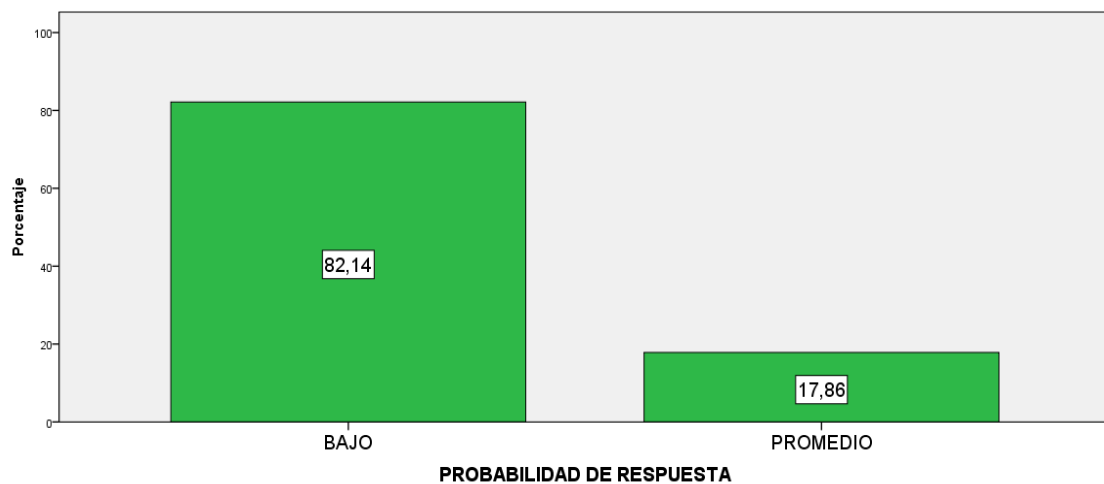
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos O				
BAJO	17	20,2	20,2	20,2
PROMEDI	50	59,5	59,5	79,8
ALTO	17	20,2	20,2	100,0
Total	84	100,0	100,0	



El gráfico muestra que el 59,52 % del promedio del grado de Incomodidad se puede evidenciar con respecto a la Asertividad que el 20,24 % manifiesta que el grado de Incomodidad es baja, de la misma manera el 20,24 % refiere como Alto en el grado de incomodidad respecto a la Asertividad de las respuestas a diferentes situaciones dentro del lugar de trabajo.

### PROBABILIDAD DE RESPUESTA

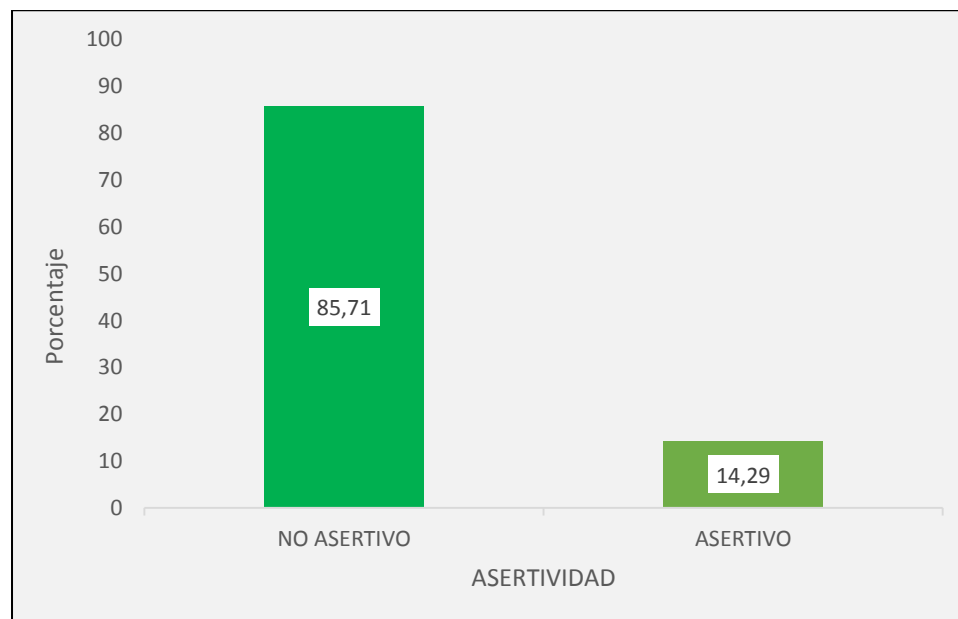
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos BAJO	69	82,1	82,1	82,1
PROMEDIO	15	17,9	17,9	100,0
Total	84	100,0	100,0	



El gráfico muestra que el 82,14 % de probabilidad de respuesta asertiva ante diversas situaciones dentro del área de trabajo es Bajo, dando un porcentaje del 17,86% del Promedio de la población evaluada menciona que tiene un bajo nivel de responder positivamente.

#### 4.2.2. CUADRO GENERAL DEL INVENTARIO DE ASERTIVIDAD

ASERTIVIDAD				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NO ASERTIVO	72	87,5	85,7	85,7
Válidos ASERTIVO	12	14,3	14,3	100
Total	84	100	100	

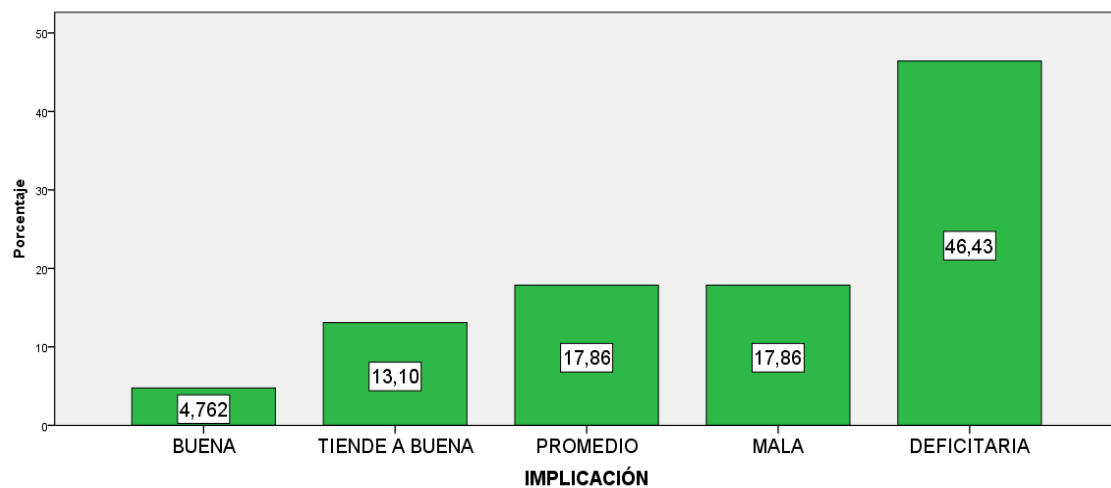


El gráfico manifiesta que el 85,71 % de la muestra se ubica con una puntuación elevada en la categoría “**No Asertivo**” lo que refiere que la Asertividad en el trabajo es mínima, por otra parte un 14,29 % de la muestra se ubica en la categoría “**Asertivo**” refiriendo que la Asertividad en el trabajo es percibida favorablemente por una cantidad muy reducida de la muestra.

### 4.2.3. CLIMA LABORAL

#### IMPLICACIÓN

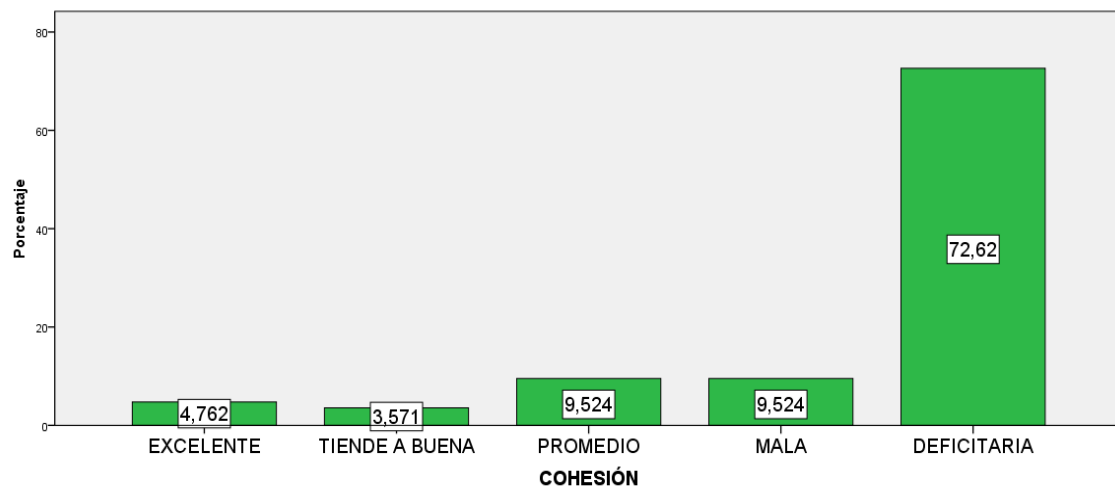
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BUENA	4	4,8	4,8	4,8
TIENDE A BUENA	11	13,1	13,1	17,9
PROMEDIO	15	17,9	17,9	35,7
MALA	15	17,9	17,9	53,6
DEFICITARIA	39	46,4	46,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	



El gráfico muestra que el 46,43 % de la muestra indica que la sub escala IMPLICANCIA hacia el trabajo es deficitaria, el 17,86 % manifiesta que la sub escala implicancia es mala, igual el 17,86 % refiere como promedio en la implicancia hacia el trabajo, un 13,10 % refiere que tiende a buena implicancia hacia el trabajo y un 4,762 % indica que la implicancia es buena.

### COHESIÓN

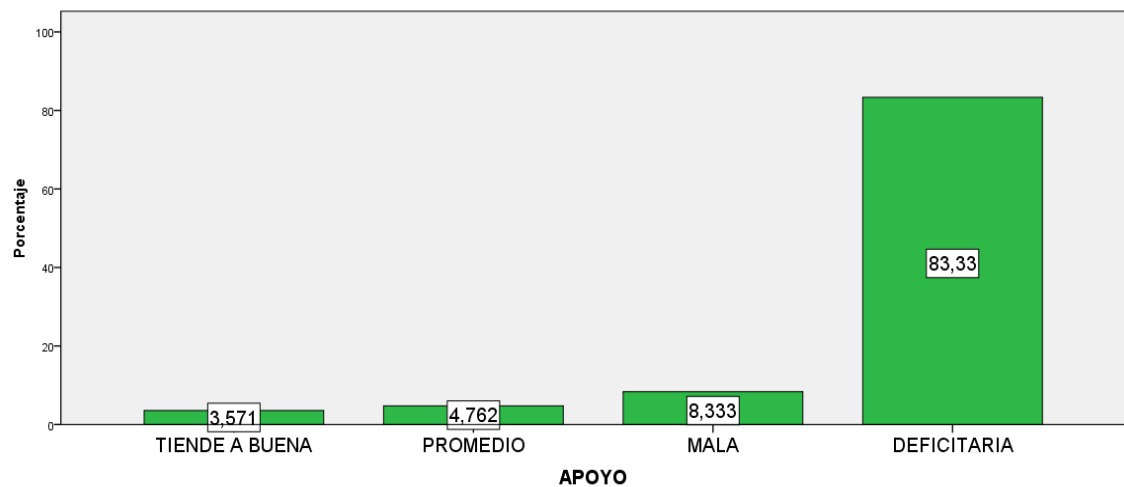
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EXCELENTE	4	4,8	4,8	4,8
TIENDE A BUENA	3	3,6	3,6	8,3
Válidos PROMEDIO	8	9,5	9,5	17,9
MALA	8	9,5	9,5	27,4
DEFICITARIA	61	72,6	72,6	100,0
Total	84	100,0	100,0	



El gráfico muestra que el 72,62 % de la muestra indica que la sub escala COHESIÓN en el trabajo es deficitaria lo que indica que cada empleado se preocupa por sí mismo y no así por el grupo, un 9,524 % que la cohesión es mala, un 9,524 % que la cohesión está en un promedio, un 3,571 % opina que la cohesión tiende a buena y un 4,762 % indica que la cohesión es excelente.

### APOYO

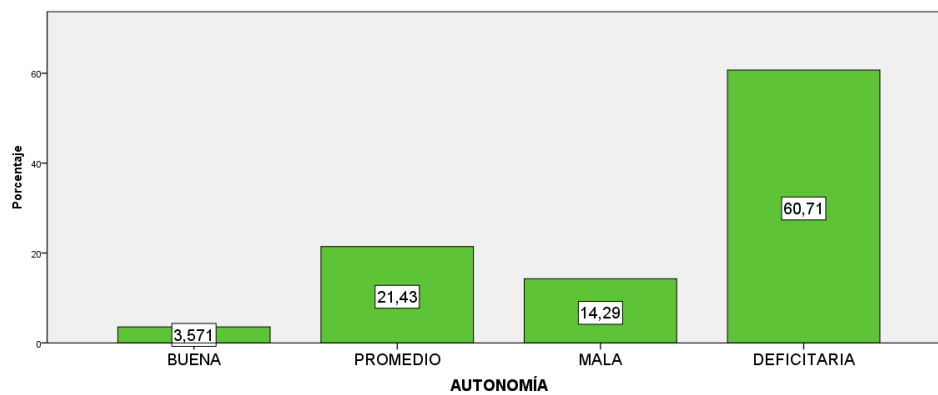
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TIENDE A BUENA	3	3,6	3,6	3,6
PROMEDIO	4	4,8	4,8	8,3
MALA	7	8,3	8,3	16,7
DEFICITARIA	70	83,3	83,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	



El gráfico muestra que el 83,33 % de la muestra indica que en la sub escala el APOYO en el trabajo es deficitaria debido a que los jefes no ayudan ni animan al personal, un 8,333 % indica que el apoyo es mala, un 4,762 % indica que el apoyo está en un promedio, y un 3,571% indica que el apoyo tiende a buena.

### AUTONOMÍA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BUENA	3	3,6	3,6	3,6
	PROMEDIO	18	21,4	21,4	25,0
	MALA	12	14,3	14,3	39,3
	DEFICITARIA	51	60,7	60,7	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

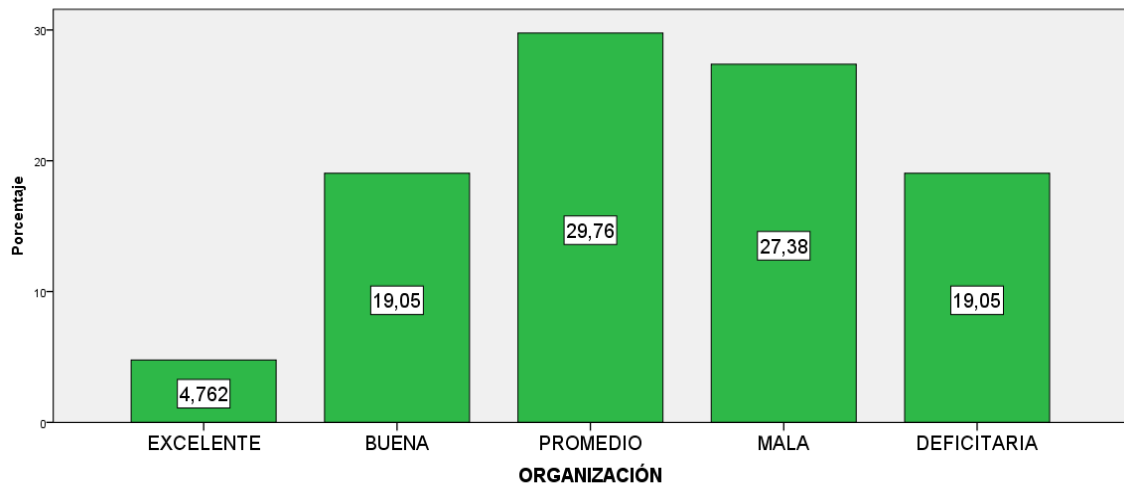


El gráfico muestra que el 60,7% de la muestra indica que en la sub escala el AUTONOMIA en el trabajo es deficitaria debido a que a los empleados no se anima que tomen sus propias decisiones.

Un 14,29 % indica que la autonomía es mala, un 21,43 % indica que la autonomía está en un Promedio, y un 3,571 % indica que la autonomía tiende a buena.

### ORGANIZACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EXCELENTE	4	4,8	4,8	4,8
BUENA	16	19,0	19,0	23,8
PROMEDIO	25	29,8	29,8	53,6
MALA	23	27,4	27,4	81,0
DEFICITARIA	16	19,0	19,0	100,0
Total	84	100,0	100,0	

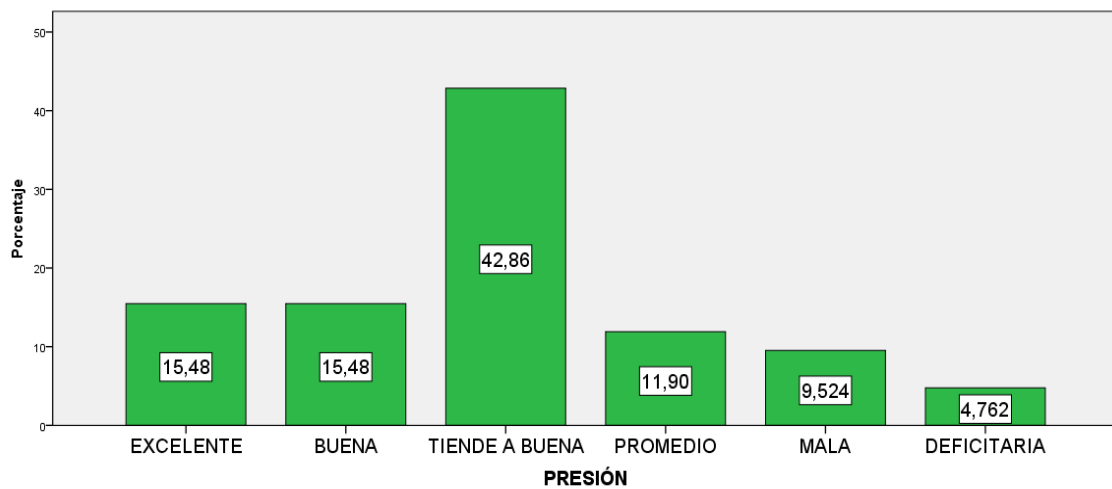


El gráfico muestra que el 29,76 % de la muestra indica que la sub escala ORGANIZACIÓN en el trabajo está en un nivel promedio refiriendo que es eficiente y práctico, un 27,38 % indica que la organización es mala, un 19,05 % indica que la organización es deficitaria, un 19,05 % indica que la organización es buena y un 4,762 % indica que la organización es excelente.



### PRESIÓN

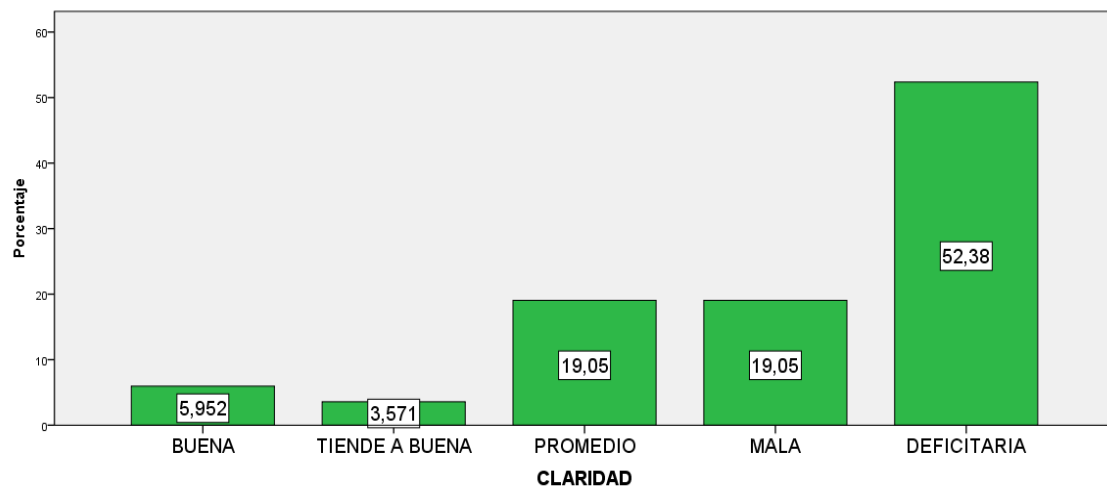
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EXCELENTE	13	15,5	15,5	15,5
BUENA	13	15,5	15,5	31,0
TIENDE BUENA	36	42,9	42,9	73,8
PROMEDIO	10	11,9	11,9	85,7
MALA	8	9,5	9,5	95,2
DEFICITARIA	4	4,8	4,8	100,0
Total	84	100,0	100,0	



El gráfico muestra que el 42,86 % de la muestra indica en su respuesta que la sub escala PRESIÓN laboral “tiende a buena” donde el trabajo es urgente o prioritario, un 15,48 % indica que la presión laboral es buena, un 15,48 % indica que la presión laboral es excelente, un 11,90 % indica que la presión laboral se sitúa en un nivel promedio, un 9,524 % indica que la presión laboral es mala y un 4,762 % indica que la presión laboral es deficitaria.

### CLARIDAD

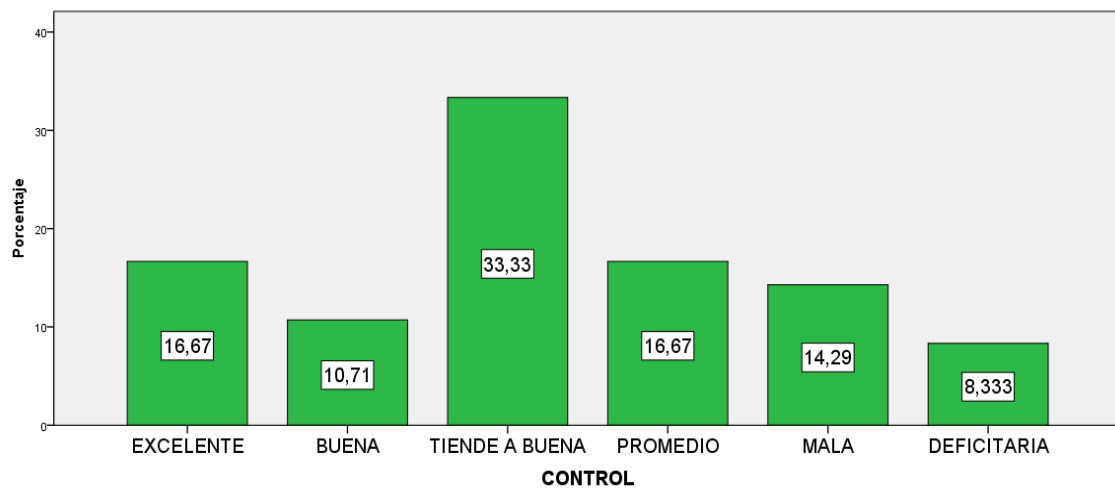
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BUENA	5	6,0	6,0	6,0
TIENDE A BUENA	3	3,6	3,6	9,5
Válidos PROMEDIO	16	19,0	19,0	28,6
MALA	16	19,0	19,0	47,6
DEFICITARIA	44	52,4	52,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	



El gráfico muestra que el 52,38 % de la muestra indica la sub escala CLARIDAD en el trabajo es deficitaria debido a que las actividades en el trabajo no están bien planificadas, un 19,05 % indica que la Claridad es mala, asimismo, un 19,05 % indica que la Claridad está en un nivel promedio, un 3,571 % indica que la Claridad tiende a buena y un 5,952% indica que la Claridad es buena.

### CONTROL

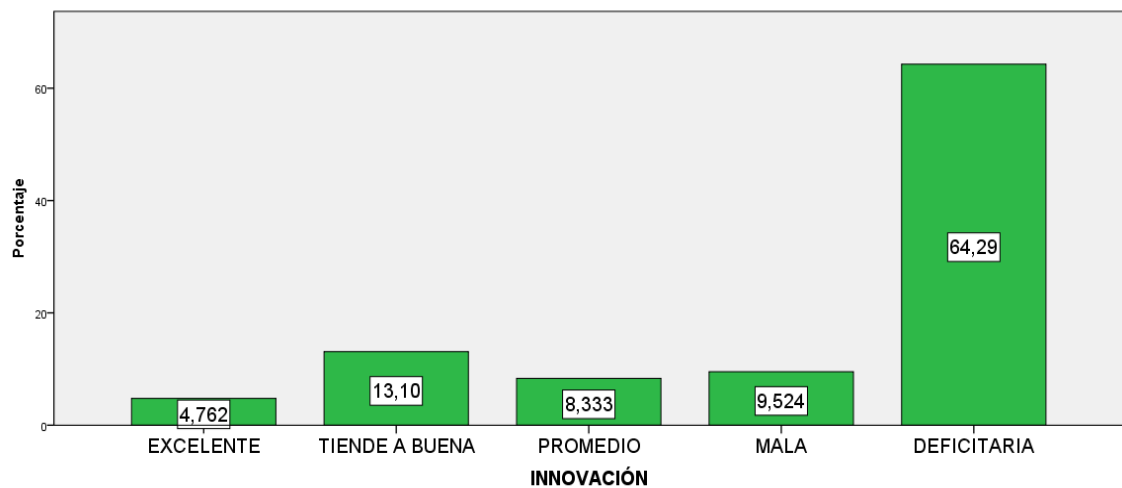
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EXCELENTE	14	16,7	16,7	16,7
BUENA	9	10,7	10,7	27,4
TIENDE A BUENA	28	33,3	33,3	60,7
PROMEDIO	14	16,7	16,7	77,4
MALA	12	14,3	14,3	91,7
DEFICITARIA	7	8,3	8,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	



El gráfico muestra que el 33,33 % de la muestra indica que sub escala de CONTROL “tiende a buena” debido a que el personal siga una regla establecida, un 16,67 % indica que el control es excelente, asimismo, un 16,67 % indica que el control está en un nivel promedio, un 14,29 % indica el control es malo, un 10,71 % indica que el control es bueno y un 8,333 % indica que el control es deficitario.

### INNOVACIÓN

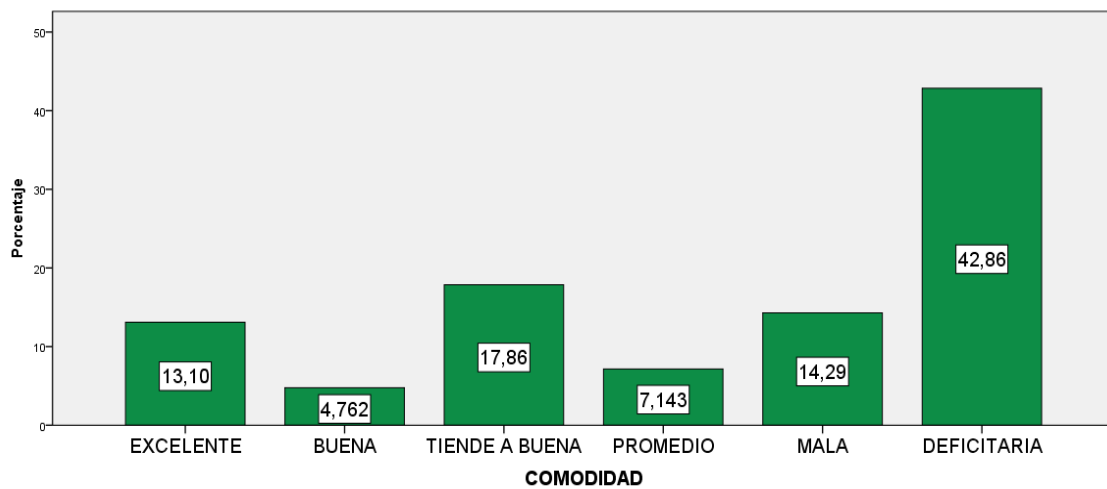
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EXCELENTE	4	4,8	4,8	4,8
TIENDE A BUENA	11	13,1	13,1	17,9
PROMEDIO	7	8,3	8,3	26,2
MALA	8	9,5	9,5	35,7
DEFICITARIA	54	64,3	64,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	



El gráfico muestra que el 64,29 % de la muestra indica que la sub escala INNOVACIÓN en el trabajo es deficitaria debido a que no se valora positivamente el trabajo en modo diferente, un 13,10 % indica que la innovación tiende a buena, un 9,524 % indica que la innovación es mala, un 8,333 % está en un nivel promedio y un 4,762 % como excelente.

### COMODIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EXCELENTE	11	13,1	13,1	13,1
BUENA	4	4,8	4,8	17,9
TIENDE A BUENA	15	17,9	17,9	35,7
PROMEDIO	6	7,1	7,1	42,9
MALA	12	14,3	14,3	57,1
DEFICITARIA	36	42,9	42,9	100,0
Total	84	100,0	100,0	

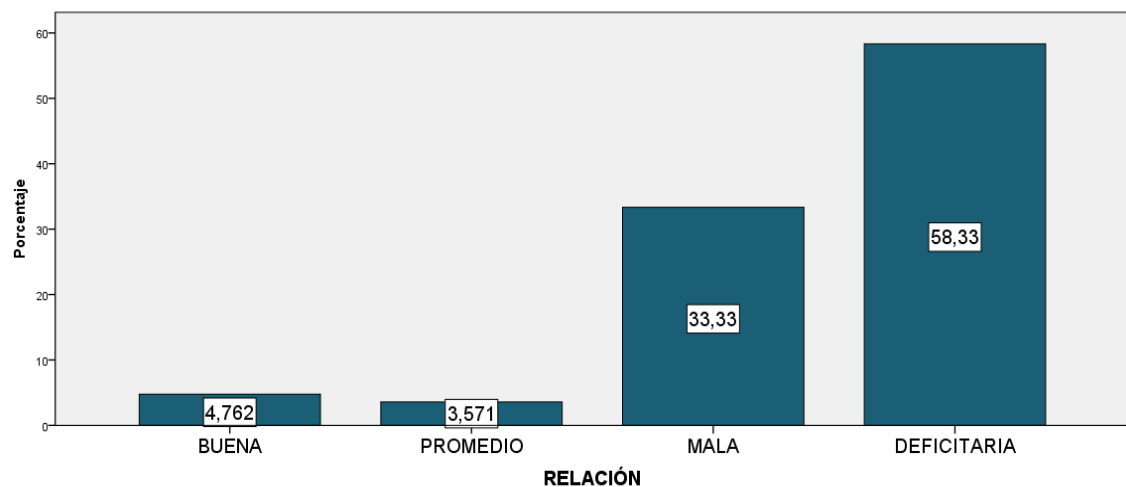


El gráfico muestra que el 42,86 % de la muestra indica que la sub escala COMODIDAD en el trabajo es Deficitaria ya que no hay una iluminación adecuada, un 17,86 % indica que la Comodidad en el trabajo Tiende a buena, un 14,29 % indica que la comodidad es Mala, un 13,10 % indica que la Comodidad en el trabajo es Excelente, un 7,143 % indica que la Comodidad es regular o Promedio y un 4,762 % indica que la comodidad en el trabajo es Buena.

#### 4.2.4. DIMENSIONES DE LA VARIABLE CLIMA LABORAL

##### RELACIÓN

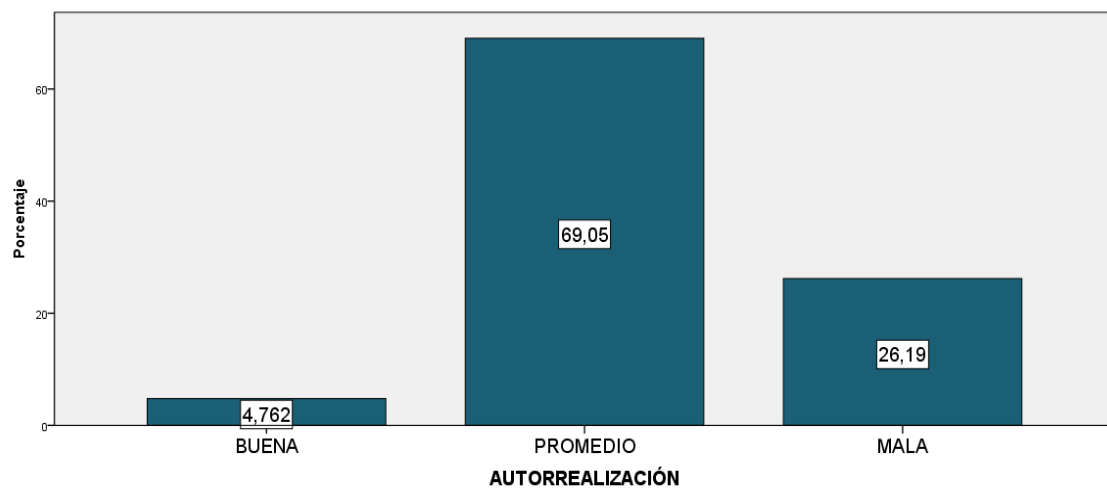
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BUENA	4	4,8	4,8	4,8
PROMEDIO	3	3,6	3,6	8,3
Válidos MALA	28	33,3	33,3	41,7
DEFICITARIA	49	58,3	58,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	



El gráfico muestra que el 58,33 % de la muestra indica que la Dimensión Relaciones en que los empleados no están interesados ni comprometidos ni sienten el apoyo de sus cargos jerárquicos en su trabajo por ello es Deficitaria, un 33,33 % indica que la Relación es Mala, un 4,762 % indica que la relación es Buena y un 3,571 % indica que la relación es regular o Promedio.

### AUTORREALIZACIÓN

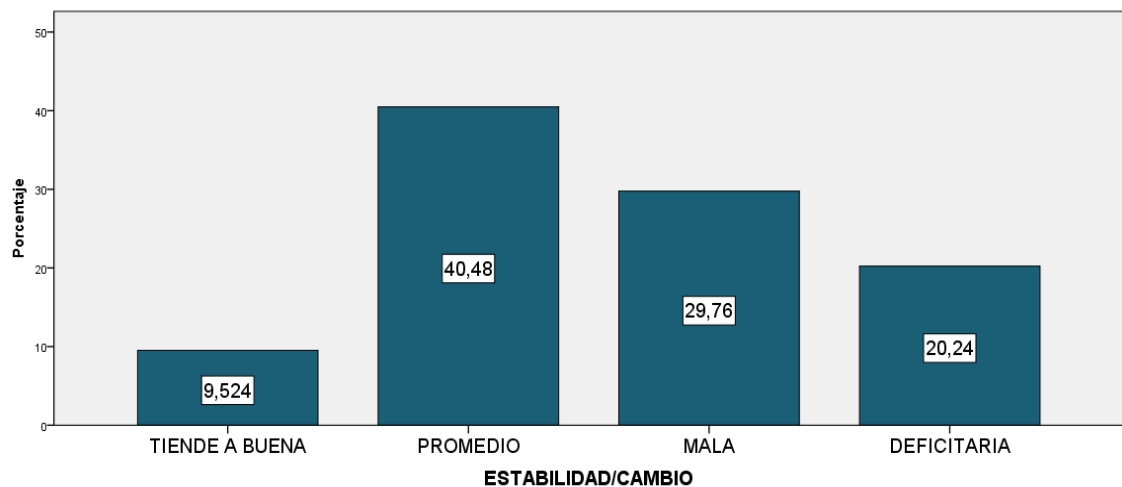
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BUENA	4	4,8	4,8	4,8
PROMEDI	58	69,0	69,0	73,8
Válidos O				
MALA	22	26,2	26,2	100,0
Total	84	100,0	100,0	



El gráfico muestra que el 69,05% de la muestra indica que la Dimensión Autorrealización donde los empleados no se sienten estimulados a ser autosuficientes ni tomar sus propias decisiones en el trabajo lo que indica un Promedio o Regular, un 26,16% indica que autorrealización en el trabajo es Mala y un 4,762 % indica que la autorrealización en el trabajo es Buena.

### ESTABILIDAD/CAMBIO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TIENDE A BUENA	8	9,5	9,5	9,5
PROMEDIO	34	40,5	40,5	50,0
MALA	25	29,8	29,8	79,8
DEFICITARIA	17	20,2	20,2	100,0
Total	84	100,0	100,0	



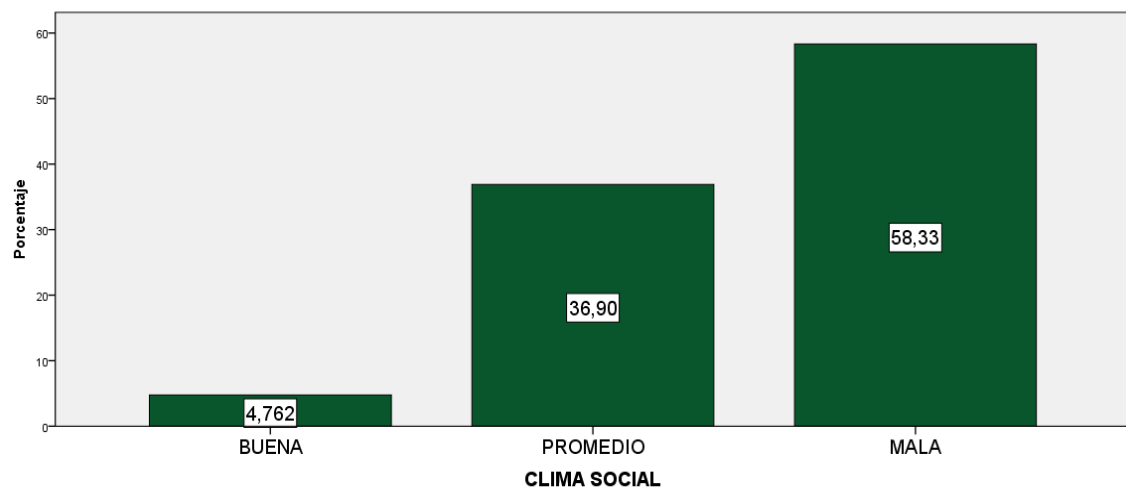
El gráfico muestra que el 40,48 % de la muestra indica que la Dimensión Estabilidad o Cambio donde los empleados desconocen sus actividades diarias las normas y planes de trabajo en el área laboral por eso es Promedio, un 29,76 % indica que la Estabilidad o Cambio en el trabajo es Mala, un 20,24 % indica que la Estabilidad o Cambio en el trabajo es Deficitaria y un 9,524 % indica que la Estabilidad o Cambio en el trabajo Tiende a buena.



#### 4.2.5. CUADRO GENERAL DE LA ESCALA DEL CLIMA SOCIAL

##### CLIMA SOCIAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BUENA	4	4,8	4,8	4,8
PROMEDI O	31	36,9	36,9	41,7
MALA	49	58,3	58,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	



El gráfico muestra que el 58,33 % de la muestra indica que el Clima Social en el trabajo es Mala, un 36,90 % indica que el Clima Social en el trabajo es Promedio o regular y un 4,762 % indica que el Clima Social en el trabajo es Buena.

#### 4.2.6. RELACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla de contingencia ASERTIVIDAD \* INNOVACIÓN**

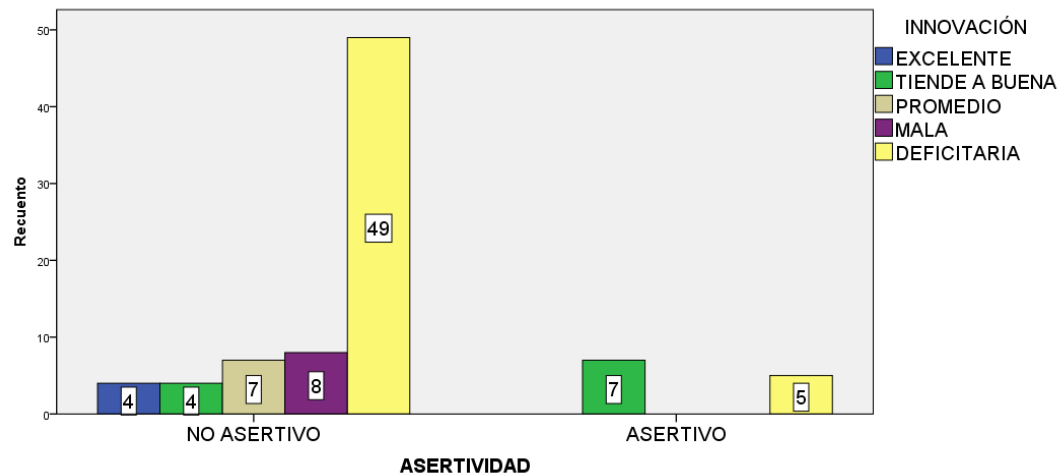
% del total

		INNOVACIÓN					Total
		EXCELENTE	TIENDE A BUENA	PROMEDIO	MALA	DEFICITARIA	
ASERTIVIDAD	NO ASERTIVO	4,8%	4,8%	8,3%	9,5%	58,3%	85,7%
	ASERTIVO		8,3%			6,0%	14,3%
Total		4,8%	13,1%	8,3%	9,5%	64,3%	100,0%

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,160 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	21,161	4	,000
Asociación lineal por lineal	5,081	1	,024
N de casos válidos	84		

a. 5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,57.



Los resultados del estadístico Chi – Cuadrado, de la relación entre la variable Asertividad con Innovación del Clima Laboral presentan un resultado en el “sig. Asintótica bilateral” de 0.000, por lo tanto, como el resultado es menor del valor 0.05 se dice que la relación es significativa a nivel de significación de 0.95 (a un 95 % de nivel de significación). A partir de la tabla de contingencia se puede observar que en la categoría DEFICITARIA se ubican la sub escala “No asertivo” de la variable Asertividad así como la sub escala “Innovación” de la variable Clima Laboral con un 58.3 % enunciándose como una relación Deficitaria de acuerdo a la puntuación obtenida. Asimismo, un 6.0 % en la sub escala “Asertivo” de la variable Asertividad así como la sub escala “Innovación” de la variable Clima Laboral establecen el porcentaje que completa la sumatoria alta; lo que se muestra como una relación Deficitaria.

**Tabla de contingencia ASERTIVIDAD \* COMODIDAD**

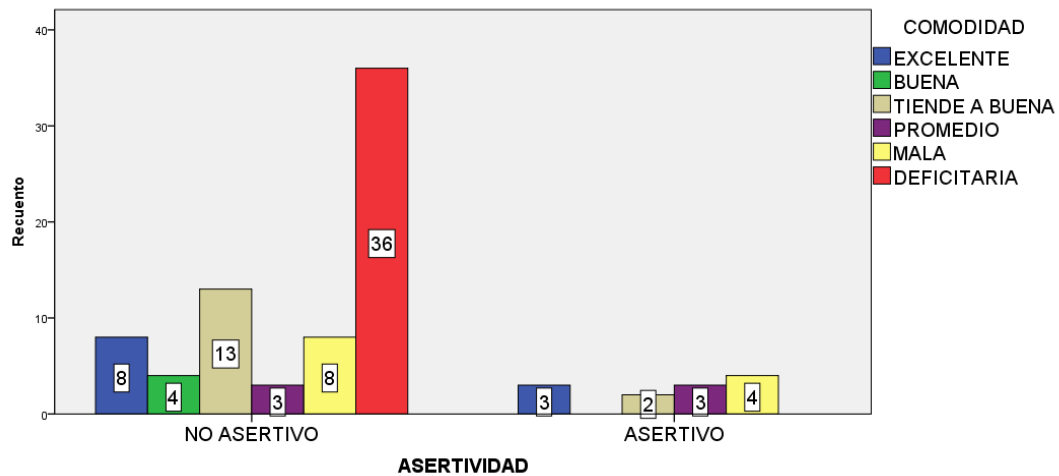
% del total

		COMODIDAD					Total	
		EXCELENTE	BUENA	TIENDE A BUENA	PROMEDIO	MALA		DEFICITARIA
ASERTIVIDAD	NO ASERTIVO	9,5%	4,8%	15,5%	3,6%	9,5%	42,9%	85,7%
	ASERTIVO	3,6%		2,4%	3,6%	4,8%		14,3%
Total		13,1%	4,8%	17,9%	7,1%	14,3%	42,9%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,998 <sup>a</sup>	5	,003
Razón de verosimilitudes	20,634	5	,001
Asociación lineal por lineal	3,529	1	,060
N de casos válidos	84		

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,57.



Los resultados del estadístico Chi – Cuadrado, de la relación entre la variable Asertividad y Clima Laboral presentan un resultado en el “sig. Asintótica bilateral” de 0.003, por lo tanto, como el resultado es menor del valor 0.05 se dice que la relación es significativa a nivel de significación de 0.95 (a un 95 % de nivel de significación). A partir de la tabla de contingencia se puede observar en el nivel alto la sub escala “No asertivo” de la variable Asertividad así como la sub escala “Comodidad” de Clima laboral se establecen en un 42.9 % indicando el porcentaje más elevado significativamente en la categoría DEFICITARIA.

**Tabla de contingencia ASERTIVIDAD \* ESTABILIDAD/CAMBIO**

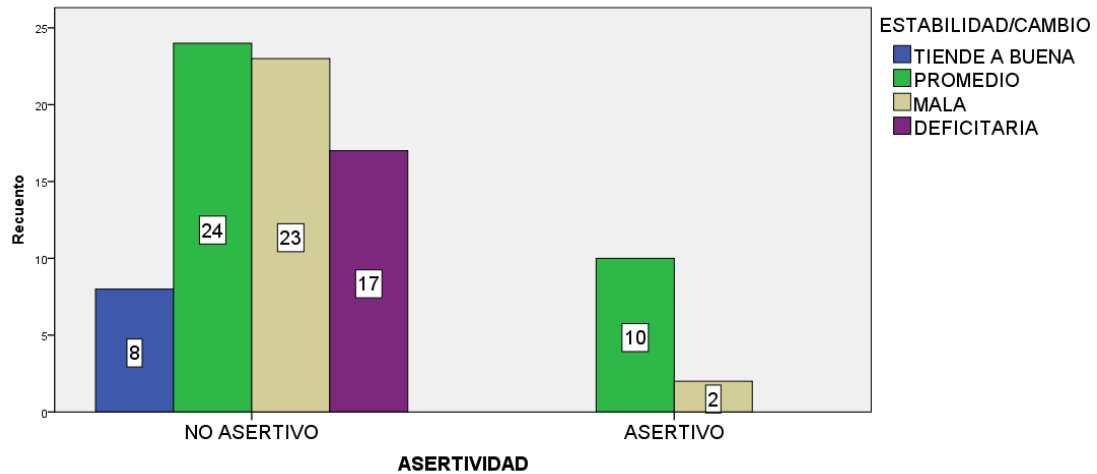
% del total

		ESTABILIDAD/CAMBIO				Total
		TIENDE A BUENA	PROMEDIO	MALA	DEFICITARIA	
ASERTIVIDAD	NO ASERTIVO	9,5%	28,6%	27,4%	20,2%	85,7%
	ASERTIVO		11,9%	2,4%		14,3%
Total		9,5%	40,5%	29,8%	20,2%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,326 <sup>a</sup>	3	,010
Razón de verosimilitudes	13,767	3	,003
Asociación lineal por lineal	3,219	1	,073
N de casos válidos	84		

- a. 4 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.  
 5. La frecuencia mínima esperada es 1,14.



Los resultados del estadístico Chi – Cuadrado, de la relación entre la variable Asertividad y Clima Laboral presentan un resultado en el “sig. Asintótica bilateral” de 0.010, por lo tanto, como el resultado es menor del valor 0.05 se dice que la relación es significativa a nivel de significación de 0.95 (a un 95 % de nivel de significación). A partir de la tabla de contingencia se puede observar en el nivel PROMEDIO como un dato intermedio de la variable Asertividad en su sub escala “No asertivo así como Asertivo” frente a “Estabilidad/Cambio” de la variable Clima Laboral suman un 40.5 % lo que refiere una relación entre ambas variables.

**Tabla de contingencia ASERTIVIDAD ^ CLIMA SOCIAL**

% del total

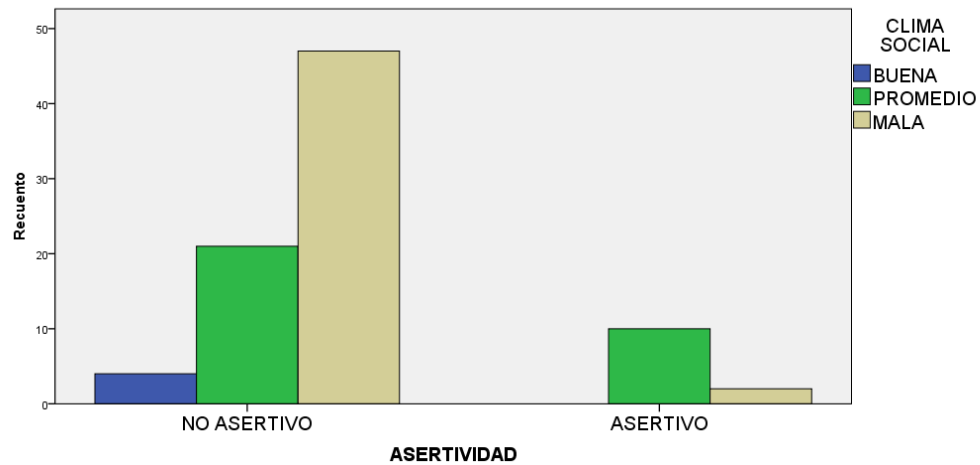
		CLIMA SOCIAL			Total
		BUENA	PROMEDIO	MALA	
ASERTIVIDAD	NO ASERTIVO	4,8%	25,0%	56,0%	85,7%
	ASERTIVO		11,9%	2,4%	14,3%
Total		4,8%	36,9%	58,3%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,011 <sup>a</sup>	2	,001
Razón de verosimilitudes	13,202	2	,001
Asociación lineal por lineal	2,669	1	,102
N de casos válidos	84		

a. 3 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,57.





Los resultados del estadístico Chi – Cuadrado, de la relación entre la variable Asertividad y Clima Laboral presentan un resultado en el “sig. Asintótica bilateral” de 0.001, por lo tanto, como el resultado es menor del valor 0.05 se dice que la relación es significativa a nivel de significación de 0.95 (a un 95 % de nivel de significación). A partir de la tabla de contingencia se puede observar en la categoría Buena con un 4.8 % y la categoría Mala con un 58.3 % del “Clima Social” lo que indica una relación de ambas variables.

**Tabla de contingencia CLIMA SOCIAL ^ GRADO DE INCOMODIDAD**

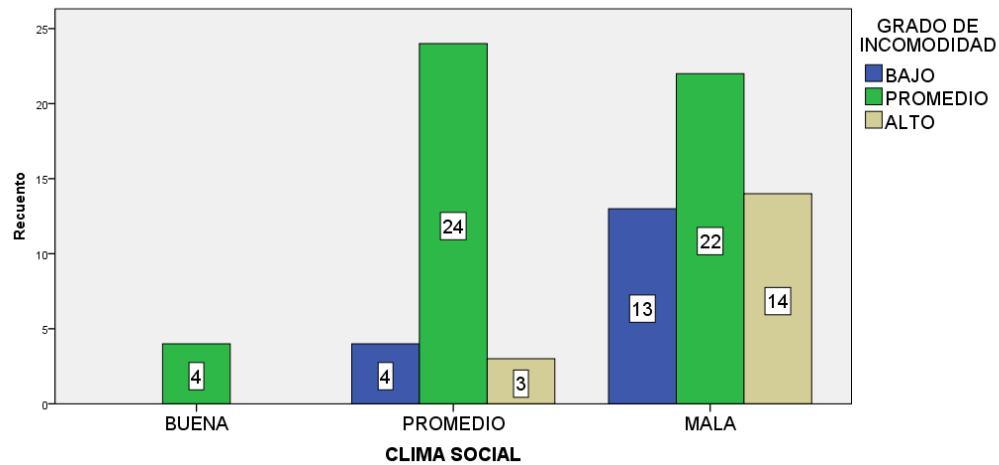
% del total

		GRADO DE INCOMODIDAD			Total
		BAJO	PROMEDIO	ALTO	
CLIMA SOCIAL	BUENA		4,8%		4,8%
	PROMEDIO	4,8%	28,6%	3,6%	36,9%
	MALA	15,5%	26,2%	16,7%	58,3%
Total		20,2%	59,5%	20,2%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,321 <sup>a</sup>	4	,023
Razón de verosimilitudes	13,028	4	,011
Asociación lineal por lineal	,054	1	,816
N de casos válidos	84		

a. 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,81.



Los resultados del estadístico Chi – Cuadrado, de la relación entre la variable Asertividad y Clima Laboral presentan un resultado en el “sig. Asintótica bilateral” de 0.023, por lo tanto, como el resultado es menor del valor 0.05 se dice que la relación es significativa a nivel de significación de 0.95 (a un 95 % de nivel de significación). A partir de la tabla de contingencia se puede observar en el nivel PROMEDIO como un dato intermedio de la variable Clima Social y la sub escala Grado de Incomodidad en un porcentaje de 28.6% como el dato más elevado significativamente.

**Tabla de contingencia CLIMA SOCIAL \* PROBABILIDAD DE RESPUESTA**

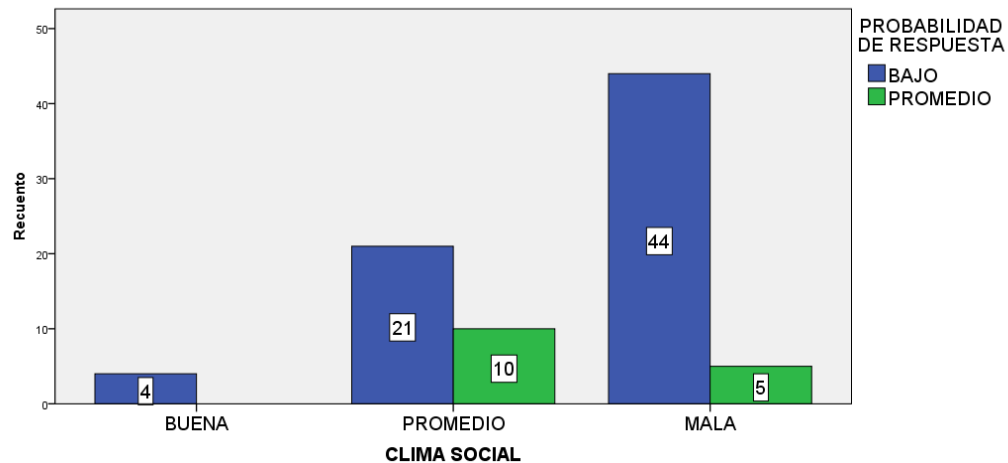
% del total

		PROBABILIDAD DE RESPUESTA		Total
		BAJO	PROMEDIO	
CLIMA SOCIAL	BUENA	4,8%		4,8%
	PROMEDIO	25,0%	11,9%	36,9%
	MALA	52,4%	6,0%	58,3%
Total		82,1%	17,9%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,209 <sup>a</sup>	2	,027
Razón de verosimilitudes	7,548	2	,023
Asociación lineal por lineal	,807	1	,369
N de casos válidos	84		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,71.



Los resultados del estadístico Chi – Cuadrado, de la relación entre la variable Asertividad y Clima Laboral presentan un resultado en el “sig. Asintótica bilateral” de 0.027, por lo tanto, como el resultado es menor del valor 0.05 se dice que la relación es significativa a nivel de significación de 0.95 (a un 95 % de nivel de significación).

A partir de la tabla de contingencia se puede observar en la categoría “Mala” de la variable “Clima Social” con el nivel “Bajo” de la Sub escala Probabilidad de Respuesta presentan un 52.4 % como el dato más elevado significativamente, lo que indica la relación de la Variable Clima Social con la Sub escala Probabilidad de Respuesta.

**Tabla de contingencia CLIMA SOCIAL ^ ASERTIVIDAD**

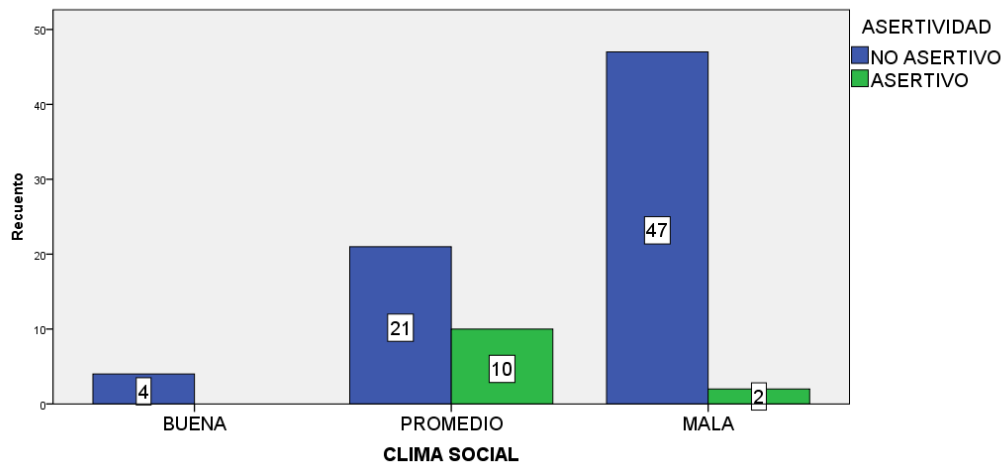
% del total

		ASERTIVIDAD		Total
		NO ASERTIVO	ASERTIVO	
CLIMA SOCIAL	BUENA	4,8%		4,8%
	PROMEDIO	25,0%	11,9%	36,9%
	MALA	56,0%	2,4%	58,3%
Total		85,7%	14,3%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,011 <sup>a</sup>	2	,001
Razón de verosimilitudes	13,202	2	,001
Asociación lineal por lineal	2,669	1	,102
N de casos válidos	84		

a. 3 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,57.



Los resultados del estadístico Chi – Cuadrado, de la relación entre la variable Asertividad y Clima Laboral presentan un resultado en el “sig. Asintótica bilateral” de 0.001, por lo tanto, como el resultado es menor del valor 0.05 se dice que la relación es significativa a nivel de significación de 0.95 (a un 95 % de nivel de significación).

A partir de la tabla de contingencia se puede observar en la categoría “Mala” de la variable “Clima Social” con la Sub escala “No asertivo” de la variable Asertividad su convergencia en un 56.0 % presentando como el dato más elevado significativamente, lo que indica la relación de la Variable Clima Social con la variable Asertividad.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

##### **5.1. CONCLUSIONES**

El estudio sobre la Asertividad y el Clima Laboral en el personal del Hotel Europa, se midió por medio de dos instrumentos, que contienen validez y confiabilidad respecto a las variables es así que se llegó a las siguientes conclusiones.

##### **Con relación a la Pregunta de Investigación**

¿Cuál es la relación entre la Asertividad y el Clima Laboral en el personal de trabajo?, se pudo responder que hay una relación significativa entre las dos variables de investigación.

##### **Del Objetivo General**

Con relación al objetivo general el estudio concluye en base a los elementos hallados durante el proceso de investigación lo siguiente:

Ante el objetivo general que menciona; “Determinar la relación entre la Asertividad y el Clima Laboral, en el personal de trabajo por medio de dos instrumentos validados que permitieron el análisis de sus Dimensiones y Sub Escalas en el Hotel Europa de la Ciudad de La Paz Bolivia”; se pudo conocer la relación con características relevantes entre la Asertividad y el Clima Laboral de la muestra estudiada, mediante criterios organizados en los instrumentos para su efecto, así como, se analizó los datos o los indicadores en los sujetos de acuerdo a cada respuesta, el modo de analizar cada situación en la interacción laboral así como las respuestas conductuales entorno a las



variables permiten comprender los aspectos relacionados a cada variable, alcanzando criterios que definen a la vez orientan hacia una conceptualización más precisa entorno a la problemática, lo que permite generalizar criterios conceptuales en este tipo de población, con la finalidad de entender las interacciones insertas en la Asertividad ante el Clima Laboral, en el trabajo debido a la naturaleza de las variables cualitativas como lo son la Asertividad y el Clima Laboral.

El presente estudio ingresó en el contexto general de la Asertividad y Clima Laboral del personal del Hotel Europa por medio de los instrumentos utilizados, de tal modo que, al estudiarlo considerando el objetivo general, se logró determinar la relación entre la Asertividad y el Clima Laboral del personal del Hotel Europa que indica una relación con baja probabilidad de respuesta asertiva; está en base al comportamiento de las personas, lo que comprende el sistema de la cognición de los sujetos de estudio referido al conocimiento previo entorno a su vida, así como de las dificultades afectivas que sobrellevó cada individuo en su desarrollo personal, es decir, que permite un desenvolvimiento inadecuado de las personas con su entorno laboral.

Los indicadores esperados relacionados con el Instrumento de Asertividad como lo son: Rechazar peticiones, Admitir limitaciones personales, Iniciar contactos sociales, Expresar sentimientos positivos, Realizar conductas asertivas en lugares públicos, Discrepar de las opiniones de otros, Afrontar las críticas de los demás, Expresar sentimientos negativos; refieren baja asertividad o mencionado de otra manera, la presencia de la variable es mínima en el comportamiento de los sujetos de estudio, dónde el Grado de Incomodidad y la Probabilidad de Respuesta lo demuestran en los puntajes obtenidos. En tal sentido, los aspectos en “Los malos comentarios”, “Faltas de respeto”, “Poner adjetivos e insultos”, “La envidia”, “Miramientos negativos”, “El egoísmo”, “El aislar a una persona o poner al hielo”; están incidiendo en el comportamiento de los sujetos, lo que disminuye una conducta asertiva.

Los datos resultantes del análisis, muestran que existe una relación significativa entre las variables Clima Laboral y Asertividad, los indicadores demuestran que las percepciones de los sujetos de estudio, manifiestan conductas emergentes del aprendizaje individual en lo que respecta a la interacción social, estos aprendizajes caracterizados en los sujetos inciden en la relación Asertividad y Clima Laboral.

### **De los objetivos específicos**

En función a los objetivos específicos el estudio llegó a las siguientes conclusiones.

#### **Con relación al primer objetivo específico.**

En cuanto a la presencia de la Asertividad en el personal del Hotel Europa de acuerdo al estudio, se pudo comprobar que no existe un adecuada Asertividad para el relacionamiento de los sujetos o existe un mínimo de conducta asertiva entre el personal de trabajo, los datos estadísticos demuestran en porcentajes que la muestra se ubica con puntuaciones elevadas en la categoría “No Asertivo” lo que refiere que la Asertividad en el trabajo es mínima; esto se relaciona con el nivel de adaptación de los interactuantes dentro de los roles laborales, considerando los diferentes momentos así como los aprendizajes previos de los sujetos de estudio, del mismo modo que las actitudes de la muestra, hace referencia a las horas de trabajo así como experiencias interactivas dentro del Hotel Europa, entonces, el estudio llegó a la conclusión de que entre los sujetos la mayoría presenta un indicador en la categoría “No asertivo” en el contexto de percepción general, tomando en cuenta la interacción con sus pares, las responsabilidades u obligaciones con el trabajo, la interrelación, así como las amistades dentro de la empresa.

#### **Con relación al segundo objetivo específico.**

En cuanto a la presencia del Clima Laboral en el personal del Hotel Europa dentro de sus dimensiones se pudo encontrar lo siguiente: las Relaciones interpersonales

son “Deficitarias”, la “Autorrealización” es “Promedio” y la “Estabilidad/Cambio” es “Promedio” y en términos generales el clima laboral es desfavorable.

En los resultados obtenidos, los datos con puntuaciones elevadas indican, que el Clima Laboral en el trabajo está determinado por la categoría “Deficitaria” lo que muestra que el personal percibe un ambiente laboral poco favorable entorno a esta variable.

### **Con relación al tercer objetivo específico.**

Con relación al tercer objetivo específico, por los datos obtenidos se pudo arribar, que, sí existe una relación significativa entre la Asertividad y el Clima Laboral, con la particularidad de que ésta relación, está ubicada en la categoría “No asertivo” esto demuestra un dato desfavorable, lo que quiere decir, que ambas variables interactúan de manera significativa en el comportamiento de los sujetos para intentar adaptarse a sus compañeros, elevando la tensión, el miedo, la sensación de perder el control, los pensamientos negativos sobre sí mismos y sobre todo la situación de interacción laboral.

Al referir la correlación significativa entre la Clima Laboral y la Asertividad; los datos demuestran que las respuestas ubican en la categoría “Mala” lo que es observado como un dato desfavorable; esto indica que ante la manifestación de descontrol emocional e indiscreción conductual, las actitudes inciden en ocasionar bajo Clima Laboral, de acuerdo a los datos obtenidos, al momento de entablar un dialogo entre el personal, donde expresan una mínima conducta asertiva en la forma de pensar y sentir entre los sujetos de estudio.

### **Con relación a la Hipótesis**

En conclusión se acepta la Hipótesis de Investigación donde se indica que **sí existe** una correlación significativamente entre la Asertividad y el Clima Laboral en el personal dependiente del Hotel Europa, por lo que la relación es significativa.

## 5.2. RECOMENDACIONES

La empresa hotelera realiza un trabajo de servicio en hospedaje a diferentes personas por lo que necesita más atención en función de los cambios de pensamiento contemporáneo, tratando de superar dificultades para cubrir necesidades del cliente, de orden cualitativo, en tal sentido, el presente estudio luego de haber realizado la investigación y dados los resultados plantea como una forma de alternativa las siguientes recomendaciones.

Considerar que una mayor apertura hacia una atención interna del desarrollo personal en la función laboral fortalece la integración laboral; también comprende una orientación psicológica que encamine al personal en servicio hacia el conocimiento de la variable cualitativa como lo es la Asertividad, considerando que las debilidades en esta variable son de mucha importancia y acompañarán a los sujetos por mucho tiempo después de pertenecer a ésta empresa.

La orientación o guía de los supervisores, es sin duda un gran factor determinante considerando el modelado de aptitudes, actitudes así como de conductas después de un procesamiento de inducción, así como en la implementación de nueva información, esto, es asumido por los nuevos empleados como una figura sólida o única a seguir, este modelado también comprende la estabilidad emocional con la que interactúen entre los empleados, de tal modo que, la forma de realizar sus funciones sea asertiva, coherente, congruente e integral.

La participación de la sociedad de donde emerge este problema, es sin duda muy importante; entonces, si la sociedad participa de manera activa en la solución a esta problemática en la que se manifiesta una mínima conducta positiva en la Asertividad con la intervención familiar, por medio de orientaciones a los futuros ciudadanos sería de gran avance social, en otras palabras orientar a las nuevas generaciones en la manera de

conformar el constructo de la Asertividad en la que se considere el grado de responsabilidad que el tema conlleva, aportaría significativamente, asimismo, se espera que, coadyuven al desarrollo cualitativo de las personas en función laboral puesto que estos emergieron de la sociedad en busca de una fuente laboral y se espera una conducta de buen Clima Laboral.

## **BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA**

ACEVEDO, L. M. (2008). *La conducta asertiva y el manejo de emociones y sentimientos en la formación universitaria de docentes*. Investigación Educativa 12, 127 – 139.

AGUILAR, E. (1995). *Estandarización de la escala de asertividad de Michelson y Wood en una muestra mexicana de niños de 8 a 16 años*. Tesis inédita de Licenciatura en Psicología. México: Universidad Nacional Autónoma de México

AGUILAR, E. (1993a). *Elige la autoestima*. México: Árbol Editorial.

AGUILAR, E. (1993b). *Domina la comunicación*. México: Árbol Editorial.

AGUILAR, E. (1987). *Asertividad, ser tú mismo sin culpas*. México, D.F.: Pax.

ALBERTY, J y Emmons, F. (1998). *Habilidades sociales: asertividad*. México: McGraw- Hill.

ALBERTI, E & Emmons, L (1990). *Viviendo con autoestima: Como Fortalecer con Asertividad lo Mejor de tu Persona*. México: Pax México. Recuperado de [http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sygMoCXGJxQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Viviendo+con+autoestima.+&ots=j1\\_6oYWgCq&sig=TGy6fTexSfw2Bc161qD0zJ0fTdo](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sygMoCXGJxQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Viviendo+con+autoestima.+&ots=j1_6oYWgCq&sig=TGy6fTexSfw2Bc161qD0zJ0fTdo)

AL-KUBAISY, T y Jassim, A. (2003). *The efficacy of assertive training in the acquisition of social skills in Iraqi social phobics*. Arab Journal of Psychiatry, 14(1), 68-72.

- ÁLVAREZ, H. (1995). *Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.*
- ARGYLE, M. (1984). *Some new developments in social skills training.* Bulletin of the British Psychological Society, 53, 405-410.
- ARGYLE, M. (1981). *The nature of social skill.* Em M. Argyle (Comp.), Social skills and health. Londres: Methuen.
- ARKOWITZ, H. (1981). *Assessment of social skills.* Em M. Hersen & A. S. Bellack (Comps.). *Behavioral assessment: a practical handbook* (2° ed.). Nova Iorque: Pergamon.
- BILMES, D. (2006). *Standing tall: Learning assertiveness skills.* School Library Journal, 52(3), 95-99.
- BISHOP, S. (2000). *Desarrolle su asertividad.* Barcelona: Gedisa.
- BRICEÑO, C. (1999). *Efectos de la aplicación de un programa de habilidades sociales sobre los niveles de asertividad en un grupo de adolescentes de 15 a 18 años de edad S.O.S. aldeas infantiles de Lima.* Tesis de Grado Universidad San Martín de Porres Lima - Perú.
- BRUNET, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones.* México: Trillas.
- BRUNET, L. (1999). *El clima laboral.* México, D.F., México: Trillas.
- BRUNET, Luc, (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias,* Editorial Trillas, México.

- CABALLO, V. E. (2002). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. 5º ed. España: Siglo XXI.
- CABALLO, V. E. (2000). *Manual de Evaluación y Entrenamiento de las Habilidades Sociales*. 4ta. Edición. Madrid: Siglo Veintiuno.
- CABALLO, V. E. (1993). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid: Siglo XXI de España editores
- CABALLO, V. E. (1991). *El entrenamiento en habilidades sociales*. Em V. E. Caballo (Org.), *Terapia y modificación de conducta* (p. 403-443). Madrid: Siglo Veintiuno.
- CABALLO, V. E. (1986). *Evaluación de las habilidades sociales*. Em R. Fernández Ballesteros & J. A. Carrobles (Comps.), *Evaluación conductual: metodología y aplicaciones* (3ª ed.). Madrid: Pirámide.
- CAMPBELL, J. B., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behaviour, performance, and effectiveness*. McGraw-Hill.
- CARROBLES Costa Del Sur, B. (1979). *La práctica en la terapia de la conducta: teoría y métodos de aplicación para la práctica clínica*. Madrid: Pablo del Río.
- CARROBLES, J. y Caballo, E. (1979). *Comparación de la efectividad de diferentes programas de entrenamiento de habilidades sociales*. España: Albor.
- CASARES, D. y Siliceo, A. (1997). *Planeación de vida y carrera: vitalidad personal y organizacional, desarrollo humano y crisis de madurez, asertividad y administración del tiempo*. México: Limusa.



- CASTANYER, M. O. (2010). *La asertividad: expresión de una sana autoestima* (32a. ed.). España: Desclée de Brouwer.
- CASTANYER, O. (2002). *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. Ed.Desclée de Brouwer. Pp. 26 - 34
- CASTANYER, O. (2003). *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. Bilbao: Desclée de Brouwer. 20ª edición.
- CASTANYER, O. (1996). *La Asertividad: expresión de una sana autoestima*. Bilbao: Desclée de Brouwer. Extraído el día 18 de Marzo de 2008 desde: <http://www.psico.uniovi.es/REIPS/v1n0/articulo7.html>
- CONTRERAS, F., Juárez, F.; Barbosa,D. y Uribe,A. ( 2010). *Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional en un grupo de Empresas Colombianas*. Revista de la Facultad Ciencias Económicas (7-17). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n2/v18n2a02.pdf>
- COVEY, S. (2014). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: La revolución ética en la vida cotidiana y la empresa*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- CHIAVENATO, I (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá, Colombia; McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- DA SILVA R. (2002). *Teoría de la Administración*. México : Cengage Learning editores.
- DELAMATER, R. y Mc Namara, J. (1986). *The Social impact of assertiveness – Research findings and clinical implications. Behavior modification*, (Revisado

6/20). Recuperado 15 de octubre de 2007:  
<http://www.hipocrita.net/asertividad/asertividadeneltrabajo.php>.

DENISON, D. (1991). “*Cultura corporativa y productividad organizacional*”, Colombia: Legis, en Isabel Pérez de Maldonado y otros, *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*, Revista de investigación y Postgrado, vol 21, Caracas: Universidad Experimental Libertador, 2006.

DE MAN, A. (1988). *Selected personality correlates of assertiveness and aggressiveness. Psychological Reports*, 62(2), 672-674.

DEL PRETTE, Z. A. P. & Del Prette, A. (1999). *Psicologia das Habilidades Sociais: Terapia e educação*. Petrópolis: Vozes

DÍAZ. R. (2005). *Validación de una escala de calidad del servicio*. Revista Científica Flumen. 1(1), 73.

DÍAZ, L. (1999). *Sociological and cultural social psychology in the Latin American context, social psychology of the ameritas* (16). EE.UU.: Person Custom Publishing.

ELIZONDO, M. (2000). *Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*. México: Trillas.

FALCONE, E. (2000). *Habilidades sociais: para além da assertividade*. Em R. C. Wielenska (Org.), *Sobre comportamento e cognição: questionando e ampliando a teoria e as intervenções clínicas e em outros contextos*, vol. 6 (pp. 211-221). São Paulo: Set.

- FALCONE, E. O. (1998). *A avaliação de um programa de treinamento da empatia. Dissertação de Doutorado, Curso de Pós-Graduação em Psicologia Clínica.* Universidade de São Paulo: São Paulo.
- FALCONE, E. O. (1995). *Grupos. Em B. Rangé (Org.), Psicoterapia comportamental e cognitiva: pesquisa, prática, aplicações e problemas* (pp. 159- 169). Campinas: Editorial Psy.
- FALCONE, E. O. (1989). *A eficácia do tratamento em grupo da ansiedade social. Psicologia Clínica, Pós-Graduação e Pesquisa PUC-RJ, 4, 75-91.*
- FENSTERHEIN, H. & Baer, J. (1976). *No diga sí cuando quiere decir no. Barcelona:* Grijalbo.
- FERRAN, S. (2000). *Asertividad y conceptos.* (Revisado 7/56) Recuperado el día 17 de marzo 2007.
- FERNÁNDEZ Díaz, M.J.; Asensio Muñoz, I. (1989). *Concepto del clima institucional. Apuntes de Educación. Dirección y Administración, 32, p. 2-4.*
- FOREHAND, G. y Gilmer, B. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behaviour.* *Psychological Bulletin, 62, 351–382.*
- FLORES, M. & Díaz, R. (2004). *Escala Multidimensional de Asertividad.* México: Manual Moderno.
- FLORES, M. (1994). *Asertividad: conceptualización, medición y su relación con otras variables. Tesis inédita de Doctorado en Psicología.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

FLORES, M. (1989). *Asertividad, agresividad y solución de situaciones problemáticas en una muestra mexicana*. Tesis de Maestría, Facultad de Psicología, UNAM.

GAN Federico y Berbel Gaspar (2007). *Manual de Recursos Humanos*.

GARCÍA, E & Magaz, A (2011). *ADCA-I Autoinforme de Conducta Asertiva Actitudes y Valores en las Interacciones Sociales*. Manual de Referencia. Madrid: Albor – COHS

GARCÍA, E & Magaz, A (1992). *ADCA-I Escala de Evaluación de la Asertividad. Manual Técnico*. Madrid: Albor – COHS

GARCÍA, M. (2003). *Del Clima organizacional a la cultura organizacional. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración*. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.

GARCÍA, M. & Magaz, A. (1995). *ADCA – I. Escala de Evaluación de la Asertividad*. Madrid: Albor

GISMERO, E. (2002). *Manual de la escala de habilidades sociales*. España: TEA Ediciones.

GONZÁLEZ, M. (1996). *Relación entre locus de control marital, locus de control y depresión en adolescentes*. Tesis inédita de Licenciatura en Psicología. Puebla (México): Universidad de las Américas-Puebla.

GONCALVES, A (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad americana para la sociedad.* [Página Web en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>./[Consulta: 2003, Mayo 7].

GÜELL, M. (2005). *¿Por qué he dicho blanco si quería decir negro? Técnicas asertivas para el profesorado y formadores.* Barcelona: Editorial Graó.

GÜELL, M. & Muñoz, J. (2000). *Desconóctete a ti mismo.* Programa de alfabetización emocional. Barcelona: Paidós.

HALPIN, A. & Croft, D. (1962). *The organizational climate of schools.* Washington: University Press.

HARMAN, J., Hansen, C., Cochran, M. y Lindsey, C. (2005). *Liar, liar: internet faking but not frequency of use affects social skills, self-esteem, social anxiety, and aggression.* CyberPsychology & Behavior, 8(1), 1-6.

HIDALGO, N. y Abarca, C. (1990). *Desarrollo de habilidades sociales en estudiantes universitarios.* Revista latinoamericana de Psicología, 22, 265 – 282.

HODGETHS, R y Altman, S (1987). *Comportamiento Organizacional.* México. Nueva Editorial Interamericana.

KELLY, J. A. (1982). *Social skills training: a practical guide for interventions.* Nueva York: Springer.

- KIM, Y. (2003). *The effects of assertiveness training on enhancing the social skills of adolescents with visual impairments*. Journal of Visual Impairment & Blindness, 97(5), 285-297.
- LANDAZABAL, M. (2006). *Psychopathological symptoms, social skills, and personality traits: A study with adolescents*. The Spanish Journal of Psychology, 9(2), 182-192.
- LAZARUS, A. (1973). *On assertive behavior, A brief note*, Behavior Therapy, 4, 697-699.
- LIKERT, R. (1974). *Le gouvemement participatif de l'entreprise*, Colletion Hommes et organizations, Paris.
- LIKERT, R. (1967). *The Human Organization*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- LIKERT, R. (1961). *New Patterns of Management*. Mc Graw Hill; Nueva York.
- LINEHAN, M. M. (1984). *Interpersonal effectiveness in assertive situations*. Em E. A. Bleechman (Comp.). *Behavior modification with women*. Nueva York: Guilford.
- LITWIN, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organization climate*. Cambridge: Harvard University.
- MACKAY, D. (1988). *Dificuldades sociais e interpessoais*. Em H. Lettner & B. Rangé (Orgs.), *Manual de psicoterapia comportamental* (pp. 137-148). São Paulo: Manole.

- MARTINEZ Maria del Carmen (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. México: Ediciones Diaz de Santos.
- MARTÍNEZ, L. (2000). *Percepción familiar, autoestima, locus de control, disciplina y calificaciones de los niños*. Tesis inédita de licenciatura en Psicología. Puebla (México): Universidad de las Américas-Puebla.
- MARTÍN Bris, M (2000). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. *Educar*, 27(2), 103-107.
- MATOS, M. G. (1997). *Comunicação e gestão de conflitos na escola*. Lisboa: FMH.
- MAYS, W. (1996). *The efficacy of a brief classroom format assertiveness training program on assertive behavior, assertiveness knowledge, anxiety, and locus of control in fifth-grade students*. *Dissertation Abstracts International (Section A: Humanities and Social Sciences)*, 57(5-A), 1971.
- MÉNDEZ, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario
- MORENA, A. y Franco, J. (2004). *La conducta asertiva como habilidades sociales*. Recuperado el día 13 de junio 2007. [http://www.mtas.es/insh/ntp/ntp\\_667.htm](http://www.mtas.es/insh/ntp/ntp_667.htm)
- MUJICA, G. M. y Pérez, M. I. (2007). *Gestión del Clima Organizacional: una acción deseable en la universidad*. *Redalyc*, 13(24), 290-304.

- NARANJO, M. (2008). *Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas*. Actualidades Investigativas en Educación. 8, (1), 1-24 (Vol. 8 N° 1 pp 1 - 27.)
- NAVARRO Rodríguez, M. (2000). *Asertividad y Teoría de decisiones: El rol del orientador escolar*. Durango, México. <http://www.alejandria.com/00/colaboraciones.htm>.
- NAVARRO, M. (2001). *Asertividad y teoría de decisiones: el rol del orientador escolar Vasconcelos*. Durango México. (Revisado 48/154) Recuperado el día 23 de junio 2007. <http://www.nalejandria.com/>
- ONGALLO, C. (2012). *La atención al cliente y el servicio postventa*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- PALMA, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL – SPC: Manual*. Lima.
- PEREZ de M., I. y Maldonado, M. (2004). *Análisis organizacional en instituciones educativas*. Revista Encuentro Educativo, 11, 448 – 459.
- PÉREZ de Maldonado, I. (2000). *Modelo de acción pedagógica para capacitar gerentes en las empresas*. Revista Interamericana de psicología Ocupacional, 19 (2), 67–79
- PÉREZ de Maldonado, I. (1997). *El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional*. En Memorias (PP. 1-5), Bogotá.



- PICK, W. y Vargas, T. (1990). *Yo adolescente: respuestas claras a mis grandes dudas*. México: IMIFAP/Limusa.
- REES, S. y GRAM., R. (1991). *Assertion training: How to be who you really are*. London: Routledge.
- REUTERS, J.(1999). *Usted se comporta de manera asertiva*. (Revisado 9/79)  
Recuperado el día 22 de mayo 2007.
- RICHARDSON, S. (2000). *The effects of an assertiveness training intervention on clients' level of assertiveness, locus of control, and ways of coping with serious illness*. *Dissertation Abstracts International* (Section A: Humanities and Social Sciences), 61(4-A), 1313.
- RISO, W. (2013). *Guía práctica para no dejarse manipular y ser asertivo*. Recuperado de <http://www.sociedadtecnologia.org/file/download/224400>
- RISO, W., Pérez, G., Roldán, L. y Ferrer, A. (1988). *Diferencias en ansiedad social, creencias irracionales y variables de personalidad en sujetos altos y bajos en asertividad*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 20(3), 391-400.
- ROBREDO, C. (1995). *La tolerancia a la frustración en relación al grado de asertividad que tienen los vendedores comisionistas electrodomésticos*. Tesis inédita de Licenciatura en Psicología. Ciudad de México: Universidad Femenina de México.
- ROCA, E. (2003). *Cómo mejorar tus habilidades sociales. Programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional*. Valencia: ACDE.

RODRÍGUEZ (2001). *Asertividad: el arte de decir no y algo más*. Recuperado de:  
<http://www.areas.com/software.htm>.

RODRÍGUEZ, E. M., & Serralde, M. (2010). *Asertividad para negociar*. México: McGraw-Hill Interamericana.

RODRÍGUEZ, E. y Serralde, M. (1991). *Asertividad para negociar*. México: McGraw-Hill. Schroeder, H. E. & Rakos, R. F. (1983). *The identification and assessment of social skills*. Em R. Ellis & D. Whittington (Comps.), *New directions in social skill training*. Londres: Croom Helm.

SCHNEIDER, B. (1975). *Organizational climates: An essay*. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.

SHELTON, N. y Burton, S. (2004). *Asertividad: Haga oír su voz sin gritar*. Madrid: Confemetal.

SILVA, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Madrid: EUB.

SMITH, F. (1979). *Cuando digo no me siento culpable*. España: Grijalbo.

TAGIURI, R. (1968). *The concept of organizational climate*. En Tagiuri, R. & Litwin, G. *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.

WEISS, H. M. y Brief, A. P. (2001). *Affect at work: a historical perspective*. En R. L. Payne y C. L. Cooper (Eds.), *Emotions at work: theory, research and applications for management* (pp. 133-171). Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.

WOLPE, F. y Lazarus, A. (1977). *Técnicas de la terapia del comportamiento*. Oxford: Pergamon Press

WOLPE, J. (1958). *Psychotherapy by reciprocal inhibition*. Palo Alto, California: Standford University.

YÜCEL, B, Kora, K., Özyalçın, S, Alçalar, N., Özdemir, Ö & Yücel, A. (2002). *Depression, automatic thoughts, alexithymia, and assertiveness in patients with tensiontype headache*. *Headache*, 42, 194-199.

#### DIRECCIÓN DE PÁGINAS WEB

<http://www.um.es/analesps/>

<http://www.iaeu.es/glosariogr/glosarionsm/index2.php3>

<http://www.usta.edu.co/diversitas/editoriales.html>

<http://www.psi.uba.ar/investigaciones/investigaciones.php>

<http://www.uned.es/doctorado-ciencia-afectiva/Curso1/revistaselectrónicas.html>

**ANEXOS**

## INVENTARIO DE ASERTIVIDAD DE GAMBRILL Y RICHEY (1996)

Edad:.....

Fecha:.....

Sexo: V M

<b>GRADO DE INCOMODIDAD</b> indicadores de la izquierda	<b>PROBABILIDAD DE RESPUESTA</b> indicadores de la derecha
Conteste el cuestionario indicando a la izquierda el malestar que le producirá cada una de estas situaciones según la siguiente escala:  1= Nada 2= Un poco 3= Bastante 4= Mucho 5= Muchísimo	Luego indique a la derecha la probabilidad de realizar la conducta descrita de acuerdo con esta escala:  1= Siempre lo hago 2= Habitualmente 3= La mitad de las veces 4= Raramente 5= Nunca lo hago

IZQUIERDA					ITEMS	DERECHA				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Pedir un favor a alguien.					
					Hacer un cumplido a un/a compañero/a.					
					Rechazar una petición de prestar tu material de trabajo.					
					Resistir la presión de un/a compañero/a.					
					Pedir disculpa cuando has cometido un error.					
					Rechazar una petición para una reunión.					
					Admitir algún temor y pedir ayuda.					
					Llamar la atención a una persona con la que tienes una relación de trabajo cuando esta hace algo que te molesta.					
					Pedir un aumento de sueldo.					
					Admitir ignorancia en algún área.					
					Rechazar una petición de prestar dinero.					
					Hacer preguntas personales.					
					Callar a un/a compañero/a charlatán.					
					Pedir crítica constructiva.					
					Iniciar una conversación con un/a compañero/a nuevo del trabajo					
					Apoyar a un/a compañero/a de trabajo.					
					Proponer una reunión sobre dificultades presentadas.					
					Colaborarías a un/a compañero/a externo a tú área de trabajo.					
					Decir que hay algo que no entiendo y pedir que te lo aclaren.					
					Solicitar un empleo.					
					Preguntar si has ofendido a alguien.					

<b>GRADO DE INCOMODIDAD</b> indicadores de la izquierda	<b>PROBABILIDAD DE RESPUESTA</b> indicadores de la derecha
Conteste el cuestionario indicando a la izquierda el malestar que le producirá cada una de estas situaciones según la siguiente escala: 1= Nada 2= Un poco 3= Bastante 4= Mucho 5= Muchísimo	Luego indique a la derecha la probabilidad de realizar la conducta descrita de acuerdo con esta escala: 1= Siempre lo hago 2= Habitualmente 3= La mitad de las veces 4= Raramente 5= Nunca lo hago

<b>IZQUIERDA</b>					<b>ITEMS</b>	<b>DERECHA</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
					Decir a alguien que te agrada como persona.					
					Solicitar el servicio debido cuando este no se da (ej. En un restaurante).					
					Discutir abiertamente con alguien acerca de sus críticas a tu conducta.					
					Devolver objetos defectuosos (ej. En un almacén o en un restaurante).					
					Expresar una opinión diferente a la persona con la que estás hablando.					
					Rechazar propuestas sobre perjudicar a un/a compañero/a de tú área de trabajo					
					Quejarte a una persona cuando creas que éstas se han comportado injustamente contigo.					
					Aceptar un cambio de área en tú trabajo.					
					Contarle a alguien buenas noticias sobre ti.					
					Resistir presiones para que bebas.					
					Rechazar una petición injusta de una persona significativa.					
					Dejar un empleo.					
					Resistir la presión.					
					Discutir abiertamente con alguien acerca de sus críticas a tu trabajo.					
					Pedir que te devuelvan lo que has prestado.					
					Recibir cumplidos.					
					Continuar la conversación con alguien que difiere de tus opiniones.					
					Exponer un malestar a un compañero/a con el que trabajas cuando hace algo que te molesta.					
					Pedir a un compañero que te está molestando en el lugar de trabajo que pare de hacerlo.					

Edad:.....
Sexo:.....
Nivel de estudio:.....
Ocupación:.....

**WES**

### CLIMA SOCIAL: TRABAJO

*Autores: Insel, P. M. y Moos, R. H.*

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde Ud. Trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.

En las frases, el Jefe es la persona de autoridad (capataz, encargado, supervisor, director, etc.) con quien Vd. se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro o empresa.

1. El trabajo es realmente estimulante	V	F
2. La gente no se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto	V	F
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario	V	F
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes	V	F
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo	V	F
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar	V	F
7. Las cosas están a veces bastantes desorganizadas	V	F
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas	V	F
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente	V	F
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo	V	F
11. No existe mucho espíritu de grupo	V	F
12. El ambiente es bastante impersonal	V	F
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien	V	F
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor	V	F
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia	V	F

#### USO EXCLUSIVO PARA INVESTIGACION

Esta es una versión experimental de la prueba y su uso está restringido a los fines de investigación en la Cátedra Teoría y Técnica de Exploración y Diagnóstico Módulo I. Cátedra I. Prof. Titular: Dra. Isabel María Mikulic. Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires



Autores: P. M. INSEL y R. H. MOOS  
 Copyright © 1984 by TEA Ediciones, S. A., Madrid - Copyright © 1974 by Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California - Adaptado con permiso - Edita: TEA Ediciones, S. A., c/ Fray Bernardino de Sahagún, 24, Madrid-16 - Imprime: Aguirre Campano, Daganzo, 15 dpdo., Madrid-2 Depósito legal: M.- 1.192 - 1984.

16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes	V	F
17. Las actividades están bien planificadas	V	F
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere	V	F
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes	V	F
20. La iluminación es muy buena	V	F
21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo	V	F
22. La gente se ocupa personalmente por los demás	V	F
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados	V	F
24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones	V	F
25. Muy pocas veces las "cosas se dejan para otro día"	V	F
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse)	V	F
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas	V	F
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas	V	F
29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas	V	F
30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente	V	F
31. La gente parece estar orgullosa de la organización	V	F
32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo	V	F
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados	V	F
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas	V	F
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico	V	F
36. Aquí nadie trabaja duramente	V	F
37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas	V	F
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados	V	F
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí	V	F
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno	V	F
41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen	V	F



42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa	V	F
43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia	V	F
44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en si mismos cuando surge un problema	V	F
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo	V	F
46. No se "meten prisas" para cumplir las tareas	V	F
47. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas	V	F
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las tareas y normas	V	F
49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo	V	F
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo	V	F
51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo	V	F
52. A menudo los empleados comen juntos a mediodía	V	F
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo	V	F
54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes	V	F
55. Se toma en serio la frase "el trabajo antes que el juego"	V	F
56. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo	V	F
57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer	V	F
58. Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente	V	F
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas	V	F
60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo	V	F
61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo	V	F
62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre si	V	F
63. Los jefes esperan demasiado de los empleados	V	F
64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo	V	F
65. Los empleados trabajan muy intensamente	V	F
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo	V	F
67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos	V	F

68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados	V	F
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo	V	F
70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo	V	F
71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario	V	F
72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales	V	F
73. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales	V	F
74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes	V	F
75. El personal parece ser muy poco eficiente	V	F
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo	V	F
77. Las normas y los criterios cambian constantemente	V	F
78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres	V	F
79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios	V	F
80. El mobiliario está, normalmente, bien colocado	V	F
81. De ordinario, el trabajo es muy interesante	V	F
82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas	V	F
83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados	V	F
84. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros	V	F
85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo	V	F
86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias	V	F
87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados	V	F
88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde	V	F
89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre	V	F
90. Los locales están siempre bien ventilados	V	F

**COMPRUEBA SI HAS CONTESTADO TODAS LAS FRASES**

**Tabla de contingencia ASERTIVIDAD \* IMPLICACIÓN**

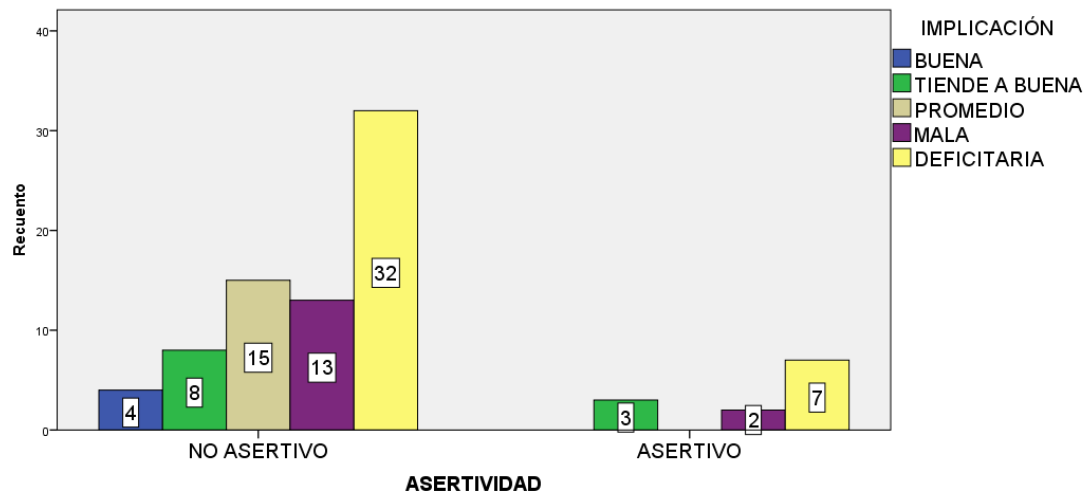
% del total

		IMPLICACIÓN					Total
		BUENA	TIENDE A BUENA	PROMEDIO	MALA	DEFICITARIA	
ASERTIVIDAD	NO ASERTIVO	4,8%	9,5%	17,9%	15,5%	38,1%	85,7%
	ASERTIVO		3,6%		2,4%	8,3%	14,3%
Total		4,8%	13,1%	17,9%	17,9%	46,4%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,120 <sup>a</sup>	4	,275
Razón de verosimilitudes	7,520	4	,111
Asociación lineal por lineal	,358	1	,549
N de casos válidos	84		

a. 5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,57.



**Tabla de contingencia ASERTIVIDAD \* COHESIÓN**

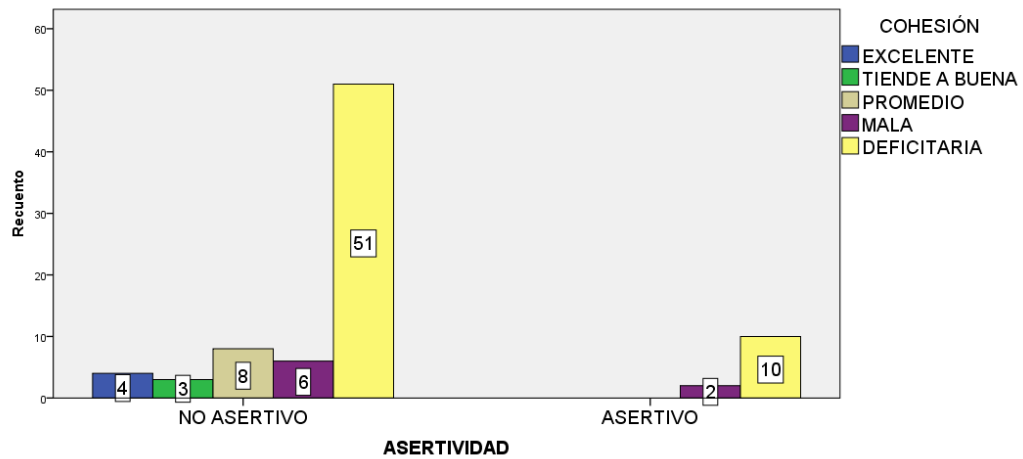
% del total

		COHESIÓN					Total
		EXCELENTE	TIENDE A BUENA	PROMEDIO	MALA	DEFICITARIA	
ASERTIVIDAD	NO ASERTIVO	4,8%	3,6%	9,5%	7,1%	60,7%	85,7%
	ASERTIVO				2,4%	11,9%	14,3%
Total		4,8%	3,6%	9,5%	9,5%	72,6%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,471 <sup>a</sup>	4	,482
Razón de verosimilitudes	5,473	4	,242
Asociación lineal por lineal	1,875	1	,171
N de casos válidos	84		

a. 6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,43.



**Tabla de contingencia ASERTMIDAD \* APOYO**

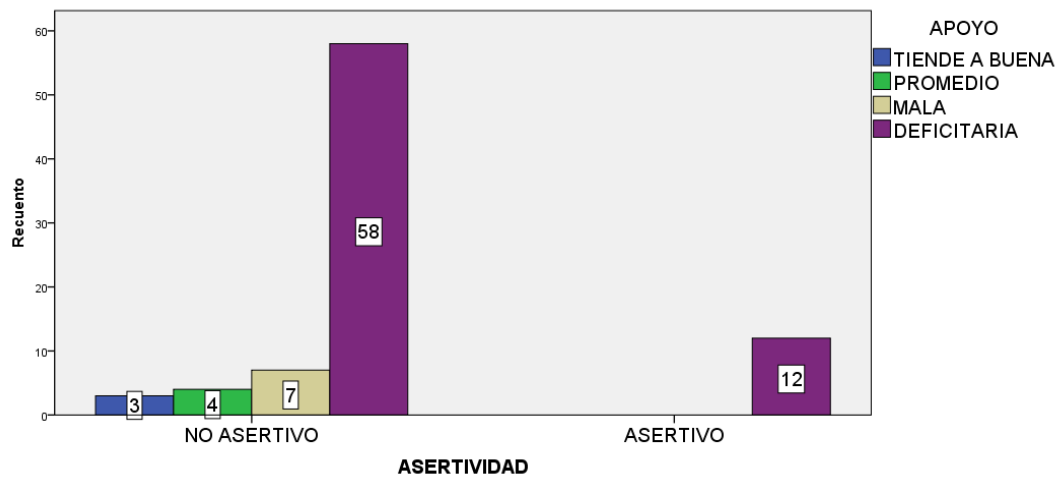
% del total

		APOYO				Total
		TIENDE A BUENA	PROMEDIO	MALA	DEFICITARIA	
ASERTMIDAD	NO ASERTIVO	3,6%	4,8%	8,3%	69,0%	85,7%
	ASERTIVO				14,3%	14,3%
Total		3,6%	4,8%	8,3%	83,3%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,800 <sup>a</sup>	3	,423
Razón de verosimilitudes	4,759	3	,190
Asociación lineal por lineal	2,199	1	,138
N de casos válidos	84		

a. 5 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,43.



**Tabla de contingencia ASERTIVIDAD \* AUTONOMÍA**

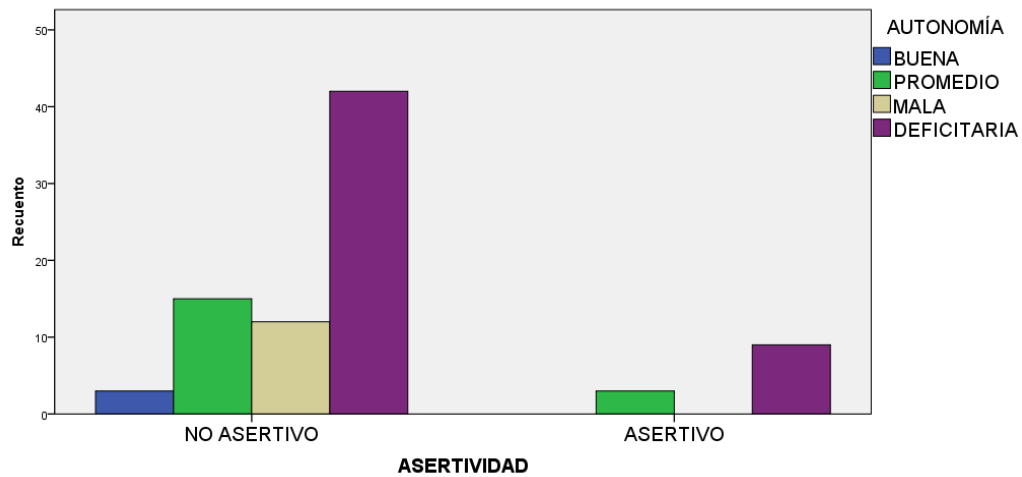
% del total

		AUTONOMÍA				Total
		BUENA	PROMEDIO	MALA	DEFICITARIA	
ASERTIVIDAD	NO ASERTIVO	3,6%	17,9%	14,3%	50,0%	85,7%
	ASERTIVO		3,6%		10,7%	14,3%
Total		3,6%	21,4%	14,3%	60,7%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,054 <sup>a</sup>	3	,383
Razón de verosimilitudes	5,147	3	,161
Asociación lineal por lineal	,599	1	,439
N de casos válidos	84		

a. 4 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,43.



**Tabla de contingencia ASERTIVIDAD \* ORGANIZACIÓN**

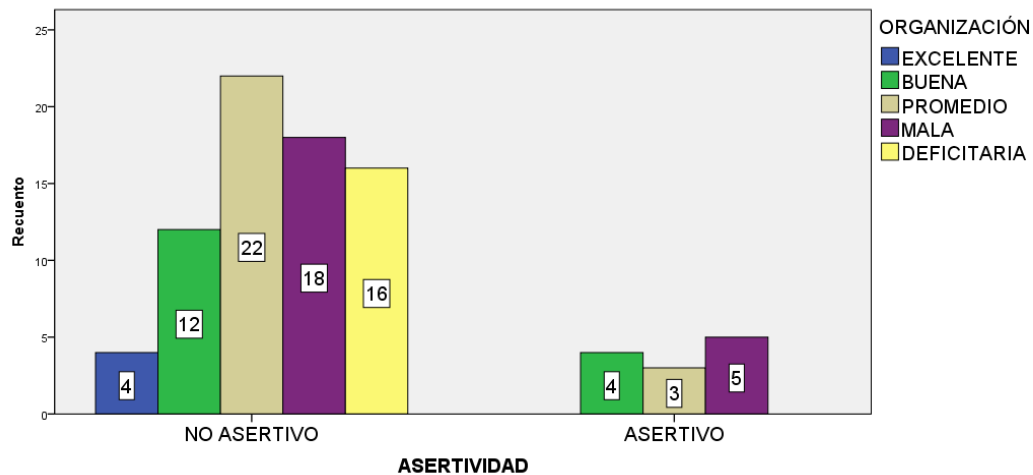
% del total

		ORGANIZACIÓN					Total
		EXCELENTE	BUENA	PROMEDIO	MALA	DEFICITARIA	
ASERTIVIDAD	NO ASERTIVO	4,8%	14,3%	26,2%	21,4%	19,0%	85,7%
	ASERTIVO		4,8%	3,6%	6,0%		14,3%
Total		4,8%	19,0%	29,8%	27,4%	19,0%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,983 <sup>a</sup>	4	,200
Razón de verosimilitudes	8,474	4	,076
Asociación lineal por lineal	,909	1	,340
N de casos válidos	84		

a. 6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,57.



**Tabla de contingencia ASERTIVIDAD \* PRESIÓN**

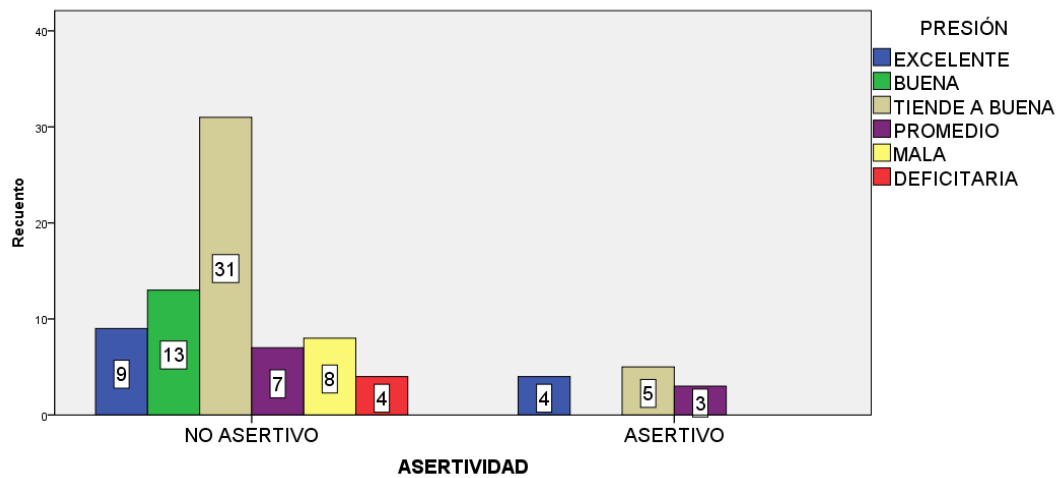
% del total

		PRESIÓN						Total
		EXCELENTE	BUENA	TIENDE A BUENA	PROMEDIO	MALA	DEFICITARIA	
ASERTIVIDAD	NO ASERTIVO	10,7%	15,5%	36,9%	8,3%	9,5%	4,8%	85,7%
	ASERTIVO	4,8%		6,0%	3,6%			14,3%
Total		15,5%	15,5%	42,9%	11,9%	9,5%	4,8%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,073 <sup>a</sup>	5	,106
Razón de verosimilitudes	11,622	5	,040
Asociación lineal por lineal	1,331	1	,249
N de casos válidos	84		

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,57.





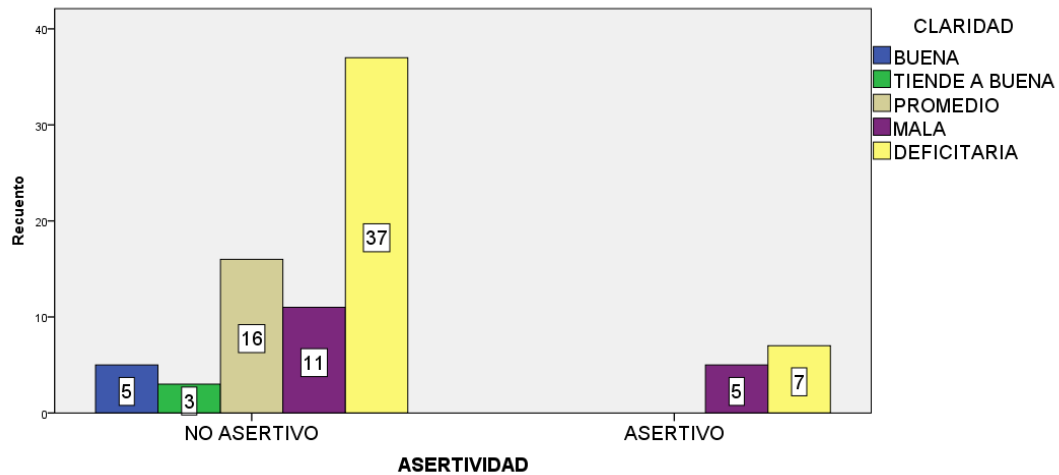
**Tabla de contingencia ASERTIVIDAD ^ CLARIDAD**

		CLARIDAD					Total
		BUENA	TIENDE A BUENA	PROMEDIO	MALA	DEFICITARIA	
ASERTIVIDAD	NO ASERTIVO	6,0%	3,6%	19,0%	13,1%	44,0%	85,7%
	ASERTIVO				6,0%	8,3%	14,3%
Total		6,0%	3,6%	19,0%	19,0%	52,4%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,855 <sup>a</sup>	4	,097
Razón de verosimilitudes	10,467	4	,033
Asociación lineal por lineal	2,495	1	,114
N de casos válidos	84		

a. 6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,43.



**Tabla de contingencia ASERTIVIDAD \* CONTROL**

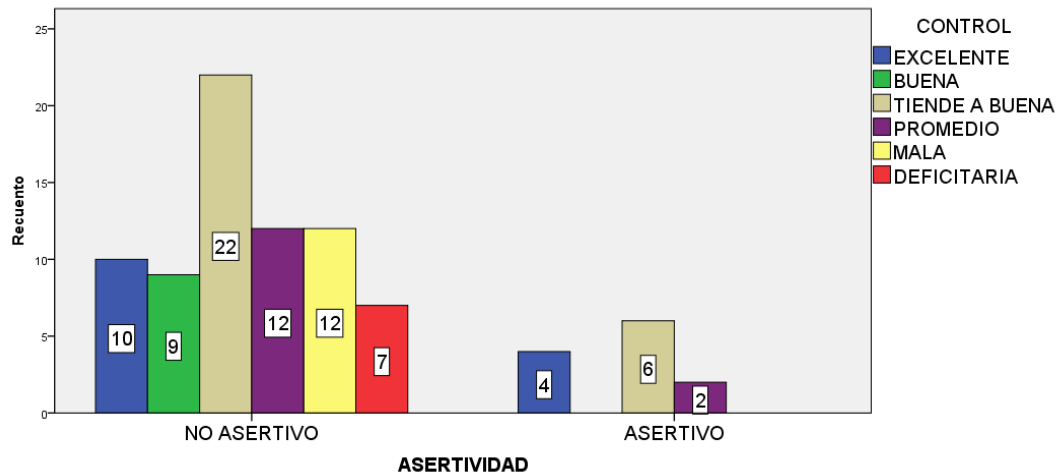
% del total

		CONTROL						Total
		EXCELENTE	BUENA	TIENDE A BUENA	PROMEDIO	MALA	DEFICITARIA	
ASERTIVIDAD	NO ASERTIVO	11,9%	10,7%	26,2%	14,3%	14,3%	8,3%	85,7%
	ASERTIVO	4,8%		7,1%	2,4%			14,3%
Total		16,7%	10,7%	33,3%	16,7%	14,3%	8,3%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,167 <sup>a</sup>	5	,147
Razón de verosimilitudes	11,568	5	,041
Asociación lineal por lineal	3,661	1	,056
N de casos válidos	84		

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,00.



**Tabla de contingencia ASERTIVIDAD \* RELACIÓN**

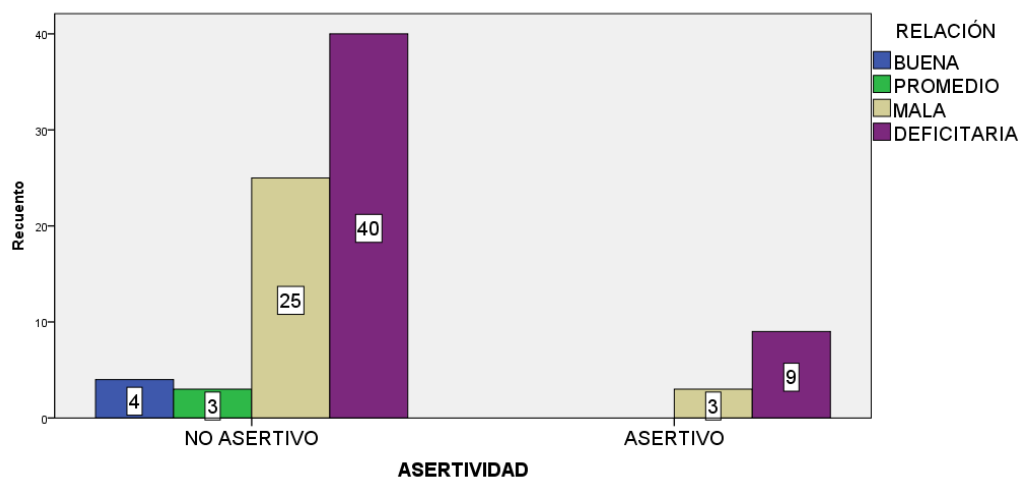
% del total

		RELACIÓN				Total
		BUENA	PROMEDIO	MALA	DEFICITARIA	
ASERTIVIDAD	NO ASERTIVO	4,8%	3,6%	29,8%	47,6%	85,7%
	ASERTIVO			3,6%	10,7%	14,3%
Total		4,8%	3,6%	33,3%	58,3%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,125 <sup>a</sup>	3	,547
Razón de verosimilitudes	3,094	3	,377
Asociación lineal por lineal	1,866	1	,172
N de casos válidos	84		

a. 5 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,43.



### Tabla de contingencia ASERTIVIDAD \* AUTORREALIZACIÓN

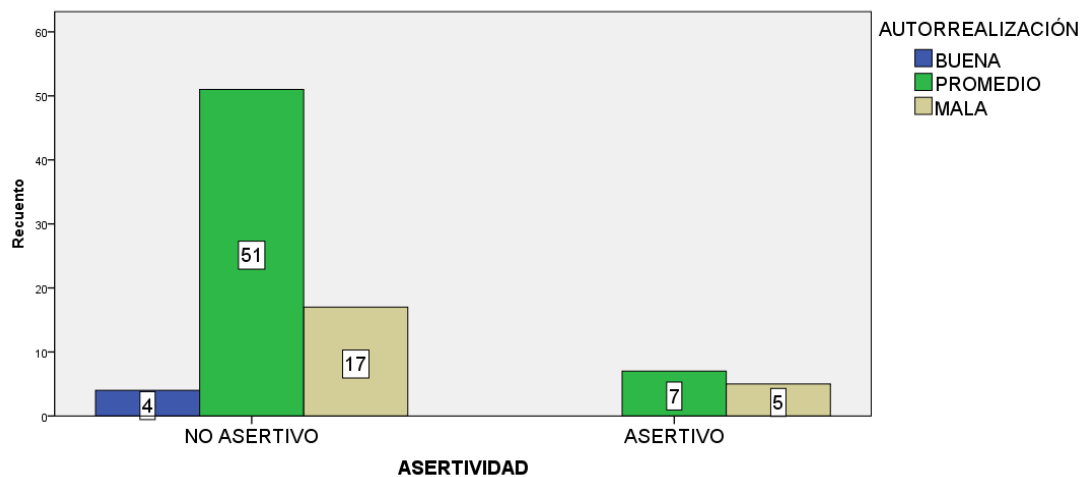
% del total

		AUTORREALIZACIÓN			Total
		BUENA	PROMEDIO	MALA	
ASERTIVIDAD	NO ASERTIVO	4,8%	60,7%	20,2%	85,7%
	ASERTIVO		8,3%	6,0%	14,3%
Total		4,8%	69,0%	26,2%	100,0%

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,180 <sup>a</sup>	2	,336
Razón de verosimilitudes	2,595	2	,273
Asociación lineal por lineal	2,036	1	,154
N de casos válidos	84		

a. 3 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,57.



## Comunalidades del Inventario de Asertividad

	Inicial	Extracción
Pedir un favor a alguien.	1,000	,929
Hacer un cumplido a un/a compañero/a.	1,000	,973
Rechazar una petición de prestar tu material de trabajo.	1,000	,983
Resistir la presión de un/a compañero/a.	1,000	,933
Pedir disculpa cuando has cometido un error.	1,000	,990
Rechazar una petición para una reunión.	1,000	,993
Admitir algún temor y pedir ayuda.	1,000	,996
Llamar la atención a una persona con la que tienes una relación de trabajo cuando esta hace algo que te molesta.	1,000	,996
Pedir un aumento de sueldo.	1,000	,960
Admitir ignorancia en algún área.	1,000	,979
Rechazar una petición de prestar dinero.	1,000	,938
Hacer preguntas personales.	1,000	,968
Callar a un/a compañero/a charlatán.	1,000	,956
Pedir crítica constructiva.	1,000	,970
Iniciar una conversación con un/a compañero/a nuevo de trabajo	1,000	,986
Apoyar a un/a compañero/a de trabajo	1,000	,974
Proponer una reunión sobre dificultades presentadas	1,000	,990
Colaborarías a un/a compañero/a externo a tú área de trabajo	1,000	,983
Decir que hay algo que no entiendo y pedir que te lo aclaren.	1,000	,962
Solicitar un empleo.	1,000	,987
Preguntar si has ofendido a alguien	1,000	,991
Decir a alguien que te agrada como persona.	1,000	,965
Solicitar el servicio debido cuando este no se da (ej. En un restaurante).	1,000	,966
Discutir abiertamente con alguien acerca de sus críticas a tu conducta.	1,000	,994
Devolver objetos defectuosos (ej. En un almacén o en un restaurante).	1,000	,983
Expresar una opinión diferente a la persona con la que estás hablando.	1,000	,988
Rechazar propuestas sobre perjudicar a un compañero/a de tú área de trabajo.	1,000	,938
Quejarte a una persona cuando creas que está se ha comportado injustamente contigo.	1,000	,981
Aceptar un cambio de área en tú trabajo.	1,000	,986
Contarle a alguien buenas noticias sobre ti.	1,000	,999
Resistir presiones para que bebas.	1,000	,966

Rechazar una petición injusta de una persona significativa.	1,000	,975
Dejar un empleo.	1,000	,993
Resistir la presión.	1,000	,995
Discutir abiertamente con alguien acerca de sus críticas de trabajo.	1,000	,983
Pedir que te devuelvan lo que has prestado.	1,000	,984
Recibir cumplidos.	1,000	,922
Continuar la conversación con alguien que difiere de tus opiniones.	1,000	,986
Exponer un malestar a un compañero/a con el que trabajas cuando hace algo que te molesta.	1,000	,972
Pedir a un compañero que te está molestando en el lugar de trabajo que pare de hacerlo.	1,000	,985
Pedir un favor a alguien.	1,000	,995
Hacer un cumplido a un/a compañero/a.	1,000	,939
Rechazar una petición de prestar tu material de trabajo.	1,000	,994
Resistir la presión de un/a compañero/a.	1,000	,948
Pedir disculpa cuando has cometido un error.	1,000	,902
Rechazar una petición para una reunión.	1,000	,981
Admitir algún temor y pedir ayuda.	1,000	,978
Llamar la atención a una persona con la que tienes una relación de trabajo cuando esta hace algo que te molesta.	1,000	,971
Pedir un aumento de sueldo.	1,000	,958
Admitir ignorancia en algún área.	1,000	,997
Rechazar una petición de prestar dinero.	1,000	,977
Hacer preguntas personales.	1,000	,997
Callar a un/a compañero/a charlatán.	1,000	,947
Pedir crítica constructiva.	1,000	,932
Iniciar una conversación con un/a compañero/a nuevo de trabajo	1,000	,940
Apoyar a un/a compañero/a de trabajo	1,000	,987
Proponer una reunión sobre dificultades presentadas	1,000	,917
Colaborarías a un/a compañero/a externo a tú área de trabajo	1,000	,991
Decir que hay algo que no entiendo y pedir que te lo aclaren.	1,000	,982
Solicitar un empleo.	1,000	,995
Preguntar si has ofendido a alguien	1,000	,950
Decir a alguien que te agrada como persona.	1,000	,909
Solicitar el servicio debido cuando este no se da (ej. En un restaurante).	1,000	,996

Discutir abiertamente con alguien acerca de sus críticas a tu conducta.	1,000	,992
Devolver objetos defectuosos (ej. En un almacén o en un restaurante).	1,000	,966
Expresar una opinión diferente a la persona con la que estás hablando.	1,000	,964
Rechazar propuestas sobre perjudicar a un compañero/a de tú área de trabajo.	1,000	,975
Quejarte a una persona cuando creas que está se ha comportado injustamente contigo.	1,000	,983
Aceptar un cambio de área en tú trabajo.	1,000	,970
Contarle a alguien buenas noticias sobre ti.	1,000	,929
Resistir presiones para que bebas.	1,000	,982
Rechazar una petición injusta de una persona significativa.	1,000	,980
Dejar un empleo.	1,000	,927
Resistir la presión.	1,000	,955
Discutir abiertamente con alguien acerca de sus críticas de trabajo.	1,000	,988
Pedir que te devuelvan lo que has prestado.	1,000	,985
Recibir cumplidos.	1,000	,988
Continuar la conversación con alguien que difiere de tus opiniones.	1,000	,876
Exponer un malestar a un compañero/a con el que trabajas cuando hace algo que te molesta.	1,000	,962
Pedir a un compañero que te está molestando en el lugar de trabajo que pare de hacerlo.	1,000	,959

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	80	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	80	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,824	80

## Comunalidades de la Escala del Clima Social

	Inicial	Extracción
El trabajo es realmente estimulante.	1,000	1,000
La gente no se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.	1,000	,980
Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.	1,000	1,000
El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.	1,000	,997
Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.	1,000	,999
Las cosas están a veces bastante desorganizadas.	1,000	,976
Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.	1,000	1,000
Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.	1,000	,983
Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.	1,000	,991
No existe mucho espíritu de grupo.	1,000	,999
El ambiente es bastante impersonal.	1,000	,987
A veces hace demasiado calor en el trabajo.	1,000	,998
Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.	1,000	,995
Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.	1,000	,998
La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.	1,000	,997
Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.	1,000	,963
Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.	1,000	,993
Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.	1,000	1,000
Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.	1,000	,951
Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.	1,000	,997
Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.	1,000	,976
Las actividades están bien planificadas.	1,000	1,000
En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.	1,000	,998
Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.	1,000	,997
La iluminación es muy buena.	1,000	,963
Muchos parecen estar solo pendientes del reloj para dejar el trabajo.	1,000	1,000
La gente se ocupa personalmente por los demás.	1,000	,999
Los jefes nos alientan el espíritu crítico de los subordinados.	1,000	,997
Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.	1,000	,989
Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día.	1,000	1,000
La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).	1,000	,999



Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.	1,000	1,000
Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.	1,000	,987
Está empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.	1,000	,996
El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.	1,000	,999
La gente parece estar orgullosa de la organización.	1,000	,972
Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.	1,000	,986
Aquí nadie trabaja duramente.	1,000	,996
La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.	1,000	,979
El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.	1,000	,998
Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.	1,000	,999
En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.	1,000	,999
A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.	1,000	,998
Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.	1,000	1,000
Aquí es importante realizar mucho trabajo.	1,000	1,000
No se ``meten prisas`` para cumplir las tareas.	1,000	,998
Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.	1,000	,944
Se obliga a cumplir con bastante rigor las tareas y normas.	1,000	1,000
Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.	1,000	1,000
Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.	1,000	,997
Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.	1,000	,972
A menudo los empleados comen juntos a mediodía.	1,000	,979
Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.	1,000	1,000
Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.	1,000	1,000
Se toma en serio la frase ``el trabajo antes que el juego``.	1,000	,992
Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.	1,000	,996
Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.	1,000	,998
Los jefes están siempre controlando al personal y los supervisan muy estrechamente.	1,000	,999
En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.	1,000	,966
Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.	1,000	,999
En general, aquí se trabaja con entusiasmo.	1,000	,990
Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.	1,000	,935
Los jefes esperan demasiado de los empleados.	1,000	,985

Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.	1,000	1,000
Los empleados trabajan muy intensamente.	1,000	,998
Aquí se puede tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.	1,000	,999
Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.	1,000	1,000
Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.	1,000	,997
Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.	1,000	,950
A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.	1,000	1,000
Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.	1,000	,987
Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.	1,000	1,000
Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.	1,000	,958
Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.	1,000	,990
El personal parece ser muy poco eficiente.	1,000	,973
Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.	1,000	,993
Las normas y los criterios cambian constantemente.	1,000	,978
Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.	1,000	1,000
El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.	1,000	,962
El mobiliario está, normalmente, bien colocado.	1,000	1,000
De ordinario, el trabajo es muy interesante.	1,000	,999
A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.	1,000	,999
Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.	1,000	,984
Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.	1,000	,992
Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.	1,000	,997
Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.	1,000	,992
Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.	1,000	1,000
Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.	1,000	1,000
Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.	1,000	,999
Los locales están siempre bien ventilados.	1,000	,993

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	21	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	21	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,663	90

## Ingreso al Hotel Europa



## Área de Recepción



Hall del Hotel Europa



Personal del Hotel Europa

