

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE PSICÓLOGO

“PROPOSICIÓN DEL CONCEPTO DE “ASERTIVIDAD ESPECÍFICA DE SITUACIONES LABORALES (ASL)” Y SU VALIDACIÓN EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES SUBALTERNOS DE ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO DE SANTIAGO”

AUTORES:

FELIPE CEBALLOS A.
SERGIO CORREA V.

PROFESOR

PATROCINANTE : Ps. y Dr. JUAN YÁNEZ M.

PROFESORA

METODOLOGA: Ps. y Mag. ELISABETH WENK W.

SANTIAGO DE CHILE
2002

"Con cariño para mis papás y hermanos, que fueron mis mentores y soporte durante tantos años... y para Uds., Yandi y Pablito, que son el horizonte de cada uno de mis actos, de mis pensamientos y de mi amor...."

Sergio.

"A mi papá, mi mamá y mis hermanos, que a pesar de la distancia han sido parte importante de mi fuerza y motivación en éste y en todos los proyectos de mi vida."

Felipe.

INDICE

RESUMEN

I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	7
1.- Las Organizaciones	7
2.- Asertividad: Definición y Alcances	11
3.- Asertividad y Organizaciones	19
A. Liderazgo	23
B. Motivación Laboral	23
C. Formación de Equipos	25
D. Comunicación Organizacional	26
E. Clima Laboral	28
F. Conflicto	30
G. Cultura Organizacional	32
4.- “Asertividad Específica de Situaciones Laborales (ASL)”	35
III. OBJETIVOS	39
1.- Objetivos Generales	39
2.- Objetivos Específicos	39
IV. ASPECTOS METODOLÓGICOS	40
1.- Tipo y Características del Estudio y Diseño Empleado	40
2.- Hipótesis del Estudio	41
3.- Definición de Variables	41
4.- Definición y Características del Universo	44
5.- Definición y Tamaño Estimativo de la Muestra	44
6.- Instrumento y Procedimiento Utilizados en la Recolección de Datos	45
7.- Procedimiento	46
8.- Criterios de Confiabilidad y Validez	50
9.- Técnicas de Análisis de Datos	51
V. ANÁLISIS DE RESULTADOS	53
1.- “Escala ASL”: Diseño y Validación del Instrumento	53
VI. SÍNTESIS DE PRINCIPALES RESULTADOS Y CONCLUSIONES	61
ANEXO 1	73
ANEXO 2	79
ANEXO 3	83
ANEXO 4	85
ANEXO 5	88
BIBLIOGRAFÍA	90

RESUMEN

En la presente investigación, se plantea la existencia de un tipo particular de asertividad que es propio del ámbito laboral, es decir, que se manifiesta en el contexto de las organizaciones.

Bajo este supuesto, los autores elaboraron un constructo teórico bien definido al que se denominó “*Asertividad Específica de Situaciones Laborales*” (ASL). Luego, este constructo fue evaluado en trabajadores subalternos de distintos tipos de organizaciones (públicas y privadas), a través de un instrumento (Escala ASL) que los mismos autores diseñaron, construyeron y validaron metodológicamente para este fin.

Más allá de proponer una definición, el fin fundamental del estudio implicó la legitimación de la conducta ASL como una subclase de respuesta Asertiva propia del ámbito laboral, *distinta* de la asertividad tradicionalmente concebida.

La conclusión más relevante que surge del trabajo realizado apunta exactamente en esa dirección. Es decir, los resultados obtenidos permiten afirmar que el contexto de las organizaciones, que se construye a partir de la interacción de factores tecnológicos, culturales y humanos, entre otros, ciertamente ejerce una influencia significativa en las características que debe adquirir la respuesta asertiva de un trabajador subalterno, en términos de la forma, frecuencia e intensidad con que tal tipo de conducta se expresa en el contexto del trabajo cotidiano.

Los autores pretenden aportar un concepto eminentemente práctico, aplicable, medible y –por lo tanto- susceptible de ser desarrollado a través del entrenamiento, de forma que constituya un factor de progreso para las personas al interior de las organizaciones.

Proposición del concepto de “Asertividad Específica de Situaciones Laborales” (ASL) y su validación en una Muestra de Trabajadores Subalternos de Organizaciones del Sector Público y Privado de Santiago.

I.- INTRODUCCIÓN

En el presente estudio los autores se propusieron trabajar en el marco de la Psicología Organizacional, para abordar el complejo tema de las relaciones interpersonales en el entorno laboral. En concreto, se pretendió explorar la existencia de una particular subclase de respuesta asertiva, a través de la definición de sus posibles características y la posterior evaluación de su potencial para explicar la conducta asertiva de los trabajadores en relación al contexto en el que desempeñan sus funciones.

Antes de abordar los pasos siguientes de este estudio, se hizo necesaria una primera aproximación a los conceptos centrales del mismo: Organizaciones y Asertividad. A ambos conceptos se les desarrollo y relacionó en el marco teórico de este trabajo.

Sin perjuicio de dicho desarrollo, cabe señalar aquí que las diversas definiciones existentes de lo que es una organización, tienden a coincidir en señalar la conjugación de tres elementos que les darían forma: el primero de ellos son las personas; el segundo, los recursos tecnológicos; y el tercero, la función administrativa (que coordina a los dos primeros). Las diferencias entre autores obedecen en general al énfasis sobre uno u otro elemento en relación a los demás.

Es por esto que, para entender la organización, los autores adoptan el enfoque socio-técnico (de Tavistock), el cual postula que *"toda organización consiste en una combinación administrada de tecnología y de un sistema social, de tal forma que ambos se hallan en inter-relación recíproca"* (Chiavenato, 1983). A su vez, este sistema socio-técnico mantiene una interacción permanente con el medio.

En cuanto a la Asertividad, una definición general se refiere a ésta como *"la capacidad de las personas para reconocer y expresar de un modo socialmente adecuado, sus sentimientos, pensamientos y necesidades en forma clara, directa y honesta, sin transgredir los derechos propios y ajenos"* (González, B. y otras, 1988).

Más adelante se revisarán éstas y otras definiciones, hasta concluir en la propuesta del concepto de Asertividad Específica de Situaciones Laborales (ASL).

En lo relativo a la relación entre asertividad y organizaciones, al seguir a Perrow (en Chiavenato, 1983) en su concepción de las últimas como *"entidades estables duraderas, con límites bien precisos y características bien marcadas que las distinguen de todo lo demás que las rodea"*, se puede plantear que las relaciones interpersonales que se desarrollan en ellas debieran ser afectadas por condiciones que dependen de las pautas del microsistema relacional que se constituye en su interior y que, por lo tanto, características como la asertividad debiesen adquirir formas específicas definidas a partir de dicho microsistema.

A juicio de los autores, resulta entonces de mucho interés el estudio de esta forma particular de asertividad que se desarrolla en el contexto de las organizaciones, a la cual denominaron "Asertividad Específica de Situaciones Laborales". Más aún si esta tarea conlleva el diseño de tecnologías e instrumentos por medio de los cuales la Psicología Laboral enriquezca y amplíe el marco de aplicación de los estudios sobre la conducta, hasta ahora restringido al ámbito individual de los aportes y recursos de otras áreas de la Psicología. Esto permitirá a su vez, aportar conocimientos al campo del desarrollo organizacional en áreas tales como clima, comunicación, trabajo de equipo, etc., en las que se hace evidente la importancia del factor *relaciones humanas*, dentro del cual se inscribe el tema de la asertividad.

Existen múltiples aportes que avalan la relevancia del tema, tanto desde la Psicología Industrial u Organizacional, como de la Psicología Clínica. M. Haire (1974) plantea la imperiosa necesidad de un estudio científico de las características de las personas en la industria, que permita llevarlas al mismo nivel en que se encuentran los conocimientos de las características de la máquina y sus herramientas, a fin de maximizar la eficiencia

de ambos elementos en la potencialidad industrial, en la perspectiva que no es el hombre quien está al servicio de la máquina, más bien es la máquina la que está al servicio del hombre.

El autor llega a dicha conclusión al analizar la evolución de las empresas a través del tiempo, respecto de lo cual señala: *"Años atrás, la formación del capital constituía el mayor problema. La organización, el personal y los controles ejercidos en la explotación tendían a reflejar la situación. Al aumentar la afluencia de dinero, el problema focal se desplazó hacia la producción; nuevos hombres y nuevos problemas industriales ocuparon posiciones dominantes. Adquirieron importancia primordial los ingenieros, el control de la producción y la productividad (...). Pero hoy el problema de producción está convirtiéndose rápidamente en tarea rutinaria y ha dejado de ser una cuestión vital (...). El acierto reside ahora en organizar y dirigir a grandes grupos de personas con complejas relaciones recíprocas"* (M. Haire, 1974, pág. 58).

En otro sentido, A. Korman se refiere al futuro de la Psicología Industrial, destacando una progresiva tendencia a la integración entre ésta y la Psicología Clínica, la cual se fundamenta en dos hechos: primero, el que *"ciertos tipos de fenómenos de las organizaciones provocan ansiedad y es necesario reducir esta ansiedad si las organizaciones y las personas que están en ellas quieren conseguir sus objetivos"*; y segundo, el que *"los psicólogos se preocupan cada vez más de (...) sujetos "únicos", en lugar de ocuparse de los grupos masivos de trabajadores."* (Korman, A., 1978, pág. 373).

Uno de los intentos más recientes y fructíferos en esta tendencia integradora, es el concepto de "La Inteligencia Emocional en la Empresa", descrito por Daniel Goleman en 1998, con el cual revela que las personas con mayor éxito en su desempeño laboral son aquellas que, más allá del conocimiento o la habilidad técnica, cuentan con aptitudes sobresalientes para el "dominio de si mismos" y el "manejo de relaciones interpersonales".

Entre estas últimas el autor destaca las "Habilidades Sociales", que permiten inducir en los otros la respuesta deseada para el logro de metas, planteamiento que además resultó ser concordante con el concepto de ASL desarrollado en la presente investigación (el cual se configuró y definió en 1994).

En una perspectiva similar van los planteamientos de E. Lawrence, quien al referirse a las demandas que enfrentan las organizaciones y las personas en la actualidad, señala que *"La creciente conectividad demanda un aumento de la seguridad y de la responsabilidad, lo que trae consecuencias para disminuir la desconfianza. A su vez, los cambios tecnológicos también implican desarrollar la asertividad y el uso preferente del lenguaje denotativo, al mismo tiempo de alcanzar consensos acerca de códigos institucionalizados y depurados"* (E. Lawrence, en art. "La desconfianza que carcome las RR.HH. en la empresa"; Revista "HR Opción", n° 55; Marzo 2002). Lo anterior enmarcado en un contexto económico que tiende hacia paradigmas participativos y al empoderamiento como elementos relevantes en las organizaciones de este siglo.

Desde la práctica terapéutica en tanto, existe una creciente especialización en la atención al individuo y los sistemas más cercanos que lo incluyen y en la reducción de la ansiedad. Este último aspecto ha sido persistentemente abordado por la teoría Cognitivo-Conductual, en la cual se han desarrollado una serie de métodos y técnicas para el manejo y reducción de la ansiedad.

Entre éstos está el desarrollo de la conducta asertiva mediante el entrenamiento sistemático, situación que se fundamenta en el hallazgo experimental de que la conducta asertiva es incompatible con la conducta ansiosa y por lo tanto, el incremento de aquella (por entrenamiento) favorece la disminución de la ansiedad en las personas. (Mc Fall y Marston, 1970 ; Lange y Jakubowski, 1976; en González, B. y otras, 1988).

Ya Wolpe en su definición de asertividad, dejaba entrever este hecho al afirmar que asertividad es *"la expresión adecuada, dirigida hacia otras personas, de cualquier emoción que no sea la respuesta de ansiedad"* (Wolpe, 1958, en González, B. y otras, 1988).

Además de las anteriores consideraciones teóricas, es conveniente señalar que el problema que se planteó en este estudio no había sido abordado anteriormente como un aporte al D.O., utilizando una metodología y técnicas propias de la Psicología Laboral, sino mas bien a través de intervenciones clínicas en el contexto organizacional (H. Fensterheim & J. Baer, 1975; L. Z. Bloom, K. Coburn & J. Pearlman, 1975; N. Paul, 1979; J. A. Waters, 1982; en González, B. y otras, 1988). Lo anterior, sumado a la escasa investigación a nivel nacional al respecto, otorga adicionalmente una importancia práctica a su realización.

Teniendo presente los antecedentes señalados, esta investigación se abocó a dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Es posible definir y validar una subclase de respuesta asertiva que sea específica de las situaciones laborales, y que responda a las características propias del contexto humano de las organizaciones?

A partir de este cuestionamiento, se plantearon los siguientes objetivos principales:

- Proponer la existencia de una **Subclase de Respuesta Asertiva** específica del contexto laboral.
- Evaluar su potencial para explicar la conducta asertiva de los trabajadores en relación al contexto en el que desempeñan sus funciones.

Con el fin de cumplir estos objetivos centrales, se llevó a cabo una investigación consistente en dos grandes etapas, en las cuales se integraron distintos tipos de estudio (desde una perspectiva metodológica). Así, en primer lugar, los autores se abocaron a la elaboración de un concepto que definiera y caracterizara la subclase de respuesta asertiva propia del ámbito laboral, a partir del análisis de las distintas teorías existentes respecto de los temas de Asertividad y Organizaciones (investigación del tipo *exploración teórica*). Como ya se señaló, al constructo finalmente elaborado por los autores se le denominó *Asertividad Específica de Situaciones Laborales*, o *ASL*, y sirvió de base para la siguiente etapa del estudio.

Esta segunda etapa se orientó al análisis de la *pertinencia* del concepto propuesto, es decir, a la búsqueda de evidencias que justifiquen su relevancia como una nueva *Subclase* de respuesta asertiva. Para tal propósito, se desarrolló un instrumento de medición psicológica (Escala ASL) sustentado en el constructo definido, con el cual se llevó a cabo una evaluación psicométrica (investigación de tipo *metodológica*). Los resultados de la aplicación de dicho instrumento, se utilizaron para describir el comportamiento de la muestra evaluada en relación con el constructo, siempre dentro del contexto definido por el ámbito organizacional (estudio de tipo *descriptivo* y *correlacional*).

Para esta investigación, los autores eligieron como segmento a analizar al interior de las organizaciones, el de los trabajadores a nivel subalterno. Esta elección se basó en el interés por abordar las problemáticas en el área de los recursos humanos, desde una perspectiva complementaria a los enfoques más difundidos en el ámbito de la Psicología Organizacional, que han dirigido preferentemente su atención hacia los niveles jerárquicos superiores, en el entendimiento que es a partir del plano ejecutivo donde se planifica e impulsa el funcionamiento de la organización. No obstante lo anterior, los autores consideraron relevante destacar que en la medida en que los trabajadores subalternos sean también potenciados a través del desarrollo de sus habilidades y competencias, tanto técnicas como personales, los objetivos propuestos por la organización encontrarán un ámbito de implementación más propicio.

En cuanto a las organizaciones, éstas fueron diferenciadas entre públicas y privadas. La distinción se consideró como relevante para el estudio, dado que ambos tipos de organización presentan, a juicio de los autores, diferencias significativas entre sí, tanto a nivel de sus características estructurales como en lo referente a su dinámica interna (a nivel individual, de procesos y de relación con el entorno), debido a la intervención de dos factores fundamentales: *la mayor o menor competencia* con otras organizaciones por un mercado definido y *-por ende- la mayor o menor demanda de modernización*, en cuanto a sus elementos generales de funcionamiento (tecnología, procesos, sistemas, etc.).

Una vez desarrolladas las etapas del proceso de investigación descrito, se considera que a futuro será posible diseñar programas de entrenamiento asertivo que, teniendo en cuenta las conclusiones del mismo, los incorporen de manera que faciliten una mayor optimización de los recursos humanos en las organizaciones.

II.- MARCO TEÓRICO

En Psicología se presenta con cierta frecuencia el complejo problema de la formulación de definiciones precisas, suficientemente operacionales, y -por sobre todo- consensuales de los constructos que usualmente se utilizan. Esto ha derivado, a través del desarrollo histórico de esta disciplina, en la existencia de múltiples formas de conceptualizar y entender los mismos términos, dependiendo de las diferencias entre los psicólogos y de las diversas escuelas a las que se adscriben.

Conceptos tales como "personalidad", "inteligencia", "emoción", etc., no cuentan con un significado único, sino que su contenido y composición varían de una corriente a otra e incluso entre los defensores de una misma teoría.

Estas consideraciones son por demás aplicables a los conceptos principales implicados en este estudio, el concepto de "Organización" y el de "Asertividad". Ambos han sido descritos desde distintas perspectivas teóricas, situación que se detalla a continuación.

1.- *Las Organizaciones:*

El entorno organizacional posee matices y características propias que lo diferencian de contextos tales como el familiar, el escolar, el de pareja, etc. (Gross, 1965; Katz y Kahn, 1970 Chiavenato, 1983). Al respecto, en referencia a la definición de organización de Haas y Drabeck (1973), Chiavenato señala que "*las organizaciones son diferentes de los grupos y sociedades en términos de complejidad estructural. Del mismo modo, los procesos que se verifican en su interior son también singulares de este entorno en la medida en que son afectados por dichas características*" (Chiavenato, 1983; pág. 22).

Existen variadas formas en que los distintos autores han concebido a la organización a través del tiempo (Katz y Kahn, 1970; Haas y Drabeck, 1973; Lawrence y Lorsch, 1973; Luhman, 1974; Argyris, 1975; Flores, 1980; etc.). Se exponen a continuación algunas de ellas.

Una de las posturas más difundidas y vigentes corresponde al enfoque de Tavistock o sistema Socio-Técnico. De acuerdo a este postulado, *"toda organización consiste en una combinación administrada de tecnología y de un sistema social de tal forma que ambos se hallan en inter-relación recíproca"* (Chiavenato, 1983; pág.23). Este sistema Socio-Técnico es un sistema abierto que se encuentra en constante interacción con el ambiente. Bajo este prisma, las organizaciones estarían compuestas por tres subsistemas o elementos principales:

- 1) Sistema técnico de tareas: flujo de trabajo, tecnología usada, papeles requeridos por la tarea y otras variables tecnológicas.
- 2) Sistema social o humano o personal-cultural: cultura organizacional, valores, normas, satisfacción de las necesidades personales, organizaciones informales, motivación de los miembros y actitudes individuales.
- 3) Sistema gerencial o administrativo: estructura organizacional, políticas, procedimientos y reglas, sistemas de recompensa y castigo, procesos de toma de decisión y otros elementos administrativos.

Otra forma de abordar la definición fue planteada por Barnard (1971), quien señala que la organización *"es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización."*

Una organización solamente existiría cuando:

- 1.- *Hay personas capaces de comunicarse y que*
- 2.- *están dispuestas a contribuir con acción,*
- 3.- *con miras a cumplir un propósito común."* (Chiavenato, Ob. cit., Pág. 7).

Haas y Drabeck (1973) entienden la organización como un "sistema discernible de interacción relativamente permanente y relativamente complejo". En tal sentido, en las organizaciones interesa, más que el conjunto de actores que implican, las interacciones que ocurren entre ellos.

Otros autores también destacan el papel fundamental de las interacciones entre personas como aspecto esencial de las organizaciones. Es el caso de Hicks y Gullet (1976; en Chiavenato, 1983), para quienes existirían dos elementos comunes a toda organización:

- a- El elemento básico.
- b- Los elementos de trabajo.

- a) **El elemento básico** corresponde a las PERSONAS, ya que éstas dan origen a la organización a través de sus interacciones.

Tal afirmación se desprendería de la idea que las organizaciones son instancias que se generan a partir de las interacciones entre individuos que de esta forma combinan recursos y capacidades para alcanzar de manera eficaz objetivos que en forma independiente sería más difícil obtener. Es de suponer entonces que de la calidad que alcancen estas interacciones, depende en gran medida el éxito o fracaso de la organización.

- b) **Los elementos de trabajo** se refieren esencialmente a los RECURSOS, sean estos humanos, no humanos o conceptuales.

En relación a los recursos humanos, que son el aspecto que interesa a este estudio, el elemento básico (las personas) es visto también como elemento de trabajo en la medida que puede ofrecer a la organización tres tipos de habilidades:

- Habilidad para hacer (desempeño de tareas).
- Habilidad para influir (alterar el comportamiento de otros).
- Habilidad para utilizar conceptos (abstraer ideas y generalizaciones).

Luhmann aporta un concepto que enfatiza las características sociales de las organizaciones, señalando que *“son sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas. (...) El sistema organizacional demanda comportamientos muy específicos de sus miembros y, al mismo tiempo, para motivarlos hace uso de esquemas altamente generalizados, tales como el dinero”* (Luhmann, 1974; en Rodríguez, 1995, Pág. 9).

Flores por su parte aporta una visión renovada de las organizaciones, proponiendo que *“es posible ver las organizaciones como redes de ‘conversaciones’ que articulan una red de compromisos”* (Flores, 1995; pág. 14). En este enfoque, una *conversación* es *“la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones”* (ob. Cit, pág. 24) y un *compromiso* es lo que se entiende comúnmente como una obligación o responsabilidad por una acción futura, pero que además implica que cada persona al hablar *“se compromete a sí misma a la inteligibilidad, verdad, sinceridad y oportunidad de lo que dice”* (ob. Cit, pág. 26).

Desde esta perspectiva, por ejemplo, la supervivencia de muchas organizaciones está dada por su propia capacidad de *“contraer compromisos y cumplir con ellos, para lo cual, a su vez, toma compromisos relativos a los recursos que requiere para cumplir con los compromisos contraídos (...) Cualquier actividad que no contribuya al cumplimiento de sus compromisos es irrelevante para la sobrevivencia de la empresa”* (ob. Cit, pág. 57).

Sintetizando lo expuesto, las distintas conceptualizaciones de una Organización que se han revisado permiten advertir el rol fundamental que el aspecto social o de las interacciones humanas juega al interior de ellas, esencialmente por el hecho de que son las personas y sus relaciones quienes aportan los múltiples matices y características que pueden observarse en cada entidad y que establecen muchas de las pequeñas y grandes diferencias que hay entre ellas, así como también, posibilitan el diagnóstico y la proyección del éxito o nivel de desarrollo que una organización puede obtener a partir de cómo potencia y optimiza el funcionamiento de sus recursos humanos, para el logro de sus objetivos.

2.- *Asertividad: Definición y Alcances*

El concepto de "Asertividad" ha sido abordado por algunos autores en términos muy globales -tales como habilidades sociales, capacidad de expresión, adecuado contacto con el entorno, etc.- mientras que otros apuntan a aspectos más específicos implicados en ciertas conductas funcionales o clases de respuestas a situaciones particulares.

La asertividad ha sido frecuentemente estudiada por su importancia en las relaciones interpersonales, especialmente bajo el punto de vista de las teorías Conductual y, posteriormente, la Cognitivo-Conductual, derivando aplicaciones prácticas a la Terapia del Comportamiento. En este marco, la conducta asertiva es concebida en términos tan concretos que se puede plantear como una habilidad adquirida a través del aprendizaje y que por lo tanto puede ser enseñada, modificada, reinstaurada e incluso extinguida (Cortés, A. y otros, 1980; González, B. y otras, 1988).

Para una mayor claridad del concepto de asertividad, resulta conveniente hacer una breve revisión de su evolución histórica.

Basado en los experimentos del fisiólogo ruso Pavlov, quien descubrió la existencia de dos procesos cerebrales distintos, excitatorios e inhibitorios, que exaltan o disminuyen la actividad cerebral facilitando o no la formación de respuestas condicionadas, fue A. Salter (1949; en Cortés, A. y otros, 1980) quien por primera vez señaló la importancia del aprendizaje de la conducta asertiva, postulando que los individuos tienden naturalmente a las conductas "excitatorias", pero que éstas pueden llegar a ser inhibidas por condicionamiento clásico. Según esto, si las conductas sociales son fuertemente castigadas, el individuo desarrollará rasgos de inhibición que se harán extensivos a toda la personalidad.

Salter también señaló que las personas "excitativas", que actúan en forma directa, responden sinceramente al ambiente, a diferencia de los "neuróticos", quienes sufren un exceso de inhibición. De este modo, relacionó por primera vez la conducta asertiva, con sus efectos en la adecuación del individuo a su entorno.

Posteriormente, Wolpe (1958; en González, B. y otras, 1988) describe la conducta no inhibida como asertiva, definiendo la última como *"la expresión adecuada, dirigida hacia otra persona, de cualquier emoción que no sea la respuesta de ansiedad"*.

En tal sentido, la conducta asertiva es incompatible con la respuesta de ansiedad, la cual inhibe el repertorio social de los sujetos. De esta forma, su enfoque se dirige básicamente al descondicionamiento de hábitos de respuestas ansiosas o inadaptativas.

Años después (1966), Wolpe y Lazarus (en González, B. y otras, 1988) proponen que la asertividad debe ser entendida como *"todas las expresiones socialmente aceptables de derechos y sentimientos"*. Este concepto fue retomado por Lazarus entre los años 1971 y 1973, realizando importantes modificaciones y aportes, tales como restringir la conducta asertiva a: *"aquel aspecto de la libertad emocional que se refiere a la defensa de los propios derechos"*, y el postular la existencia de cuatro componentes básicos o patrones de respuesta asertiva; éstos son:

- La habilidad de decir "no".
- La habilidad para pedir favores o hacer peticiones .
- La habilidad para expresar sentimientos positivos y negativos.
- La habilidad para iniciar, continuar y terminar una conversación.

Sin embargo, no fue Lazarus el primero en dividir la conducta asertiva en varios componentes, ya Lawrence (1970; en González, B. y otras, 1988) había identificado dos clases de respuesta que corresponderían a las características de asertividad:

- Habilidad para expresar opiniones.
- Habilidad de estar en desacuerdo con las opiniones de los otros.

En el año 1971, Mc Fall y Marston (en Cortés, A. y otros, 1980), refiriéndose a la utilidad de la conducta asertiva en la interacción social, señalan como conclusión de sus estudios que *"la ansiedad presente ante una situación estímulo a la que debía responderse asertivamente, disminuyó luego de un entrenamiento asertivo"* (op. cit., pág. 25).

En un intento por definir la asertividad en relación a su representación en la actitud observable de un individuo, Fensterheim (1976) caracteriza al sujeto asertivo el que *"tiene una personalidad excitativa o activa, el que define sus propios derechos y no presenta temores en su comportamiento"* (pág. 510-511).

Un aporte novedoso al concepto de conducta asertiva es el que realiza Yulis en 1972 (en González, B. y otras, 1988), al explicitar que dicha conducta tendría el carácter de operante e instrumental y que estaría dirigida a obtener refuerzos del medio social.

Por su parte, en 1973, Jakubowski y Spector retoman en cierto modo los postulados de Lazarus (todos en Guzmán, C. L., Walker, G., 1994), al enfatizar el carácter interaccional que contextualiza la respuesta asertiva y señalan que ésta corresponde a *"ese tipo de conducta interpersonal en el que la persona defiende sus legítimos derechos, de tal forma que los derechos de los otros no son violados"* (op. cit., pág. 17).

Durante 1974, Rimm y Masters (1980) recogen a su vez parte de lo señalado por Jakubowski y Spector, definiendo la asertividad como *"una conducta interpersonal que implica la expresión honesta y relativamente directa de los sentimientos, de una manera socialmente apropiada"* (ob. cit., pág. 506).

Galassi y Galassi (1974), en tanto, identifican tres clases de respuesta asertiva :

- Expresión de sentimientos positivos.
- Expresión de sentimientos negativos.
- Expresión de interés hacia los sentimientos de los otros.

Siempre en el mismo año, Alberti y Emmons (1978) conceptualizan la respuesta asertiva como la conducta que *"permite a una persona para actuar con 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"* (Alberti y Emmons, 1978; pág. 23). A partir de esta definición, se observará posteriormente una tendencia por parte de distintos autores hacia la formulación de propuestas cada vez más globales y abarcativas con respecto a la asertividad.

Adhiriendo a dicha tendencia, Rich y Schroeder (1976) se refieren a la asertividad afirmando que esta consistiría en la *"habilidad para buscar cómo mantener o aumentar el reforzamiento en una situación interpersonal a través de la expresión de sentimientos o deseos cuando tal expresión corre el riesgo de una pérdida del reforzamiento o de castigo"* (ob. cit., pág. 1082).

Otra perspectiva interesante es la que aportan Lange y Jakubowski (1976), al distinguir entre asertividad y agresividad. La primera conlleva *"un planteamiento de los propios derechos y la expresión de pensamientos, sentimientos y creencias en forma directa, honesta y apropiada, la cual no viola los derechos de otras personas"*. La segunda por el contrario, implica la *"exaltación de los derechos personales y la expresión de ideas, sentimientos y creencias, de una forma a menudo deshonesto, inapropiada y que viola los derechos de los demás"* (op. cit., pág. 415-417).

Bakker y Bakker (1978) relacionan nuevamente la asertividad y la agresividad, en una definición más restringida que la de los autores anteriormente citados, estableciendo entre ambas conductas una suerte de nexo causal. Señalan que la conducta asertiva *"ocurre en respuesta a la conducta agresiva de los otros; que se dirige o busca el mantenimiento o restablecimiento del territorio, el que el individuo controlaba al comienzo del conflicto"* (Cortés, A. y otros, 1980, pág.33).

Si la agresividad y la asertividad son vistas desde las metas que persiguen, se observa que la primera apunta a la dominación de los otros, a que éstos cedan ante la agresión. La segunda tiene como fin la autoafirmación personal, sin que ésta signifique la degradación o el sometimiento a los demás. Para clarificar y enriquecer estas consideraciones, es interesante señalar el objetivo de la conducta no-asertiva, el cual sería la evitación del conflicto, por medio del apaciguamiento de los otros o de sí mismo.

Un concepto relativamente reciente de Asertividad, que resalta su ligazón con el logro de metas fundamentalmente de tipo social, es el que desarrolla Riso (1988), para quien la *conducta asertiva* es aquella que permite a la persona expresar de manera adecuada respuestas de *oposición* y de *afecto*.

Entre las primeras se incluyen el “*decir que no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos*” (ob. cit., pág. 45), en tanto que las segundas contemplan la expresión de sentimientos positivos, tales como el dar y recibir elogios. En este caso, la asertividad se lograría a través de una efectiva combinación de componentes verbales y no verbales que realizaría la persona “*de acuerdo con sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta*” (ob. cit., Pág. 45).

Definiciones del concepto de asertividad como las de Alberti y Emmons (1978), y posteriores como las de González y otros (1988), si bien confirman de cierto modo la tendencia a ser más completas y abarcativas, no representan aportes innovadores o distintos a los ya existentes y mas bien corresponden a diversas combinaciones integrativas de definiciones previas, en las que se enfatizan unos aspectos por sobre otros.

En general, estas conceptualizaciones más recientes se orientan a la especificación de los elementos o componentes de la respuesta asertiva.

Dentro de este contexto destaca el aporte de Bellack A.S. y Morrison R. (1982, en Cortés, A. y otros, 1980), quienes al no encontrar una definición plenamente aceptable, concentran su atención en lo que a su juicio son elementos importantes a considerar:

- ☞ La asertividad sería una habilidad interpersonal, es decir, un grupo de conductas que pueden ser aprendidas y entrenables en un contexto social.
- ☞ Esta habilidad se daría en un contexto social, donde influirían tanto la cultura como los atributos de la situación específica. Es por ello que se requeriría discriminar claves significativas del contexto para seleccionar la respuesta asertiva adecuada.
- ☞ Esta habilidad supone la maximización del refuerzo.

Además, estos autores incorporan factores cognitivos a la respuesta asertiva, tales como: autodiálogos, anticipación de consecuencias y conocimiento del comportamiento asertivo adecuado; a diferencia de descripciones anteriores (Lazarus, 1973; Rich y Schroeder, 1976; Galassi y Galassi, 1974) en las que se mencionan únicamente factores de índole conductual, más objetivables y operacionalizables.

En la actualidad, en una de las más recientes tendencias de la Psicología que se refiere al manejo óptimo de las emociones y que se ha desarrollado bajo los conceptos de “*Inteligencia Emocional*” (Goleman, D.; 1996) o “*Adaptación Emocional*”, se incorpora el tema de la asertividad dentro de lo que compete al desarrollo de las habilidades sociales. Si bien no se plantea una definición concreta del término, resulta interesante revisar algunos de sus elementos más relevantes, ya que sin duda aportan una visión bastante clara de la importancia que el desarrollo de dichas habilidades sociales pueden tener en el logro de una vida más plena y feliz.

Los precursores de este enfoque (P. Salovey y J. D. Mayer, 1990) plantean en términos generales, la existencia de cinco esferas principales de la Inteligencia Emocional:

- a) *Conocer las propias emociones*
- b) *Manejar las emociones*
- c) *La propia motivación*
- d) *Reconocer emociones en los demás*
- e) *Manejar las relaciones*

Respecto a esta última esfera, cabe señalar que -por el hecho de referirse a la interacción entre personas- ella incorpora toda la gama de habilidades sociales que es necesario utilizar en la gran variedad de situaciones interpersonales que se presentan a diario, por lo que “*las personas que se destacan en estas habilidades se desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás; son estrellas sociales*” (Goleman, D.; ob. cit.; Pág. 65). Lo anterior da una orientación concreta acerca de la importancia que se atribuye al desarrollo de dichas habilidades en el logro de objetivos tanto personales como profesionales. Según Goleman, “*la ausencia de estas habilidades puede hacer que incluso los más brillantes intelectualmente fracasen en sus relaciones, apareciendo como arrogantes, desagradables o insensibles*” (Ob. cit., Pág. 141), lo que deriva en torpeza en la forma de interactuar y dificultades para integrarse al entorno.

Cabe hacer notar además, que en las tres primeras esferas (a,b y c) se incorpora lo que Bellack A.S. y Morrison R. (1982) señalan como factores cognitivos involucrados en la respuesta asertiva.

Al plantear algunas diferencias entre las personas en las que predomina una elevada inteligencia emocional y aquellas con un alto coeficiente intelectual, pero bajo desarrollo afectivo, Goleman señala que las primeras “*son sociables y expresan sus sentimientos de manera adecuada (más que en estallidos de los cuales podrían arrepentirse más tarde); se adaptan a la tensión. Su aplomo social les permite comunicarse fácilmente con personas nuevas*” (Ob. cit., Pág. 66).

Otra forma en que se incorpora indirectamente la importancia de desarrollar la asertividad, es en las consideraciones hechas respecto de los factores o parámetros que dan cuenta del éxito escolar de los niños, los cuales serían preferentemente de tipo emocional y social, más que intelectual. Dos de los parámetros que plantea este enfoque son la “*capacidad de seguir instrucciones y recurrir a los maestros en busca de ayuda, y expresar las propias necesidades al relacionarse con otros chicos*” (Ob. cit., Pág. 228). En el mismo sentido, se menciona también la existencia de siete claves de la capacidad de aprendizaje, entre las cuales se cuenta la *Capacidad de Comunicación* y la de *Cooperatividad*. La primera implica “*la capacidad de intercambiar verbalmente ideas, sentimientos y conceptos con los demás*”, en tanto que la segunda se refiere a “*equilibrar las propias necesidades con las de los demás en una actividad grupal*” (Ob. cit., Pág. 229).

Como puede observarse, todos estos conceptos incorporan de manera significativa gran parte de los elementos que conforman la respuesta asertiva, de acuerdo a los distintos autores citados en este estudio.

Luego de esta revisión, se destacan algunas ideas generales en relación a la asertividad, que fueron relevantes en esta investigación :

- Su adquisición puede lograrse por existencia de modelos adecuados (aprendizaje vicario), o por la presencia de consecuencias que refuerzan la emisión de la conducta. Tengase en cuenta, que los modelos sociales y los tipos de refuerzos cambian y tienen un valor distinto según sea un contexto social o laboral. Basta observar la relación entre padres e hijos, respecto de la de jefe-subordinados.

- ➔ La falta de respuestas asertivas puede explicarse por :
- "a) Como una falta de repertorio de este tipo de conductas, ya sea por la ausencia de modelos y/o por la ausencia de reforzamientos a las conductas asertivas emitidas.
 - b) Como un estado de ansiedad condicionada a las situaciones que requieren un comportamiento asertivo, a causa de experiencias aversivas, aún cuando se posea el repertorio adecuado.
 - c) Como una carencia de repertorio junto a una ansiedad condicionada a situaciones de este tipo.
 - d) Como una falta de discriminación de situaciones o claves dentro de éstas, que indican la probabilidad de reforzamiento.
 - e) Como la presencia de patrones cognitivos inadecuados que inhiban la expresión de respuestas asertivas, aún en casos en que se posea el repertorio." (Cortés, A. y otros, 1980; Pág. 4).

3.- *Asertividad y Organizaciones*

La asertividad y su entrenamiento son temas que hasta ahora, han sido abordados desde la perspectiva de la Psicología Clínica, en el entendido que constituyen una herramienta útil y efectiva para el mejoramiento de la interacción social de los individuos, logrando en consecuencia una mejor calidad de vida, así como armonía consigo mismo y con el medio.

En tal sentido, existen ventajas comparativas en las relaciones interpersonales para aquellos sujetos que desarrollan y utilizan su asertividad, por sobre los que no cuentan adecuadamente con este tipo de conducta en su repertorio social. Este hecho se hace evidente con mayor claridad en la actualidad dado el carácter de las exigencias que el medio impone sobre las personas: cambio exponencial, competitividad creciente, globalización, modelos que crean la necesidad de mostrar éxito económico, exigencia de mayor eficiencia y productividad, calidad a bajo costo, etc. Para responder adecuadamente a éstas y otras demandas, cada individuo debe poner en juego una serie de atributos comportamentales distintos a los requeridos hace tan sólo un par de décadas atrás.

En este contexto, una exigencia creciente es la de responder asertivamente a las demandas del entorno, lo que adquiere mayor importancia en la medida que se incrementa la dinámica y complejidad de las sociedades, ya que es un factor que incide en forma relevante en la fluidez y efectividad de la comunicación y en la disminución de factores causantes de ansiedad.

Si bien dicho panorama se observa en un nivel macro, también es posible verificar su reproducción en prácticamente todos los niveles de la esfera microsocia. Es así como las empresas e instituciones de diverso tipo son instancias donde se aprecian con claridad las exigencias señaladas, ya que las personas están cada vez más sometidas a la necesidad de interactuar eficazmente, adaptarse rápidamente a los cambios y de progresar para satisfacer los objetivos propios y de la organización.

Considerando lo anterior, en los párrafos siguientes se expondrán las principales relaciones que los autores de este estudio desarrollaron con respecto a los modelos teóricos revisados en los capítulos previos, integrando sus propios aportes a los de Flores, Hicks & Gullet y el enfoque de Tavistock para el tema de las organizaciones, y a los de Bellack & Morrison y Galassi & Galassi, para el tema de la asertividad. Tales enfoques sirvieron de base para desarrollar y proponer el concepto de “Asertividad Específica de Situaciones Laborales” o ASL, que se define más adelante.

Para una primera aproximación a la relación entre Asertividad y Organizaciones, se revisarán algunos de los aportes existentes en ambos temas. Galassi y Galassi (1978), por ejemplo, señalan que en el concepto de **asertividad** hay que distinguir tres dimensiones que la conforman :

1) **Dimensión Conductual:**

Se refiere específicamente a las áreas de comportamiento interpersonal, es decir, a aquellas conductas que implican la expresión concreta a otros (jefaturas, compañeros, etc.) de peticiones, elogios, desacuerdos, opiniones personales, afectos positivos y negativos, etc.

2) **Dimensión Personal:**

Involucra la situación interpersonal, en cuanto al rol que juegan las personas con las que se ha de interactuar y cómo este rol puede afectar la forma de la conducta asertiva. Por ejemplo, las conductas que se consideran como esperables y socialmente adecuadas en una empresa, varían si éstas se expresan frente al jefe, o los compañeros de trabajo, o los clientes, o con extraños.

3) **Dimensión Situacional:**

Considera toda la amplia gama de contextos y situaciones en que se dan las interacciones entre personas, y cómo tales contextos y su grupo socio cultural asociado definen normas y valores que afectan la expresión de la conducta asertiva. Por ejemplo, la relación entre un trabajador y su jefe en la oficina, puede ser muy distinta a la que ambos sostienen en un encuentro social o deportivo fuera del trabajo (cit. en Hidalgo y Abarca, 1992, Pág. 25 y 26).

En cuanto a las **organizaciones**, una primera división desde la cual es posible concebirlas es describiéndolas en términos de *comportamiento, estructura y procesos*. El primero apunta a la conducta de las personas en la organización, y por lo tanto implica la motivación, las características individuales, el liderazgo y los grupos. La segunda se refiere básicamente a la organización formal, diseños macro y micro-organizacionales, niveles de mando, redes de información, diseño de cargos, etc.; en tanto que los terceros corresponden a fenómenos que hacen funcionar a las organizaciones: comunicación, toma de decisiones, recompensas y evaluación (Gibson y otros, 1996).

Siguiendo estas subdivisiones, la asertividad jugaría un claro rol en lo que se refiere al comportamiento y los procesos organizacionales. Ambas dimensiones involucran aspectos en los cuales las habilidades expresivas y relacionales que forman parte de la conducta asertiva de las personas, tienen un papel muy importante que cumplir para que se logre equilibrio en el funcionamiento de la organización y se facilite la consecución de las metas productivas y de gestión que ésta se haya fijado (más adelante se revisan con mayor detalle algunos de dichos aspectos y la influencia de la asertividad en ellos).

Un análisis similar en relación a los postulados de Hicks y Gullet (1976), analizados anteriormente, permite señalar que la asertividad estaría involucrada en los dos tipos de elementos descritos por los autores como componentes de una organización: el elemento básico y los elementos de trabajo.

El elemento básico, como se dijo, lo constituyen las personas, quienes originan una organización a través de sus interacciones, en las que la conducta asertiva puede contribuir significativamente mejorando su calidad y efectividad.

Entre los elementos de trabajo están los recursos humanos, quienes ofrecen a la organización -entre otras- la habilidad para influir, es decir, para alterar el comportamiento de los demás. Nuevamente, la asertividad juega un rol de importancia en el ejercicio óptimo de tal habilidad.

Desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos, también es posible describir la forma en que distintos estilos o enfoques gerenciales demandan a los sujetos la expresión y utilización de distintas habilidades, dentro del repertorio de respuestas que pueden considerarse asertivas. Así, por ejemplo, tres formas de manejar los recursos humanos de una organización aportadas por Dyer y Holder (1981), la *inducción*, la *inversión* y la *implicación*, definen características diferentes como comportamientos deseables en las personas. En la “inducción”, se valora el desarrollar empleados confiables, responsables y que se desempeñen de manera sólida en tareas específicas; la innovación y la competencia más allá de lo requerido por el trabajo pueden resultar incluso indeseables. En cambio, en la “inversión” se privilegia las personas innovadoras y altamente calificadas, que busquen la formación, el desarrollo y la amplitud de las relaciones. Por último, en la “implicación” se buscan personas comprometidas y que participen en la toma de decisiones con una cuota importante de iniciativa, creatividad, flexibilidad y capacidad para el trabajo de equipo.

El aporte de la asertividad en relación a estos 3 tipos de administración se aprecia con mayor claridad en los tipos denominados inversión e implicación, puesto que ambos demandan a los trabajadores una mayor frecuencia y calidad en el manejo de sus relaciones sociales.

Finalmente, al revisar los postulados de F. Flores en relación a las organizaciones, según los cuáles es posible visualizarlas como “*redes de conversaciones*”, se advierte con claridad el rol esencial que juegan tanto las habilidades sociales (entre ellas la Asertividad), como la capacidad de establecer comunicaciones efectivas (que generen acciones), para articular los *compromisos* que cada organización requiere cumplir para asegurar su supervivencia.

Todo lo dicho configura, a juicio de los autores, un panorama favorable para la investigación y desarrollo de la conducta asertiva y las habilidades sociales en general, al interior de las organizaciones.

Para avanzar en tal sentido, se revisan en una primera aproximación aquellos procesos organizacionales en los cuales el desarrollo de la asertividad es un aporte relevante.

A - LIDERAZGO:

Se entiende como *"una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo"* (Handbook of Leadership, citado en Gibson y otros, 1996, Pág. 451). También puede definirse como un *"intento de utilizar tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a que cumplan un objetivo"* (Ob. cit., Pág. 451).

Este proceso se verifica tanto a nivel formal como informal en una organización, y se refiere esencialmente al uso de influencia en las relaciones interpersonales. Según Haire (1974) el cumplimiento de la función de un líder está determinado por su habilidad para obtener la colaboración de sus subordinados. Para que este planteamiento se haga efectivo, resulta imprescindible que el líder sea capaz de comunicarse eficazmente con éstos, para conocerlos, comprender sus expectativas, *"diagnosticar las malas interpretaciones de aquellos acerca de las metas del grupo, de los roles que desempeñan y que se espera de ellos, del éxito de su actuación y otros elementos similares"* (Haire, 1974, pág. 61), para posteriormente actuar de forma consecuente con tal diagnóstico.

Considerando que un estilo asertivo es el que lleva a una mayor efectividad de la comunicación (Myers y Myers, 1983), la asertividad se convertiría por lo tanto en un recurso de gran utilidad en la relación líder-miembro, en el entendimiento que en una organización se dan no solamente los líderes en función de la estructura, además es posible encontrar aquellos que por procesos sociales se manifiestan como tales en cualquier nivel del sistema organizacional.

B - MOTIVACIÓN LABORAL:

En términos generales, *"motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que de origen a una propensión, a un comportamiento específico"* (Chiavenato, 1983, pág. 57). Este impulso puede provenir del raciocinio individual o bien de la estimulación externa (ambiental).

Según Herzberg (1959, en Davis y Newstrom, 1990), existen distintos tipos de factores que afectan la motivación de las personas en el trabajo.

Por una parte estarían los "factores de motivación" que son una fuente generadora de motivación, pero que de no estar presentes, rara vez provocan insatisfacción.

Los motivadores están relacionados directamente con el trabajo. Son factores tales como:

- Logro
- Reconocimiento
- El trabajo mismo
- Responsabilidad
- Posibilidad de desarrollo

Los factores "higiénicos o de mantenimiento", por su parte, se relacionan principalmente con el contexto en el cual se desempeña el trabajador. En este caso los factores son del tipo:

- Políticas administrativas de la compañía.
- Calidad de la supervisión.
- Relaciones con los supervisores.
- Relaciones con los compañeros.
- Relaciones con los subordinados.
- Seguridad en el empleo.
- Condiciones del trabajo.
- Posición social.

Respecto a estos últimos, Herzberg señala que su presencia generalmente lleva a los empleados a un estado neutral de satisfacción. Sin embargo, su ausencia puede convertirse en un potente disatisfactor, afectando negativamente la motivación.

En lo relativo a los sujetos que constituyen el interés de este estudio, los trabajadores a nivel de subalternos, la asertividad intervendría mejorando los factores de mantención referentes a las relaciones entre los trabajadores que interactúan más directamente entre sí (supervisores, compañeros y subordinados), puesto que las conductas asertivas disminuyen la ansiedad, hacen más fluidas y armónicas las relaciones y aminoran la probabilidad de interacciones con consecuencias desagradables.

Más adelante se aprecia cómo dichas condiciones contribuyen además en los fenómenos de clima y conflicto.

C - FORMACIÓN DE EQUIPOS:

El desarrollo de equipos es un "proceso para revitalizar un sistema social" (Dyer y Holder, 1981, pág. 38), que se aplica cuando un grupo de personas que trabajan en pos de ciertas metas han visto mermada su capacidad para resolver eficazmente los problemas a los que se enfrentan, generando en la organización la necesidad de implementar una estrategia de cambio para devolver al grupo su productividad.

Para que un equipo de trabajo sea efectivo deben darse ciertas características, las cuales han sido descritas por diversos autores (McGregor, 1960; Likert, 1961). Entre ellas, por ejemplo, se tienen las siguientes:

- "- *Hay bastante discusión en la que participan virtualmente todos, pero siempre en forma pertinente con la tarea del grupo (...).*
- *Los miembros se escuchan ! (...). Se escuchan todas las ideas. Las personas no temen verse ridículas al mencionar una idea creativa(...).*
- *Hay desacuerdo. El grupo se siente cómodo con éste y no muestra señales de tener que evitar el conflicto o de mantener las cosas en el plano de la dulzura y suavidad (...).*
- *La mayoría de las decisiones se toman por un tipo especial de consenso en el cual es claro que todos están de acuerdo en general y dispuestos a avanzar (...), hay poca tendencia a que los individuos que se oponen a la acción mantengan esto en privado y permitan así que un aparente consenso enmascare un desacuerdo real (...).*
- *La crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda. Existe poca evidencia de ataque personal, sea abierto o encubierto (...).*
- *Las personas son libres para expresar sus sentimientos y sus ideas, tanto acerca del problema como acerca de la operación del grupo (...).*" (McGregor, 1960; citado en Dyer y Holder, 1981, pág. 12).

De las características descritas es posible desprender que para formar un equipo efectivo de trabajo, con interacciones más fluidas y eficientes, se requiere -entre otras condiciones- que sus miembros se comuniquen asertivamente, de tal manera que puedan expresar libre, abierta y honestamente sus sentimientos, ideas, disensiones, propuestas, etc., al resto de los integrantes, teniendo siempre como marco de referencia los objetivos que la organización plantea al equipo de trabajo.

D - COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

En términos de la Teoría General de Sistemas, la comunicación puede entenderse como un "*proceso transaccional en el que las personas construyen significados y desarrollan expectativas sobre lo que sucede a su alrededor y entre sí mediante el intercambio de símbolos*" (Myers y Myers, 1983, Pág. 7).

Este intercambio ha sido descrito al interior de las organizaciones, en términos de las denominadas comunicaciones ascendentes y descendentes. Las primeras -a las que se dará mayor importancia en este estudio- son aquellas que emanan desde el nivel de subordinados hacia los niveles jerárquicamente superiores; y las segundas, son las que van desde el vértice a la base de la organización (Mucchielli R., 1978).

Sin embargo, atendiendo a la progresiva importancia que adquieren los métodos de trabajo grupales en las organizaciones (formación de equipos, fuerzas de tarea, círculos de calidad, etc.), la calidad de las comunicaciones de tipo horizontal o transversal alcanza cada vez mayor relevancia.

Al decir de Myers y Myers (1983), la función principal que la comunicación cumple en una organización es, precisamente, la de permitir que las personas se organicen al posibilitar la coordinación de sus actividades para el logro de los objetivos individuales y globales, o como expresa Flores (1995), que establezcan redes de conversaciones generadoras de los compromisos que la organización requiere. De este modo, las personas actúan integradamente en la transformación y procesamiento de los recursos organizacionales.

Myers y Myers resaltan a su vez la importancia central que adquiere la asertividad dentro del proceso comunicativo, al describir cinco estilos de comunicación:

- Inculpador o agresivo
- Distractivo o manipulador
- Aplacador o no asertivo
- Calculador o intelectual
- Nivelador o asertivo

Los cuatro primeros (inculpador, aplacador, calculador y distractivo), constituyen modos de comunicar que finalmente resultan disfuncionales; el estilo nivelador o asertivo, en tanto, permite a las personas mayores probabilidades de generar interacciones exitosas con los demás (logro de metas con eficiencia).

Como señalan dichos autores, *"el punto básico de la comunicación asertiva es que, en nuestra opinión, constituye el estilo que más propicia la confianza mutua, el respeto propio y el respeto a los demás. Estos ingredientes son vitales para las transacciones de comunicación efectivas en el trabajo"* (Ob. cit., Pág. 168).

Un ejemplo concreto en este sentido es el que aporta Daniel Goleman, al señalar los problemas con que se encuentran algunas organizaciones en procesos como la Evaluación de funcionarios, donde la comunicación tiene un rol central: *"Muy a menudo se presenta la crítica constructiva de una manera inepta, con consecuencias previsiblemente malas. Pero la crítica de las aptitudes, utilizada con destreza, puede ser una inapreciable herramienta para el autoexamen y para cultivar el cambio y el crecimiento"* (Goleman D., 1999).

Flores también se acerca bastante a estos postulados, al señalar que las organizaciones del siglo XXI requieren de lo que denomina *"Competencia Comunicativa"*, la que define como la *"capacidad de expresar las propias intenciones y de responsabilizarse de la red de compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan"* (Flores, 1985; pág. 56). En este marco, la asertividad contribuye a la competencia comunicativa de las organizaciones en la medida en que aporta claridad, oportunidad y efectividad a la expresión de las propias intenciones, además de disminuir las posibilidades de ambigüedad en las interpretaciones generadas.

Más allá de lo dicho, la real importancia de la comunicación efectiva para el desarrollo exitoso de todas las actividades de una organización sólo puede dimensionarse mediante una visión de conjunto de la totalidad de los factores implicados en la dinámica organizacional.

E - CLIMA LABORAL:

"Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo." (Rodríguez D., 1992, Pág. 145).

Según D. Rodríguez, las variables a considerar en el concepto son:

- a) Condiciones físicas y características de la infraestructura.
- b) Estructura, en lo referente a tamaño de la organización, jerarquía, estilo de dirección, etc.
- c) Ambiente social, visto como el compañerismo, conflicto entre las personas o departamentos, comunicaciones, etc.
- d) Características personales, tales como valores, expectativas, actitudes, habilidades, etc.
- e) "Variables propias del comportamiento organizacional", entre las que considera la productividad, ausentismo, rotación, tensión, stress, etc.

El clima es una fuerte influencia sobre el comportamiento de los trabajadores en una organización. Un buen clima conlleva un mejoramiento de la disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desarrollo de sus tareas; un mal clima va en sentido contrario, en detrimento de una óptima conducción y, en consecuencia, coordinación de las labores.

Considerando la preponderancia de las comunicaciones descendentes en las organizaciones tradicionales, y su efecto en el clima de tales organizaciones, R. Mucchielli (1978) señala que:

"En toda empresa hay una 'distancia', sentida con frecuencia de forma dramática, entre los que toman las decisiones y los que, finalmente, las tienen que ejecutar. El sentimiento de alejamiento se convierte frecuentemente en sentimiento de incompreensión, y se transforma en hostilidad más o menos latente entre 'directores' y 'subordinados', entre 'administrativos' y 'técnicos', entre 'jefes' y 'base'.

Estos acusan a aquellos de desconocer la realidad de las dificultades diarias concretas. Inversamente, 'la cabeza' acusa a 'la base' de mala voluntad o de sabotear las decisiones. De ahí surge la tendencia a intensificar la exigencia de disciplina, en vez de facilitar la información ascendente, necesaria para la toma de decisiones realista" (Ob. cit., Pág. 35).

Siendo que, en los tiempos que corren, es prácticamente imprescindible lograr niveles óptimos de productividad no sólo en cantidad sino en calidad, y entendiendo que el recurso humano es fundamental para tales objetivos, se han generado en la Psicología Industrial, teorías y técnicas que abogan por el mejoramiento del clima como contribución eficaz al logro de dichas metas. Un clima favorable permitirá una mayor identificación de los miembros con la empresa y en consecuencia habrá mayor participación y compromiso. Lo que en la perspectiva de Mucchielli se observa es que *"cuando la información ascendente está organizada y es sistemática, la regulación (feed-back) se hace posible, con la finalidad única de una eficacia mayor para la acción"* (Ob. cit., Pág. 36).

Es en el tema de la participación donde se considerará de interés la introducción de la asertividad, particularmente en lo relativo a los niveles intermedios e inferiores de la organización.

Puesto que clima y participación se retroalimentan mutuamente, al optimizar la participación se contribuye también a mejorar el clima: *"El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes."* (Ob. cit., Pág. 146)

Una participación asertiva se hace importante si se considera que hoy en día las modalidades escritas o impersonales de brindar sugerencias útiles deben estar constantemente complementadas por esquemas grupales de resolución de problemas y generación de sugerencias y soluciones que exigen a los participantes expresar sus ideas, percepciones y sentimientos acerca de su labor, en forma adecuada y eficaz frente a otros. Entre los mencionados esquemas se encuentran los círculos de calidad, las fuerzas de tarea, equipos de mejora y en general todas las reuniones periódicas que toda empresa lleva a cabo en cada una de sus áreas, para desarrollar objetivos específicos.

F - CONFLICTO:

“Es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima” (Robbins, S., 1996, Pág. 505).

El conflicto puede manifestarse por distintas vías, tales como incompatibilidad de metas, diferencias de interpretación de hechos, desacuerdos en torno a expectativas, entre otras. Los conflictos pueden surgir entre personas o entre grupos, pero en cualquiera de los casos es necesario entender que el conflicto no sólo debe ser visto como una fuente de factores deteriorantes de la colaboración y la motivación en el trabajo en grupo (conflicto disfuncional), puesto que es posible verlo también en una perspectiva positiva (conflicto funcional) como generador de *“estímulo a las personas para buscar acercamientos que obtengan mejores resultados”* y por que *“permiten que salgan a la luz los problemas ocultos para que puedan resolverse.”* (Davis y Newstrom, 1990, Pág. 220).

En los conflictos interpersonales se ven afectadas las emociones, con lo que los individuos pueden percibir una fuerte necesidad de proteger su autoimagen y autoestima de forma agresiva o poco conciliadora, deteriorándose así las relaciones.

En muchas ocasiones, tales conflictos pueden ser provocados por diferencias de opinión o de percepción de una situación que no son comunicadas en forma adecuada y oportuna. Desde este punto ya podemos prever como el tener una actitud asertiva ante dichas situaciones puede llevar a consecuencias positivas. Este tema se aborda en detalle más adelante.

En los conflictos intergrupales, que en el contexto de este estudio serían los conflictos entre grupos de trabajo formales, informales, entre departamentos o unidades, etc., se puede observar como las diferencias de poder o el deseo de superación de un grupo por sobre otro pueden generar serios problemas. Davis y Newstrom (1990), plantean en este contexto la utilidad de una conducta asertiva y de las ventajas de un entrenamiento asertivo en las organizaciones.

En general se pueden identificar cuatro tipos de efecto que puede tener un conflicto: la situación de pérdida-pérdida (una de las personas quiere que todos queden peor que antes, como por ejemplo una conducta antisocial), la situación de pérdida-ganancia (una de las personas ve las ventajas de perder en un momento con miras a obtener ganancia en el futuro), la estrategia ganancia-pérdida (dominando al otro él pierde y yo gano) y la estrategia de ganar-ganar (buscar soluciones que beneficien a ambas partes).

Los autores de este estudio proponen que el ser asertivo es un medio eficaz de lograr soluciones del tipo ganar-ganar, puesto que "cuando la persona asertiva es confrontada con una situación intolerable, es capaz de plantear el problema, expresar sus sentimientos, comprender la posición del otro, ofrecer alternativas y conocer las consecuencias." (Ob. cit., Pág. 225).

Desde una perspectiva similar, K. Thomas (citado en Robbins S., 1996, Pág. 511) plantea que la óptima combinación de las variables Asertividad y Cooperación permite que las partes en conflicto interactúen de forma que se satisfagan completamente las preocupaciones o intereses de cada una de ellas, tal como se refleja en el siguiente esquema:

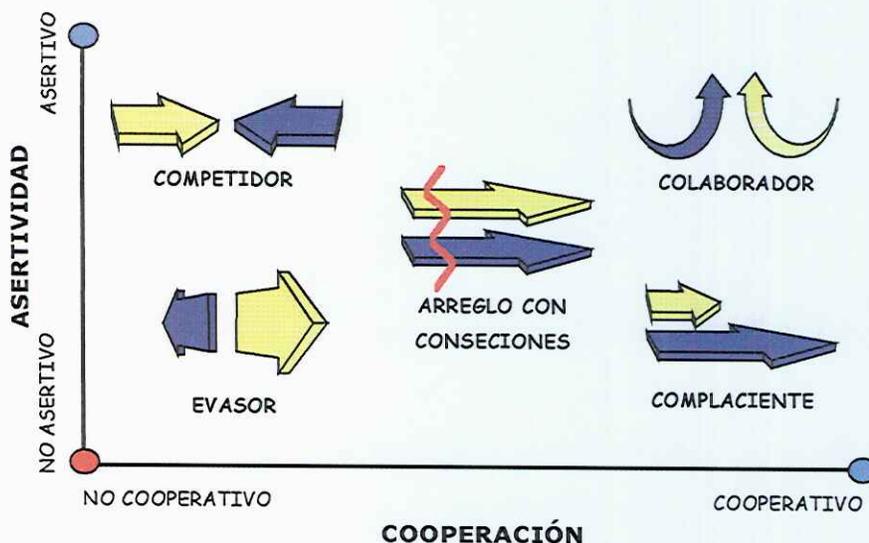


Grafico I : Dimensiones de las Intenciones del Manejo de Conflictos

(Robbins S., 1996)

De acuerdo con el esquema, las partes que interactúan en el conflicto pueden ir desde una situación de mutua Evasión, cuando ambas asumen una actitud de *no cooperación* y *no asertividad*, hasta una de mutua Colaboración (“ganar – ganar”), cuando ambas actúan de manera cooperativa y asertiva.

G - CULTURA ORGANIZACIONAL:

“La Cultura de una Organización está formada por valores, ideas, presunciones, percepciones, normas, artefactos y pautas de comportamiento compartidos por los que trabajan en ella...” (Gibson y otros, 1996, Pág. 71). Todos estos aspectos compartidos actúan además como diferenciadores de una organización respecto de las otras.

Desde una perspectiva más concreta, las culturas organizacionales se diferencian entre sí por su situación en torno a las siete características que se describen a continuación (Robbins, S.; 1996, pág. 681):

1. *Innovación y asunción de riesgos*: El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. *Atención al detalle*: El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. *Orientación a los resultados*: El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
4. *Orientación hacia las personas*: El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
5. *Orientación al equipo*: El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
6. *Energía*: El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
7. *Estabilidad*: El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del statu quo en lugar de insistir en el crecimiento.

El nivel en que una organización se encuentre en cada una de estas características (alto o bajo), determina un tipo de cultura que le es propio y que la puede distinguir de las culturas de las demás organizaciones. Del mismo modo puede esperarse que ocurra entre organizaciones que se agrupan bajo una categoría mayor, como por ejemplo las denominadas “organizaciones públicas” y “organizaciones privadas”.

Una forma de visualizar las diferencias de cultura organizacional que existen entre estas dos agrupaciones organizacionales (públicas y privadas), es la que aporta Eduardo Acuña en su estudio denominado “Los Recursos Humanos en la Privatización de Empresas Chilenas” (1997), en el cual el autor describe los procesos de privatización de las empresas estatales con un enfoque centrado en el factor humano, es decir, en la visión que las personas tuvieron del cambio de orientación, estructura, cultura, clima, relaciones, políticas y demás variables organizacionales.

Un resumen comparativo de esta descripción se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO N°1: Comparación de Características Generales de Empresas Públicas y Privadas de Chile.

Empresas Públicas	Empresas Privadas
Propiedad y capital de trabajo es del Gobierno o Estado	Propiedad y capital de trabajo es de Personas Naturales o Privados
Criterios políticos y de Estado pesan fuertemente en las decisiones	Criterio de rentabilidad y técnicos pesan fuertemente en las decisiones
El Estado Desarrolla un marco proteccionista, lo que induce a conservatismo y despreocupación por la eficiencia	Las reglas de mercado y la competencia, demandan preocupación por la eficiencia y especial valoración por la innovación.
El marco proteccionista genera recelo a los cambios, mantención del statu quo y por lo tanto impermeabilidad a los cambios.	La competencia exige adaptabilidad a los cambios y orientación al futuro.
Los ejecutivos que ejercen el liderazgo, representan los intereses del Estado.	Los ejecutivos que ejercen el liderazgo, representan los intereses de dueños o accionistas.
Con frecuencia se busca la afinidad política, entre otras variables, al momento de seleccionar al personal.	Con frecuencia se busca la afinidad con la cultura organizacional, entre otras variables, al momento de seleccionar al personal
Orientación al servicio público y al desarrollo técnico-productivo del país.	Orientación al mercado, el desarrollo del cliente (consumidor) y atención a sus necesidades.
Las políticas y procesos de selección, evaluación, mantención, desarrollo, egreso y de relaciones laborales apenas comienzan a tener relevancia estratégica y por lo tanto a desarrollarse a nivel profesional.	Las políticas y procesos de selección, evaluación, mantención, desarrollo, egreso y de relaciones laborales son importantes a nivel estratégico, en distinta medida dependiendo de la empresa, pero en casi todas hay conciencia de su relevancia y de la necesidad de su permanente mejoramiento.
Al mercado laboral comunica que ofrece estabilidad	Al mercado laboral procuran comunicar que ofrece estabilidad, pero combinada con proyecciones profesionales y progreso de acuerdo al desempeño.
Dependencia de los trabajadores hacia las autoridades y hacia el Estado, con la consecuente desestimulación de la iniciativa personal y autonomía.	Alta valoración de la proactividad, la autonomía y la flexibilidad, como actitudes que promueven el aprendizaje, el desarrollo y la innovación en las personas y en la empresa en su conjunto.
Se valora la sobriedad y la sencillez	Puede que se valore la sobriedad y la sencillez, pero los modelos que se usan como parámetros son exitistas.

(Acuña, E.: "Los Recursos Humanos en la Privatización de Empresas Chilenas"; Material Docente, Depto. Administración, Fac. Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile; 1997).

Tal como se describe para las organizaciones públicas y privadas, las diferencias culturales entre distintos tipos de organizaciones definen a su vez contextos laborales diferentes, al interior de los cuales las personas desarrollan su trabajo y las interacciones que requieren para cumplir adecuadamente con las funciones que les han sido encomendadas.

Este escenario hace entonces posible que el desarrollo de la Asertividad pueda afectar a la cultura organizacional, elevando o disminuyendo los niveles en que las características culturalmente diferenciadoras entre organizaciones se manifiestan al interior de una organización dada. Así por ejemplo, a personas con una baja asertividad probablemente les será bastante más cómodo trabajar en organizaciones cuya cultura privilegie elevados niveles de *Estabilidad* y *Orientación a las personas*.

Por el contrario, si el objetivo a largo plazo de una organización es introducir cambios en su cultura a través de los cuales se potencien características como la innovación, el trabajo en equipo y la orientación a los resultados, una de las estrategias válidas que puede utilizar, entre muchas otras, es el desarrollo de elevados niveles de Asertividad entre sus miembros o la incorporación de personas en puestos claves que posean un perfil superior en este tipo de conducta. En este sentido, la Asertividad podría llegar a posicionarse como un elemento que forme parte de los valores y competencias centrales en los que se sustentan los cambios de la cultura organizacional, incluso como parte de un perfil corporativo definido para la mayoría de los integrantes en una organización.

4.- *Asertividad Específica de Situaciones Laborales (ASL)*

A juicio de los autores, las variadas formas de relación descritas entre Organizaciones y Asertividad, y entre asertividad y contexto, permiten postular la existencia de una subclase de respuesta asertiva cuyas características son propias del ámbito organizacional y con aspectos distintivos de otras subclases de respuesta asertiva que pudiesen definirse para otros contextos.

De lo anterior surgió entonces la necesidad de formular un constructo teórico que sirviera de base a la investigación de la misma. Tal constructo es lo que los autores denominaron como "Asertividad Específica de Situaciones Laborales" (ASL), cuyo desarrollo requirió de una elaboración particular, puesto que al ser planteado como una subclase de respuesta asertiva, específica y adecuada a un determinado entorno, resultó ser un concepto original, hasta ahora no encontrado en la literatura.

Es así como para alcanzar el principal objetivo de la investigación, se debió formular una definición de la subclase de respuesta asertiva explorada y luego lograr su validación. En torno a ésta, se plantea a continuación una definición que sigue el tipo de la formulada por Bellack y Morrison (1982) para el concepto de Asertividad, en el sentido de centrar la atención en los elementos o habilidades relevantes que componen la conducta asertiva específica de situaciones laborales, o "*conducta ASL*".

4.1) Definición ASL:

Es una subclase de respuesta asertiva, cuyas características corresponden a las del contexto particular de las organizaciones y que se orienta al logro de las metas organizacionales, considerando su adecuado alineamiento con las necesidades y metas individuales. Posee los siguientes atributos:

- 4.1.1) Es característica de los Recursos Humanos en la organización.
- 4.1.2) Se enmarca dentro del contexto definido por la estructura, normas, objetivos y cultura de una organización, y por la interrelación de estos factores.
- 4.1.3) Es una conducta orientada a la tarea.
- 4.1.4) Actúa procurando alinear las necesidades y metas individuales con las de la organización.

4.1.5) Comprende las siguientes habilidades:

CUADRO N°2: Definición de Habilidades que Componen la Conducta ASL.

	HABILIDAD	DEFINICIÓN
A.-	Habilidad para negociar roles laborales	Implica que, ante conflictos potenciales o manifiestos referidos al rol laboral de un sujeto, éste es capaz de favorecer y alcanzar acuerdos que consideren tanto sus propias necesidades, derechos y deberes, como los de los demás, orientándose a soluciones del tipo ganar-ganar.
B.-	Habilidad para expresar y defender ideas y sentimientos personales en el contexto laboral	Supone la capacidad de un sujeto para plantear de manera clara y oportuna sus sentimientos y apreciaciones en relación a una situación laboral dada, teniendo en cuenta el respeto a las opiniones y sentimientos de los demás.
C.-	Habilidad para ofrecer y pedir ayuda	Corresponde a la capacidad del sujeto para implementar conductas que favorezcan la mutua cooperación en el desarrollo de las labores propias y las de los demás componentes de la organización. Se operacionaliza en la expresión de: la intención de prestar, o la necesidad de recibir ayuda.
D.-	Habilidad para disentir y fundamentar el desacuerdo	Se refiere a ser capaz de manifestar diferencias de opinión o de percepción de una situación, comunicándose en forma adecuada (tono, contenido, etc.) y oportuna, tanto con sus superiores, como con sus pares y subordinados; fundamentando adecuadamente su posición, pero manteniendo una actitud flexible.
E.-	Habilidad para manifestar y recibir adecuadamente opiniones positivas y negativas	Implica la capacidad para criticar positiva o negativamente el trabajo de los demás, con oportunidad y adecuación al contexto y para recibir constructivamente juicios favorables y desfavorables de los otros respecto al propio trabajo. Estas críticas o juicios deben actuar como reforzadores del desempeño de los sujetos y favorecer un adecuado clima laboral.
F.-	Habilidad para manejar ansiedad interpersonal en situaciones laborales	Da cuenta de la capacidad para sobreponerse adecuada y oportunamente a la ansiedad interpersonal generada en diversos momentos de la vida laboral, aminorando así la probabilidad de interacciones con consecuencias desagradables y actuando de manera acorde con el rol y las funciones desempeñadas. Involucra situaciones tales como exposición de un trabajo ante la(s) jefatura(s), responder a clientes insatisfechos (internos y externos), etc.
G.-	Habilidad para establecer y fomentar relaciones sociales adecuadas en el ámbito laboral	Supone que el sujeto A.S.L. es capaz de promover el origen y la mantención de un adecuado clima laboral, a través del establecimiento de nexos interpersonales acordes a las necesidades sociales de cualquier grupo de trabajo.

Vista desde este marco organizacional, la definición de una clase de respuesta asertiva propia de este contexto, puede llegar a constituir un aporte significativo en dos sentidos:

- A través de la contribución a la facilitación y efectividad de las interacciones entre las personas al interior de la organización, lo que a nivel individual se traduce en la mejoría de los estándares de desempeño de los empleados y de su calidad de vida laboral.
- Promoviendo la posibilidad que, como consecuencia de este mejoramiento, se optimicen muchos de los procesos organizacionales y que esto se traduzca en un mejor funcionamiento global que facilite la obtención de los objetivos de la organización en su conjunto.

III. OBJETIVOS

Como enunciados orientadores de la investigación realizada, se definieron los siguientes objetivos:

1.- Objetivos Generales:

- 1.1) *Proponer la existencia de una Subclase de Respuesta Asertiva específica del contexto laboral.*
- 1.2) *Evaluar su potencial para explicar la conducta asertiva de los trabajadores en relación al contexto en el que desempeñan sus funciones.*

2.- Objetivos Específicos:

- 2.1) *Elaborar una definición que caracterice la Subclase de Respuesta Asertiva específica del contexto laboral, diferenciándola de la Asertividad General.*
- 2.2) *Elaborar en base al concepto definido, un instrumento que evalúe empíricamente la Respuesta Asertiva Específica de Situaciones Laborales (ASL).*
- 2.3) *Obtener evidencias de validez de contenido para el instrumento diseñado a través del criterio de jueces expertos.*
- 2.4) *Determinar la capacidad de discriminación de los reactivos del instrumento desarrollado.*
- 2.5) *Obtener, para la Escala ASL, evidencias de confiabilidad por consistencia interna.*
- 2.6) *Describir el nivel de ASL de trabajadores subalternos de organizaciones de los sectores público y privado.*
- 2.7) *Aportar a la validez de constructo del instrumento, a través de la evaluación del efecto del contexto organizacional sobre la conducta asertiva, mediante la comparación del nivel de ASL entre trabajadores subalternos del sector público y privado.*
- 2.8) *Validar concurrentemente el instrumento desarrollado en relación al concepto de Asertividad General.*
- 2.9) *Entregar evidencias adicionales de validez de constructo a la Escala desarrollada, por medio del análisis de sus intercorrelaciones.*

IV. ASPECTOS METODOLOGICOS

1.- TIPO Y CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO Y DISEÑO EMPLEADO.

Como se indicó anteriormente, el objetivo central del estudio consiste en verificar que existe una subclase de respuesta asertiva que es propia del contexto de las organizaciones (ámbito laboral). Para corroborarlo, el esfuerzo de los autores se orientó principalmente a generar un constructo teórico que definiera el contenido y las características de dicha subclase de respuesta asertiva, actividad que derivó en la proposición del concepto de *Asertividad Específica de Situaciones Laborales* (ASL). Posteriormente, y con el fin de sustentar empíricamente la validez de este constructo, se evaluaron dos grupos de trabajadores subalternos de organizaciones pertenecientes a los sectores público y privado del gran Santiago, utilizando para ello un instrumento creado por los autores en base al concepto de ASL ya definido (Escala ASL).

De acuerdo a lo anterior, y siguiendo la clasificación de tipos de estudios propuesta por el autor G. L. Danhke (citado por Hernández, R. y otros; 1996), esta investigación contempló en sus dos etapas los siguientes tipos: se inició con un estudio que responde a lo que constituye **investigación básica**, dado que se llevó a cabo una actividad de **orientación teórica** (recolección de antecedentes e información y elaboración del constructo de "ASL"), que sirvió de base al desarrollo de las siguientes etapas. Derivó luego en una investigación **metodológica**, dado que se desarrolló tecnología (instrumento) propia de la disciplina. Esta a su vez sirvió de base a la realización de un estudio de tipo **descriptivo-comparativo**, que intenta describir las diferencias y/u homogeneidades de los grupos involucrados, a través de la contrastación de los datos obtenidos. Para tales fines, los procedimientos a seguir fueron los de un diseño **descriptivo-correlacional**, dada la naturaleza ex-post-facto de las variables independientes o de estratificación consideradas.

2.- HIPÓTESIS DEL ESTUDIO.

2.1.- Hipótesis General:

Existe una subclase de respuesta asertiva específica del ámbito laboral, diferente de la Asertividad General, que responde a las características de las organizaciones y a las dinámicas propias del entorno humano en el trabajo.

2.2.- Hipótesis de Trabajo Específicas:

2.2.1.- Existen diferencias significativas entre los niveles de ASL de trabajadores subalternos del sector público y trabajadores subalternos del sector privado.

2.2.2.- Los trabajadores subalternos del sector privado presentan un nivel de ASL mayor al de los trabajadores equivalentes de organizaciones pertenecientes al sector público.

3.- DEFINICIÓN DE VARIABLES

3.1.- VARIABLES EN ESTUDIO O DEPENDIENTES

3.1.1) *Asertividad Especifica de Situaciones Laborales (ASL).*-

Definición Conceptual:

Es una subclase de respuesta asertiva, cuyas características corresponden a las características definidas por el contexto particular de las organizaciones y que se orienta al logro de las metas organizacionales, considerando su adecuado alineamiento con las necesidades y metas individuales.

Las habilidades que la conforman son:

- **Habilidad para negociar roles laborales**
- **Habilidad para expresar y defender ideas y sentimientos personales en el contexto laboral**
- **Habilidad para ofrecer y pedir ayuda**
- **Habilidad para disentir y fundamentar el desacuerdo**

- **Habilidad para manifestar y recibir adecuadamente opiniones positivas y negativas**
- **Habilidad para manejar ansiedad interpersonal en situaciones laborales**
- **Habilidad para establecer y fomentar relaciones sociales adecuadas en el ámbito laboral**

Definición Operacional:

Se entenderá por conducta "ASL" los resultados obtenidos por los sujetos evaluados, en la Escala ASL creada por los autores del presente estudio.

3.1.2) *Asertividad General.-*

Definición Conceptual:

"Capacidad de las personas para reconocer y expresar de un modo socialmente adecuado, sus sentimientos, pensamientos y necesidades en forma clara, directa y honesta, sin transgredir los derechos propios y ajenos." (González, B. y otros, 1988).

Definición Operacional:

Para efectos de la presente investigación, se entiende por "Asertividad General" los resultados obtenidos por los sujetos evaluados, en la Cédula de Asertividad de Rathus (RAS).

3.2.- **VARIABLES INDEPENDIENTES O DE ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA**

3.2.1) *Tipo de Organización Según la Propiedad.-*

Definición Conceptual:

Se entenderán como "organizaciones del sector público" aquellas entidades que dependen del Estado, tanto administrativa como financieramente, en más de un 50%.

Se entenderá por "organizaciones del sector privado", aquellas entidades no pertenecientes al sector público (de acuerdo al criterio enunciado en el párrafo anterior) y que su actividad se oriente a la generación de utilidades.

Definición Operacional:

Se estratifica de acuerdo con los datos referidos por los encuestados en el ítem "sector al que pertenece la empresa" del Cuestionario de Antecedentes Personales aplicado a los sujetos que participaron en la presente investigación.

3.3.- VARIABLES DE MUESTREO O RESTRICCIONES IMPUESTAS A LA MUESTRA

3.3.1) *Edad.-*

Definición Conceptual:

Tiempo que ha vivido la persona desde su nacimiento (contabilizado en años).

Definición Operacional:

Tiempo transcurrido -en años- desde la fecha de nacimiento de la persona (según datos obtenidos en Cuestionario de Antecedentes Personales), hasta la fecha de evaluación. Se considerarán los sujetos no menores de 20 años, ni mayores de 50, con el fin de incorporar en la muestra las etapas medias del ciclo vital, que en términos generales consideran los períodos de "juventud", "adulto joven" y "adulter" propiamente tal.

3.3.2) *Condición de Subalterno.-*

Definición Conceptual:

Aquel tipo de trabajador cuya asignación de tareas, su ejecución y la evaluación de su desempeño dependen de otros actores de la organización, a los cuales se ve subordinado, y que no participa en las decisiones estratégicas ni en actividades de gestión.

Definición Operacional:

Todos aquellos trabajadores de línea que no ocupen cargos de jefatura descritos en el organigrama de la organización y que representados en el mismo, ocupen el nivel inferior. (Eje: administrativos, oficinistas, juniors, secretarias, etc.).

3.3.3) *Antigüedad en la Organización.-*

Definición Conceptual:

Se refiere al tiempo -en años- que el sujeto lleva integrado a la organización como empleado permanente (con contrato).

Definición Operacional:

Tiempo transcurrido -en años- entre la fecha de inicio del primer contrato celebrado entre el trabajador y la organización, y la fecha de evaluación. Se considerarán los trabajadores con un mínimo de 12 meses continuados de trabajo para la misma empresa.

4.- DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL UNIVERSO

El universo se definió considerando sujetos de sexo masculino y femenino en proporción equilibrada (con el fin de que ésta no constituya una variable interviniente) que ocuparan cargos a nivel de subalternos, pertenecientes a organizaciones de los sectores público y privado de la Región Metropolitana.

El estudio se circunscribió solamente a esta región, dado que ello permitía un más fácil acceso y manejo de la muestra, además de ser lo suficientemente representativa de los distintos tipos de organizaciones que se pueden encontrar en los sectores señalados a lo largo del país.

5.- DEFINICIÓN Y TAMAÑO ESTIMATIVO DE LA MUESTRA

La muestra definida para la investigación correspondió a una de tipo intencionada o de elección razonada. El criterio de intencionalidad está dado por el hecho de definir la pertenencia a una organización pública o privada.

La muestra teórica inicialmente contempló trabajar con un número aproximado de 80 personas, llegando finalmente a una muestra real de 70 sujetos, tanto de sexo masculino como femenino, los cuales contaban con un mínimo de 1 año de antigüedad en la organización (ya sea pública o privada). Se consideraron personas con edades entre los 20 y los 50 años, ambas inclusive.

El siguiente cuadro describe la distribución muestral de los sujetos según sexo y tipo de organización:

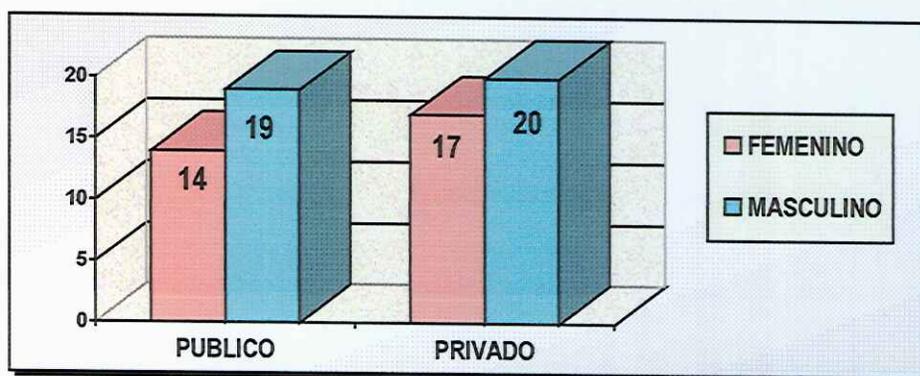


Gráfico II: Distribución de Sujetos por Sexo y Tipo de Organización

6.- INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS

6.1.- Cédula de Asertividad de Rathus. (Ver anexo 2)

Este instrumento fue creado para evaluar la asertividad y el "arroyo social" a través del planteamiento de una serie de situaciones que pueden ser más o menos características de quien responde al test. Se utiliza tanto en las actividades clínicas como de investigación. Consiste en un cuestionario compuesto por un total de 30 ítems de respuesta graduada, cuyos puntajes varían de -3 ("absolutamente no característico en mí") a +3 ("muy característico en mí"). De este modo, los puntajes totales que es posible obtener varían entre -90 (baja asertividad) y +90 (alta asertividad).

La Cédula de Asertividad Rathus tiene una confiabilidad test-retest para una población de no graduados de estudios superiores en Estados Unidos, de 0.78, después de 8 semanas entre ambas aplicaciones, indicando una moderada a buena estabilidad de los puntajes obtenidos en el test en un período de 2 meses.

La confiabilidad test – retest del Rathus para una población de no graduados fue de 0.78, mostrando que las cualidades evaluadas poseen de moderada a alta estabilidad de los puntajes del test sobre un período de 2 meses (Cortés A.P., González P.L., Nilo J.A., 1980).

En cuanto a la validez, ésta fue establecida concurrentemente, comparando los puntajes del inventario, con los puntajes obtenidos ante 5 preguntas abiertas, sobre qué habrían hecho ante situaciones determinadas que pedían una respuesta asertiva. La correlación obtenida fue de 0.70, lo que se considera óptimo en procesos de validación, indicando alta coincidencia en las variable medidas.

6.2.- Escala ASL (Ver Anexo 1)

Elaborada por los autores para la presente investigación, a partir de la definición de ASL propuesta en el marco teórico. Sus ítems provienen por una parte de la creación de ítems por parte de los mismos investigadores y por otra, de la adaptación a situaciones laborales de ítems pertenecientes a diversos instrumentos que miden Asertividad General (“Escala de Autoexpresión de College” de Galassi & Galassi, Delo y Bastien; “Inventario de Asertividad – Agresividad” de Baker & Baker y Breit; “Inventario de Asertividad” de Gambrill y Richie, entre otros. Ver Cortés A.P., González P.L., Nilo J.A., 1980). El diseño del instrumento corresponde al de una escala tipo Likert, la que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra” (Hernández R. y otros, 1996). La Escala Likert original presenta habitualmente 5 categorías de respuesta en torno a las cuales los evaluados deben manifestar su preferencia.

7.- **PROCEDIMIENTO**

Para la realización de la investigación se siguieron los pasos que se señalan a continuación:

a) Definición y caracterización del constructo “*Asertividad Específica de Situaciones Laborales (ASL)*”.

Sobre la base del análisis de variados enfoques teóricos relativos a los temas de Organizaciones y de Asertividad, provenientes de los campos de la Psicología Laboral-Industrial y de la Psicología Clínica, los autores procedieron a elaborar un constructo teórico que representara el contenido y las características esenciales de la subclase de respuesta asertiva propia del contexto laboral cuya existencia se buscaba comprobar. Como resultado de este análisis se acuñó el concepto de Asertividad Específica de Situaciones Laborales o ASL.

b) Creación de "ESCALA ASL" por parte de los investigadores.

Una vez definido el concepto de ASL, se caracterizó en siete tipos de habilidades distintas, para las cuales se revisaron los indicadores conductuales que permitían su medición en el contexto organizacional. Luego se procedió al diseño del instrumento para medir asertividad en situaciones laborales, siguiendo el modelo de la *escala tipo Likert*. En el caso de este estudio se aplicó una leve variación, consistente en eliminar la categoría correspondiente a la respuesta que marcaba la tendencia neutral frente a cada ítem. Así, inicialmente se definieron las categorías "siempre", "frecuentemente", "sólo a veces", "casi nunca" y "nunca". Luego de la aplicación piloto se eliminó la opción "sólo a veces" (respuesta neutral), con el fin de favorecer el que las respuestas de los evaluados tendieran a una dirección más definida en relación a la afirmación que se les planteaba. De este modo, las categorías finalmente utilizadas fueron: "siempre", "frecuentemente", "rara vez" y "nunca". El puntaje asignado a estas opciones fue de 1 punto a la opción que representaba una respuesta menos asertiva y de 4 puntos a aquella que indicara la respuesta más asertiva, lo que dependía del sentido (afirmación o negación) que tenía el enunciado en la Escala ASL. Por ejemplo, en los ítems 4, 5 y 6, el puntaje 4 le correspondió a la categoría "siempre" y el puntaje 1 a la categoría "nunca"; para los ítems 10 al 14, la situación era inversa.

En cuanto al número de ítems de la prueba, inicialmente se diseñó un total de 51, cada uno con cuatro opciones de respuesta graduada, los que se distribuyeron en las siete categorías predefinidas. Los ítems se construyeron en base a situaciones creadas por los autores y a adaptaciones de ítems sacados de diversas pruebas y cuestionarios de asertividad revisados con este fin. Fueron después sometidos al criterio de los jueces para calificar su pertinencia en relación al concepto a medir y las variables que lo componen. A continuación, se procedió a aplicar la escala completa a los sujetos de la muestra (con los 51 ítems).

c) Validación de la "ESCALA ASL" a través de su evaluación por jueces calificados.

Se recurrió a un grupo de 6 jueces expertos en el tema de la asertividad (con experiencia comprobable en el área), para solicitar su opinión respecto de la validez de la prueba en cuanto a la relación de cada ítem con asertividad y a la clasificación de éstos en las distintas categorías de habilidades predefinidas por los autores. El procedimiento seguido por los jueces fue el siguiente:

- Se les entregaron los 51 ítems escritos cada uno en una cinta de papel, 7 sobres con la habilidad que representaban y su definición pegados en el dorso, un sobre en blanco y una hoja de observaciones.
- Se les pidió que analizaran cada ítem y lo pusieran en el sobre de la habilidad que a su juicio estaba midiendo.
- Aquellos que en opinión de un juez no midieran ninguna de las siete habilidades o no fueran claramente clasificables, deberían colocarse en el sobre en blanco.
- En la hoja de observaciones deberían anotar sus comentarios respecto de la clasificación y de otros aspectos que considerasen oportuno plantear.

Los resultados de la evaluación hecha por los jueces se analizaron y dieron lugar a una nueva modificación de algunos ítems y a la reclasificación de otros en categorías distintas a las inicialmente definidas.

d) Aplicación de la "ESCALA ASL" a muestra piloto.

Se aplicó el instrumento a una muestra piloto, de características similares a las de la muestra definitiva que se evaluaría posteriormente. Integraron esta muestra piloto un grupo de 18 funcionarios administrativos (secretarías, auxiliares, etc.) de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, la que corresponde a una Institución de carácter público, con el objeto de evaluar los siguientes aspectos:

- Claridad y pertinencia de las instrucciones para responder la Escala ASL.
- Tiempo de respuesta aproximado para la muestra.
- Claridad del lenguaje y la redacción de los ítems.
- Diferenciación entre las opciones de respuesta presentadas.
- Otras dificultades factibles de encontrar durante la aplicación.

e) Corrección posterior de la "ESCALA ASL".

Se revisaron los resultados de la aplicación piloto, fundamentalmente en base a los aspectos evaluados que se indicaron en el punto anterior. Los principales hallazgos obtenidos en dicha aplicación se detallan en el análisis de resultados (Ver capítulo V, pág. 53)

f) Establecer contacto con organizaciones pertenecientes al universo poblacional.

Se contactaron para la muestra definitiva un total de 5 organizaciones, 3 de ellas pertenecientes al sector privado y dos al sector público. Entre las primeras se encuentra una gran empresa del área telecomunicaciones, un preuniversitario y una empresa elaboradora de productos de aseo personal y cosméticos. En el ámbito público se evaluó una institución de salud y otra del sector penitenciario.

g) Aplicación de "CÉDULA DE ASERTIVIDAD DE RATHUS" y "ESCALA ASL" a la muestra seleccionada en el paso anterior.

En las organizaciones señaladas anteriormente se aplicaron los dos instrumentos a utilizar en el estudio. La muestra total fue de 70 sujetos, distribuidos de manera proporcionada entre ambos sectores y por sexo.

h) Se realizó el análisis estadístico de los resultados obtenidos para ambas pruebas.

Una vez obtenidos los resultados, se realizaron análisis estadísticos destinados a verificar las correlaciones entre: ítem - prueba total; ítem - variable de pertenencia; e ítem - ítem (para todos los ítems de la prueba). A partir de este procedimiento se efectuó el Análisis de los resultados de los ítems, el que consideró los siguientes factores:

- Nivel de significación de la correlación ítem - test
- Nivel de significación de la correlación ítem - variable
- Valor de la correlación ítem - variable, en relación con los otros ítems de la misma variable
- Valor de la correlación ítem - ítem, en su variable
- Grado de "transparencia" del ítem (predictibilidad de la respuesta)
- Relación cualitativa del ítem con el concepto de ASL

Como resultado de este análisis los autores decidieron eliminar 7 ítems, quedando la Escala ASL definitiva compuesta por un total de 44 ítems, los cuales se distribuyen en las distintas variables definidas de acuerdo a lo señalado en la Tabla de Especificaciones de la prueba (ver Anexo 3)

Para validar la Escala, como se mencionó anteriormente, se recurrió inicialmente al criterio de Jueces calificados en los temas de Organizaciones y/o Asertividad, dado que otras formas de validación fueron también parte de la investigación. La confiabilidad para el ASL está expresada en términos de objetividad de la corrección del instrumento, condición básica y necesaria para la confiabilidad de una prueba psicológica. Además se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach por varianza de las subpruebas, cuyo resultado (0,85) ratifica la alta confiabilidad del instrumento.

- i) Se contrastaron los resultados obtenidos con las hipótesis planteadas.
- j) En base a los antecedentes recogidos y a los análisis realizados, se plantearon las conclusiones finales del estudio y sus posibles proyecciones.

8.- CRITERIOS DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

Con el fin de asegurar la validez y confiabilidad de la investigación en general, se consideraron los siguientes aspectos:

- Para la aplicación de los instrumentos destinados a medir asertividad general (Cédula RAS) y ASL (Escala ASL) se estandarizó la situación de prueba, de acuerdo a las condiciones propuestas para la aplicación del Inventario de Asertividad de Rathus.
- El contacto con todos los sujetos participantes en el estudio se llevó a cabo personalmente por los autores. Para tal efecto, los investigadores concurren al lugar de trabajo de las personas, solicitando su colaboración con este proyecto. Luego explicaron las características y objetivos del estudio, procediendo finalmente a la aplicación de los instrumentos psicométricos.
- La muestra definitiva estuvo integrada por los sujetos que, cumpliendo con los requisitos exigidos por las variables de muestreo, aceptaron participar voluntariamente en la investigación.

- La aplicación de los instrumentos a la muestra definitiva, se realizó en forma colectiva en sesiones de 1 hora aproximada de duración, considerando un horario estándar que fluctuó entre las 16⁰⁰ y la 19⁰⁰ hrs., según las posibilidades de los evaluados. A dichas sesiones asistió un mínimo de 8 y un máximo de 15 personas.
- Las sesiones de aplicación de los instrumentos se llevaron a cabo en dependencias de la organización a la que pertenecía el sujeto, cuidando el adecuado cumplimiento de las condiciones de examen de la Cédula RAS.
- La introducción de las sesiones y las instrucciones entregadas a los sujetos antes de la aplicación de cada prueba, fueron estándar.

9.- TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los datos obtenidos de los instrumentos utilizados para medir Asertividad General y ASL, se procesaron de la siguiente forma:

Para la evaluación psicométrica de la Escala ASL, se calculó la proporción de respuesta para cada uno de los ítems, el promedio de puntaje bruto o directo de éstos y la correlación (a través de Pearson, dado que los puntajes directos de ambas pruebas, aunque en estricto rigor sean

de nivel ordinal, se pueden asumir a un nivel intervalar de medición) entre: el puntaje de cada ítem y el puntaje de la prueba total (ítem - prueba total), el de la subvariable a la que pertenecía (ítem - variable) y el de los demás ítems de la prueba (ítem - ítem), con el fin de establecer la capacidad de discriminación de los ítems del cuestionario. Los resultados se interpretaron con un 95% de confianza.

Una vez reensamblada la prueba ASL, a partir de los resultados del análisis de ítems, se procedió a la comparación de los subalternos de los sectores público y privado en cuanto a la variable "ASL", para lo que se utilizó la prueba "t de Student" para grupos independientes (hipótesis 2.2.1).

Como otra evidencia de validez de constructo, se calculó la intercorrelación entre los ítems que la componen, a través del coeficiente de Pearson.

Para relacionar las variables "Asertividad General" y "ASL" al interior de cada grupo (público y privado), se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, el que se utilizó, tal como se expresó anteriormente, al asimilar los resultados brutos o directos de las pruebas a un nivel intervalar de medición.

V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los distintos análisis estadísticos utilizados en este estudio permitieron verificar los siguientes resultados:

1. ESCALA ASL: DISEÑO Y VALIDACION DEL INSTRUMENTO

- Respecto de la aplicación piloto de la prueba, las conclusiones fueron las siguientes:
 - Las instrucciones entregadas previamente a la realización de la prueba fueron claras, suficientes y bien entendidas por todos los evaluados.
 - El tiempo de respuesta promedio para la muestra piloto fue de 20 a 25 minutos para el total de la Escala.
 - Se presentaron dificultades con algunos términos y esencialmente con la redacción de algunos ítems, lo que se tradujo en la revisión y modificación de alrededor de un 15% de ellos. No se eliminó ninguno, hasta no contar con un número de datos suficientes para realizar un análisis estadístico de cada ítem.
 - Se detectó un importante nivel de ansiedad frente a la prueba, asociado fundamentalmente a los temores de los evaluados respecto de un hipotético “mal uso” que se pudiera dar a la información. Es importante en este sentido, aclarar muy bien los alcances, confidencialidad de los resultados y objetivos de la Escala antes de aplicarla y recalcar la importancia de responderla de manera honesta.
- De los 51 ítems originales de la Escala ASL, un 55% podrían calificarse como muy populares o atractivos para la muestra evaluada, lo que implica que las personas tienden a sentirse más identificadas con lo que dichos ítems expresan. El restante 45% presentan una mayor dispersión en las respuestas obtenidas. Sin embargo, estos resultados no constituyen por sí solos un criterio decisivo para determinar la eliminación de ítems.
- En cuanto al aporte de cada ítem respecto de la capacidad de la Escala ASL total para medir efectivamente la variable asertividad laboral de un sujeto, se encontró que la gran mayoría de éstos son válidos como instrumento para evaluarla.

Los datos concretos indican que al correlacionar cada ítem con el puntaje total de la prueba, un 88% de ellos aporta significativamente al resultado final obtenido por los sujetos en la Escala ASL (índice de correlación igual o superior a 0,2365, criterio de corte considerado con un alfa igual a 0,05), vale decir, aportan a la prueba total (ver cuadro siguiente).

CUADRO N° III: Índices De Correlación "ITEM - TEST" Para La Escala Asl

Correlación ITEM - TEST	
1	0,047
2	0,540
3	0,170
4	0,176
5	0,378
6	0,444
7	0,475
8	0,498
9	0,428
10	0,540
11	0,605
12	0,302
13	0,363
14	0,414
15	0,151
16	0,448
17	0,569
18	0,567
19	0,304
20	0,481
21	0,366
22	0,305
23	0,072
24	0,391
25	0,284
26	0,588
27	0,302
28	0,273
29	0,390
30	0,465
31	0,391
32	0,403

Correlación ITEM - TEST	
33	0,279
34	0,343
35	0,499
36	0,258
37	0,428
38	0,378
39	0,439
40	0,280
41	0,422
42	0,300
43	0,311
44	0,414

- La correlación de cada ítem con el puntaje total de la variable a la que pertenecía (una de las 7 habilidades de la ASL), entrega como resultado que todos ellos aportan de manera significativa a su variable, lo que se expresa en correlaciones que en el 93% de los casos son de valor medio (68%) o medio-altas (32%). Cabe señalar que de los 51 ítems originales, solamente uno presentó una correlación no significativa con su variable. Como tampoco presentó buenos resultados en los demás análisis estadísticos realizados, este ítem fue eliminado del test definitivo. *Una vez que se realizó el análisis de ítems para eliminar aquellos cuyo aporte a la prueba total o a su variable no era significativo, se conformó la Escala definitiva con 44 ítems, que en su totalidad discriminan efectivamente en relación a la variable medida:*

Cuadro n°IV : Indices De Correlación "ITEM - VARIABLE" Para La Escala Asl

CORRELACION ITEM - VARIABLE 1	
2	0,65
4	0,52
21	0,49
27	0,55
40	0,61
44	0,55

CORRELACION ITEM - VARIABLE 2	
9	0,57
16	0,58
24	0,44
26	0,68
35	0,57
43	0,49

CORRELACION ITEM - VARIABLE 3	
1	0,52
3	0,63
17	0,68
18	0,61

CORRELACION ITEM - VARIABLE 4	
8	0,60
10	0,70
30	0,57
37	0,53
38	0,58
41	0,53

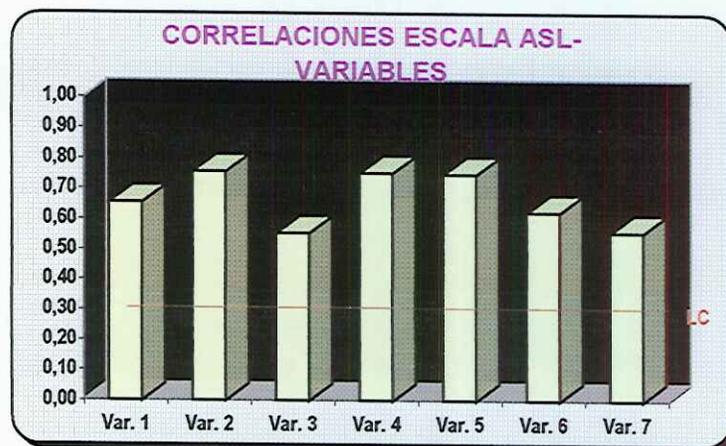
CORRELACION ITEM - VARIABLE 5	
5	0,45
7	0,44
12	0,61
13	0,47
14	0,56
19	0,53
25	0,34
39	0,47

CORRELACION ITEM - VARIABLE 6	
11	0,66
22	0,58
29	0,64
34	0,41
36	0,42
42	0,69

CORRELACION ITEM - VARIABLE 7	
6	0,58
15	0,43
20	0,59
23	0,57
28	0,65
31	0,54
32	0,64
33	0,37

- Los resultados obtenidos al correlacionar cada ítem con el resto de los ítems de la prueba, como otro de los aportes estudiados en relación con la validez de constructo, permitieron observar que en la mayoría de los casos éstos se comportan de manera relativamente independiente respecto del resto, midiendo aspectos distintivos de cada variable y de la prueba en general. Esto se traduce en que tanto la Asertividad Laboral como conducta, así como cada una de las habilidades que la componen, son abarcadas de forma bastante amplia por las preguntas que contiene la Escala, lo que permite hacer un análisis integral del fenómeno evaluado.
- De manera similar, la correlación de cada una de las variables integrantes de toda la prueba con el puntaje total de la misma, refleja el significativo aporte que cada una de ellas hace en la conformación total de la conducta que se ha denominado Asertividad Laboral (o en situaciones laborales), lo que puede apreciarse en la siguiente gráfica:

Correlación Variable-Test	
Var. 1	0,65
Var. 2	0,75
Var. 3	0,55
Var. 4	0,75
Var. 5	0,75
Var. 6	0,62
Var. 7	0,56



L.C.= Límite crítico bajo el cual la correlación ya no es significativa.

Gráfico III: Correlaciones de Escala ASL vs. Variables

- La medición de la confiabilidad de la prueba se realizó a través del coeficiente α (alfa) de Cronbach, por varianza de las subpruebas, obteniéndose los siguientes resultados:

Evidencias de Confiabilidad de la Escala ASL

	ESCALA ASL
Coef. α	0.85

Este resultado implica que la Escala ASL presenta una alta confiabilidad por consistencia interna, lo que permite afirmar que el constructo a la base de la prueba es homogéneo.

- En cuanto a la validez del test, ésta se estableció por tres vías o procedimientos:
 - ✓ **Validez de Contenido:** tal como se indicó anteriormente, se estableció a través de someter los ítems al análisis de "jueces expertos" en los temas de Asertividad y de Psicología Organizacional (ver Anexo 5).
 - ✓ **Validez de Constructo:** establecida a través de las correlaciones entre cada variable con la prueba total (ASL) y entre cada variable de ASL con el Test de Rathus. En todos los casos los resultados ratifican la validez de constructo de la prueba obtenida por esta vía (ver Gráfico III y Anexo 4).
 Otro aporte a la validez de constructo lo constituyen los resultados de la comparación entre los grupos en estudio (subalternos del sector público y los del sector privado) para la variable ASL, ya que las diferencias obtenidas a través de t de Student son significativas (ver Anexo 4).
 - ✓ **Validez Concurrente:** al correlacionar los resultados de la Escala ASL con los obtenidos para el Test de Rathus (Asertividad General), se aprecia una correlación mediana y significativa, tanto para las pruebas totales (correlación = 0,59), como para cada grupo (correlación con sector público = 0,43; correlación con sector privado = 0,51). Estos resultados dan muestras de la validez concurrente de la Escala ASL (ver Anexo 4).
- Se valida la Escala ASL, ya que se encontraron diferencias significativas entre los grupos evaluados, es decir, subalternos del sector público y del sector privado.

Estas diferencias significativas se observan tanto en la prueba total, como en la mayoría de las habilidades que forman parte del constructo que los autores denominaron "Asertividad Laboral". Este resultado es corroborado por los hallazgos con relación al Inventario de Asertividad de Rathus, ya que en éstos se verifican también las diferencias significativas entre ambos grupos, en similares intensidades y sentidos. (Ver Anexo 4)

- Descripción de niveles de ASL en subalternos de los sectores público y privado: Los resultados indican que de los 7 tipos de habilidades componentes de la ASL, en sólo 2 de ellas no se presentan diferencias significativas entre los grupos público y privado. Dichas habilidades corresponden a las de : "Habilidad para manejar ansiedad en situaciones laborales" y " Habilidad para establecer y fomentar relaciones sociales adecuadas en el ámbito laboral".

Se observó que en las 5 habilidades restantes, el grupo de los subalternos del sector privado presenta mejores resultados que los del sector público, en el sentido de que existe una mayor frecuencia o probabilidad de presentar en su comportamiento laboral habitual, las conductas que reflejan dichas habilidades.

En este contexto, las habilidades en las que se presentan las diferencias más significativas entre ambos grupos son las de "Negociar roles Laborales" (habilidad 1 de la ASL) y "disentir y fundamentar el desacuerdo" (habilidad 4 de la ASL).

VI. SÍNTESIS DE PRINCIPALES RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La investigación realizada propuso la existencia de un tipo específico de asertividad que es propio del ámbito laboral o de las organizaciones. Bajo este supuesto, los autores elaboraron un constructo teórico al que se denominó "*Asertividad Específica de Situaciones Laborales*" (ASL). Luego, este constructo fue evaluado en trabajadores subalternos de distintos tipos de organizaciones (públicas y privadas), a través de un instrumento (Escala ASL) que los autores diseñaron y validaron metodológicamente para este fin (ver apartado "Escala ASL: Diseño y validación del instrumento", en capítulo "Análisis de Resultados", Pág. 67).

La decisión de separar las organizaciones públicas de las privadas, al evaluar el concepto desarrollado, se relaciona con las diferencias que existen entre ambos tipos de entidades (misión, visión, objetivos y cultura, entre otros), y que a juicio de los autores tales diferencias inciden en la forma en que la conducta ASL se expresa en una o en otra.

Además de las consideraciones realizadas en la Introducción de este estudio, acerca de la importancia teórica y práctica del mismo, es importante señalar que actualmente el concepto de Asertividad es bastante utilizado en las organizaciones, aunque desde una perspectiva general y no específica como la que aquí se ha planteado.

En este marco, el entrenamiento y desarrollo de la conducta ASL tiene, a juicio de los autores, un gran potencial de contribución al logro de mejores resultados en las empresas, tanto en el plano netamente económico, como en las demás áreas involucradas en su quehacer (clientes, recursos humanos, procesos, etc.).

Cabe recordar en este punto, que las conclusiones desarrolladas a continuación se refieren al universo de los “trabajadores subalternos”, es decir aquellas personas dentro de una organización que, independientemente de su formación, no ocupan cargos a nivel de jefatura en la estructura jerárquica. Por lo tanto, estas conclusiones son extrapolables en principio, únicamente a dicho segmento de trabajadores.

En primer término, es necesario tener presente que uno de los objetivos centrales de este estudio fue el de definir un constructo teórico que describiera las características de la subclase de respuesta asertiva propuesta por los autores. La Asertividad Específica de Situaciones Laborales (ASL), se conceptualizó entonces como:

“Una subclase de respuesta asertiva, cuyas características corresponden a las del contexto particular de las organizaciones y que se orienta al logro de las metas organizacionales, considerando su adecuado alineamiento con las necesidades y metas individuales”

De esta definición se desprenden las siete Habilidades que dan cuerpo al constructo:

- *Habilidad para negociar roles laborales*
- *Habilidad para expresar y defender ideas y sentimientos personales en el contexto laboral*
- *Habilidad para ofrecer y pedir ayuda*
- *Habilidad para disentir y fundamentar el desacuerdo*
- *Habilidad para manifestar y recibir adecuadamente opiniones positivas y negativas*
- *Habilidad para manejar ansiedad interpersonal en situaciones laborales*
- *Habilidad para establecer y fomentar relaciones sociales adecuadas en el ámbito laboral*

En base a estas habilidades objetivas y específicas, la conducta ASL quedó definida con una estructura que, además de permitir caracterizarla en detalle, facilita la operacionalización de su evaluación, descripción, entrenamiento y aprendizaje. Así, la definición planteada permitió sentar las bases sobre las cuales se edificó el resto de la investigación, por cuanto todas las etapas posteriores, incluso aquellas de carácter metodológico, estaban orientadas a corroborar la existencia y utilidad de este concepto.

Más allá de proponer una definición, el fin fundamental del estudio (tal como lo expresaron los autores en la Hipótesis General) implicó la legitimación de la conducta ASL como una subclase de respuesta Asertiva propia del ámbito laboral, *distinta* de la asertividad tradicionalmente concebida, la que para efectos de esta investigación se denominó como “Asertividad General”.

La conclusión más relevante que surge del trabajo realizado apunta exactamente en esa dirección. Es decir, los resultados obtenidos permiten afirmar que el contexto de las organizaciones, que se construye a partir de la interacción de factores tecnológicos, culturales y humanos, entre otros, ciertamente ejerce una influencia significativa en las características que debe adquirir la respuesta asertiva de un trabajador subalterno, en términos de la forma, frecuencia e intensidad con que ésta finalmente se expresa en el contexto de su trabajo habitual.

En efecto, la correlación encontrada entre Asertividad General y ASL para los sujetos que formaron parte del estudio, permite concluir que el constructo propuesto por los autores constituye un aporte teórico válido para la disciplina. El haber obtenido una correlación positiva de valor medio, implica que si bien ambas variables se relacionan en forma significativa, también poseen aspectos diferenciadores que hacen posible entender a la ASL como una subclase específica de respuesta Asertiva, diferente de otras subclases que se puedan definir. Esta conclusión se refuerza además al verificar que las correlaciones entre la Asertividad General y cada una de las variables que componen la conducta ASL son más bajas que la correlación total (ver Anexo 4). Los aspectos distintivos presentes en este caso se explican esencialmente por el contexto en que la conducta ASL se manifiesta (entorno organizacional).

Lo anterior fue avalado además por las diferencias significativas encontradas para la conducta ASL, entre los trabajadores subalternos de organizaciones del sector público y los del sector privado (confirmación de la hipótesis 2.2.1. del estudio), apuntando a que tales diferencias también se explican por las particularidades culturales de cada una y los contextos laborales que ellas generan (Acuña, E.; 1997).

A la luz de estos resultados, es válido concluir entonces que el concepto teórico elaborado por los autores, denominado "Asertividad Específica de Situaciones Laborales" o "ASL", logró en el presente estudio una comprobación plena de su validez como una subclase de asertividad específica del contexto laboral, aceptándose de esta forma lo propuesto en la primera hipótesis del estudio.

A continuación se presentarán una serie de consideraciones acerca de la conducta ASL, que surgen a partir de la integración de los resultados cuantitativos obtenidos y los diversos planteamientos teóricos revisados en los capítulos iniciales de este estudio. Tales consideraciones se orientan a dar una mayor precisión al constructo propuesto por los autores y a delimitar sus alcances.

a) ASL como subclase de respuesta asertiva:

Corresponde a un tipo especial de asertividad que puede entenderse como una subdivisión, una parcela, que forma parte del todo al que se denomina como Asertividad General.

En tal sentido, la ASL comparte algunas de las propiedades de la Asertividad General y se aleja de ésta en otras características.

En términos globales, algunas de las características compartidas serían:

- Ser una habilidad interpersonal.
- Responder a influencias culturales, sociales y estructurales de un determinado contexto.
- Estar afecta, como habilidad relativa a las relaciones interpersonales y la comunicación, a las leyes del aprendizaje y a la socialización.
- Contribuir a la disminución de la ansiedad y las causas de distres, a optimizar la comunicación, a la resolución de conflictos, etc.
- Suponer la maximización del refuerzo, optimizando el resultado de las interacciones.

Las características que las distinguen, corresponden más bien a aspectos que son específicos de la respuesta ASL:

- Se da en el contexto particular definido por una organización, el que es diferente a otros contextos (cultura organizacional específica, estructura jerárquica, objetivos organizacionales, etc.)
- Su manifestación y adecuación están delimitadas por su relación con el cumplimiento de objetivos laborales. Es decir, a diferencia de lo que ocurre con la Asertividad General, la conducta ASL -para ser tal- debe necesariamente jugar un rol efectivo en la coordinación de acciones y en la generación de una red de compromisos al interior de la organización, en un sentido tal que faciliten el logro de sus metas y el cumplimiento de los compromisos que dicha organización ha establecido con su entorno.
- La expresión de sentimientos personales ajenos a la actividad laboral está inhibida por la naturaleza del contexto (objetivos, orientación a la tarea, normas explícitas e implícitas, etc.) y limitada por la estructura (si se da esta expresión de sentimientos personales no laborales, se hace vía comunicación informal).

b) ASL como conducta orientada al logro de las metas organizacionales:

El tipo de respuesta asertiva al que se designó como ASL ocurre dentro del marco dado por la estructura, la normativa y la cultura de una organización determinada y por la interrelación de estos factores. El comportamiento asertivo requerido por tal contexto comprende preferentemente aquellas *conductas que se orientan a la tarea*, es decir, al logro de los objetivos organizacionales. Esto trae como consecuencia el que manifestaciones tales como la expresión de sentimientos personales y derechos propios, la defensa de éstos, etc., deban ser coherentes con las funciones que cada sujeto realiza en la organización y a la vez, favorezcan su mejor cumplimiento.

Lo anterior no significa que estén vedadas todas las conductas asertivas que no se dirijan a tales fines, sino que éstas no se considerarán como respuestas del tipo ASL, ya que no son relevantes para el cumplimiento de los compromisos organizacionales (ver cita de F. Flores, Pág. 10, en Marco Teórico)

Con esto, en conjunto con lo especificado en el punto "a", se clarifica un aspecto esencial para poder distinguir la ASL de las demás subclases de respuesta asertiva que pudiesen definirse.

c) ASL como conducta que busca alinear las necesidades y metas individuales con las de la organización:

La respuesta ASL no consiste solamente en que -por ejemplo- los líderes (formales o informales) de una organización sepan transmitir las directrices a cumplir de un modo transparente y oportuno. También implica el que los subalternos sean capaces de manifestar de forma clara y abierta sus necesidades, sentimientos, derechos, etc., sin obviar las demandas del contexto y respetando las necesidades, sentimientos y derechos de los demás (tal como se aprecia en la diferencia entre asertividad y agresión hecha en el marco teórico).

Como se expuso previamente, ASL es una conducta orientada a la tarea. Si se considera esta afirmación en conjunto con lo señalado en el párrafo anterior, es posible comprender el modo en que esta forma específica de asertividad permitiría compatibilizar los objetivos y requerimientos individuales con los organizacionales. Se deriva del curso de tales planteamientos que, para que las personas cumplan con las tareas que la organización les demanda, de forma efectiva y óptima, deberán confluír una serie de condiciones: disponer de los recursos y conocimientos necesarios, hallarse adecuadamente motivados, percibir favorablemente el clima de su medio de trabajo, sentirse escuchados, apoyados y respetados, tanto por iguales, como por superiores y subordinados, desarrollar una adecuada identidad con la función y la entidad en la que la ejercen, percibir que se dan soluciones oportunas y satisfactorias a los conflictos, con las cuales se favorecen ellos y la organización, etc.

Cuando un trabajador percibe que no se dan algunas de estas condiciones y juzga su presencia como importante para su buen desempeño y para el logro de las metas que la organización le exige, se hace necesario que manifieste a quien corresponda la situación displacentera o disfuncional, de tal modo que le sea posible compatibilizar sus requerimientos individuales con los objetivos organizacionales.

La ASL permite que tal manifestación tenga mayores probabilidades de ser adecuadamente recibida y favorablemente solucionada, de manera que ambos -individuo y organización- vean cumplidas sus mutuas expectativas respecto del otro.

El alineamiento de las necesidades y metas individuales con aquellas que impone la organización, aparece entonces como el mecanismo, la *forma de acción*, a través de la cual la ASL contribuye de mejor manera al aumento del rendimiento y la productividad organizacional, así como a la optimización de su funcionamiento, a través de desarrollar el recurso más importante en cualquier organización, **las personas**, puesto que ellas dan vida a los demás recursos que son inertes.

Del mismo modo, debido a la interrelación recíproca que se da entre ambos factores, el mejoramiento de los resultados organizacionales retroalimenta positivamente la mencionada compatibilización y por ende, el actuar asertivo de los trabajadores se ve reforzado, generándose entonces un sistema de mejoramiento continuo de la comunicación, de positivas consecuencias para todos los actores involucrados.

Al igual que con los resultados referidos a la primera hipótesis de investigación (detallados en los párrafos precedentes), las diferencias significativas encontradas entre los niveles de ASL de los grupos evaluados, así como las que se observan para la mayoría de las habilidades que la componen, permiten también aceptar la primera hipótesis específica planteada por los autores.

Las conclusiones desarrolladas a partir de estos resultados generales, son respaldadas también por los análisis particulares realizados respecto de las distintas variables que forman parte de la conducta ASL, de acuerdo con la definición propuesta. Es así como para 5 de las 7 variables descritas los grupos presentan diferencias significativas entre sí, mientras que en las dos restantes, pese a existir diferencias, éstas no son significativas.

Las variables en que el comportamiento de ambos grupos no presenta diferencias significativas, corresponden a la "habilidad para manejar ansiedad interpersonal en situaciones laborales" y a la "habilidad para establecer y fomentar relaciones sociales adecuadas en el ámbito laboral". Desde una perspectiva cualitativa, la similitud encontrada en el comportamiento de ambos grupos frente a estas dos habilidades puede explicarse por el hecho de que ellas se refieren a elementos bastante comunes a toda conducta asertiva, tal como tradicionalmente se le ha concebido (cfr. definiciones de Asertividad General en Marco Teórico).

En efecto, tanto el manejo de la ansiedad interpersonal como de las relaciones sociales, forman parte esencial del concepto de Asertividad General en cualquier contexto, y por ende, su presencia se debiera verificar en toda subclase de respuesta asertiva que se pueda definir. Esto no implica, sin embargo, que su inclusión como habilidades pertenecientes a la conducta ASL pierda validez, ya que ambas variables –a juicio de los autores– hacen un aporte significativo a la conformación integral de este constructo teórico.

La decisión de mantener estas habilidades como parte del concepto ASL, se vio avalada por las correlaciones obtenidas entre cada una de dichas habilidades y la prueba total.

Por su parte, las variables en las que se observaron diferencias significativas entre los grupos de trabajadores subalternos del sector público y del sector privado, corresponden a: "habilidad para negociar roles laborales", "habilidad para disentir y fundamentar el desacuerdo", "habilidad para expresar y defender ideas y sentimientos personales en el contexto laboral", "habilidad para manifestar y recibir adecuadamente opiniones positivas y negativas", y "habilidad para ofrecer y pedir ayuda". Estos resultados confirman la validez de estas habilidades como elementos representativos y relevantes en la composición de la conducta ASL. Del mismo modo, permiten discriminar con mayor precisión cuáles son los factores principales en los que se dan las mayores diferencias entre ambos grupos, lo que podría constituirse en una interesante ventaja para posibles aplicaciones futuras tanto del concepto, como del instrumento diseñado para medirlo, al favorecer la realización de análisis focalizados, de acuerdo al propósito con el cual se está utilizando el concepto (selección, capacitación, desarrollo, etc.).

Un aspecto interesante que surge al analizar las diferencias significativas encontradas entre ambos grupos en la Escala ASL, tanto para la prueba total, como para las 5 habilidades en que aquellas se presentan, es que en todos los casos dichas diferencias reflejan un mayor grado de ASL en el grupo de subalternos del sector privado que el observado para los subalternos del sector público, lo que además confirma la segunda hipótesis específica del estudio.

Lo anterior no significa necesariamente que los trabajadores del sector público tengan un bajo nivel de ASL. Lo correcto es señalar que no manifiestan esta conducta con la misma frecuencia y eficacia que pueden alcanzar los trabajadores del sector privado. Esta diferencia puede explicarse tanto desde factores individuales (edad, nivel educacional, etc.), como organizacionales (competitividad interna y a nivel del mercado, tamaño, nivel de exigencia, etc.).

El análisis más detallado de cómo estos factores afectan la conducta ASL de este grupo de trabajadores es extenso, complejo y no forma parte del alcance que los autores han dado a esta investigación, por lo que no será profundizado en el presente informe. Sin embargo, claramente constituye un interesante punto de partida para el desarrollo de futuras investigaciones.

Como se mencionó en párrafos precedentes, 5 de las 7 habilidades que componen la conducta ASL presentan diferencias significativas según las cuales los subalternos del sector privado obtienen mejores resultados que los públicos. A juicio de los autores, algunas explicaciones posibles a dichos resultados se derivan de las definiciones de tales variables. Sin embargo, a modo de ejemplo, a continuación se ha querido adelantar algunas de las posibles conclusiones que pueden derivar de un análisis en profundidad de las diferencias entre los dos sectores estudiados, partiendo por las dos habilidades en que se presentan las mayores diferencias intergrupales:

1. Negociar roles laborales:

En esta variable se presenta la mayor diferencia entre ambos grupos. Atendiendo a su definición, el mejor resultado de los privados en este caso puede implicar que los subalternos de estas organizaciones se orientan con mayor frecuencia y claridad a negociaciones del tipo “ganar – ganar”, evitando subjetivizar las relaciones y manteniendo en perspectiva tanto sus objetivos individuales (laborales), como los de la organización.

Por su parte, los subalternos del sector público pueden estar tendiendo con mayor probabilidad a introducir elementos subjetivos en la negociación, involucrando con frecuencia intereses personales (afectivos, políticos, sociales, etc.) y actuando con menor orientación a la tarea (menos consideración de los objetivos de la organización). De esta forma, los tipos de negociación más frecuentes que ponen en práctica son las de “ganar – perder” y “perder – perder”.

2. Disentir y fundamentar el desacuerdo:

El valor de la diferencia significativa en este caso permite concluir que los subalternos de organizaciones públicas tendrán una menor habilidad para manifestar asertivamente sus desacuerdos en el plano laboral que sus pares del sector privado. Esto se traduce principalmente en que la expresión de los disentimientos es menos frecuente y en que cuando se expresan los desacuerdos, puede que se haga de manera poco adecuada en aspectos tales como tono, intensidad, contenido y oportunidad del planteamiento.

También es probable que entre quienes pertenecen al sector público exista una mayor resistencia a recibir argumentaciones contrarias a la propia que la observable entre los subalternos del sector privado.

De esta forma, se observa en términos concretos que el contexto de las organizaciones influye en el grado y frecuencia de presentación de respuestas del tipo ASL y que es en el contexto de las organizaciones con un carácter privado, en las que los trabajadores subalternos de la Región Metropolitana muestran con mayor frecuencia conductas de esta subclase de respuesta asertiva, siendo también más efectivos en su manifestación que los de las organizaciones públicas.

En tal sentido, el contexto predominante en las organizaciones privadas se genera en un mercado altamente competitivo en los que la eficiencia y la innovación tienen una valoración especial, lo que se asocia con orientación a resultados, la exigencia de una mayor capacidad de adaptación a los cambios y de trabajo en equipo (cfr. Marco Teórico). Dichos factores imprimen en la organización una dinámica de relaciones donde se requieren interacciones ágiles, fluidas, efectivas respecto de los objetivos de la organización y que a su vez permitan a los trabajadores alcanzar los niveles de logro laboral que cada uno se propone en términos individuales y en relación a su grupo de trabajo.

Por su parte, en las organizaciones públicas la expresión de conductas del tipo ASL se ve menos favorecida que en las privadas, ya que aquellas se desenvuelven en un entorno proteccionista, conservador en términos de los riesgos que se asumen y con una menor demanda de eficiencia, dado que existe una orientación definida desde el Estado en base a criterios políticos, sociales y de servicio público.

De esta forma se genera un contexto que le asigna un alto valor a la estabilidad en el empleo, lo que a nivel de los trabajadores generalmente se traduce en una disminución de la autonomía e iniciativa individual y una mayor resistencia frente a los cambios. La dinámica organizacional resultante de la combinación de estos elementos, lleva a que las interacciones más frecuentes entre quienes trabajan en el sector público tengan un marco de acción claramente establecido por las normas y procedimientos que rigen su funcionamiento.

Sobre esa base, los trabajadores buscan mantener el statu quo a través de homogenizar sus comportamientos individuales (estar en el "promedio" del grupo), restringir sus capacidades innovadoras (por comodidad o para evitar riesgos) y ser preferentemente reactivos ante las definiciones provenientes de las autoridades (Acuña, 1997).

Lo descrito para los dos tipos de organizaciones, según el sector al que pertenezcan, ratifica uno de los planteamientos más relevantes de la definición de ASL : la respuesta ASL se orienta a la tarea, al cumplimiento de las metas organizacionales, procurando compatibilizarlas con las necesidades y metas individuales.

Al ser la asertividad una conducta operante e instrumental que busca la maximización del refuerzo (Yulis, 1972; Rich y Shroeder, 1976; Bellack y Morrison, 1982, en Marco Teórico), su manifestación al interior de las organizaciones deberá ser consistente con los objetivos últimos que éstas persiguen, lo que hoy en día significa generalmente: lograr los máximos estándares posibles de productividad, eficiencia y calidad, para asegurar su permanencia, o al menos su viabilidad, en un entorno cada vez más exigente y cambiante.

Para la conducta ASL, lo anterior implica que su expresión debe facilitar a los trabajadores el logro de los estándares de éxito requeridos por las organizaciones a las que pertenecen, consolidando su posición y contribuyendo a mejorar sus proyecciones de desarrollo laboral. Es de esperar que si esto ocurre, se produzca un mecanismo de reforzamiento que mantenga y potencie su aparición.

En síntesis, tal como los autores expresaron desde el inicio de esta investigación, el sentido final de proponer un constructo como el de ASL, no se fundamentó en la realización de un aporte teórico más a la ciencia, lo que se procuró primordialmente fue la búsqueda de un concepto eminentemente práctico, aplicable, medible y –por lo tanto– susceptible de ser desarrollado a través del entrenamiento, de forma que constituya un factor de progreso para las personas al interior de las organizaciones.

ANEXO # 1

ESCALA ASL

(Ceballos F. y Correa S., 2001)

Instrucciones

Dentro de este Cuadernillo hay cierto número de situaciones. Ellas serán de utilidad para evaluar su asertividad específica en el ambiente de trabajo. No hay respuestas "buenas" ni "malas", porque cada persona puede actuar de acuerdo a sus propios puntos de vista. Para poder obtener la mayor cantidad de información de sus resultados, Ud. deberá contestar de la manera más exacta y sincera posible.

En la parte Superior de la hoja de respuestas, escriba su nombre y los demás antecedentes que se le solicitan. Escuche atentamente las instrucciones del examinador antes de comenzar a contestar.

En este cuadernillo Ud. sólo leerá las preguntas, ya que debe contestar en la **hoja de respuestas** asignada, cuidando de no saltarse ningún ítem.

Hay 4 (cuatro) respuestas posibles para cada ítem:

- A. Siempre.
- B. Frecuentemente.
- C. Casi nunca.
- D. Nunca.

Elija la alternativa de su preferencia y márquela con una **X**, en el lugar correspondiente a la pregunta que está contestando. Señale claramente su respuesta; debe marcar sólo una alternativa cada vez y responder todas las preguntas.

En caso de cualquier duda, pregunte al examinador. Dentro de un momento el examinador le dirá que puede comenzar a responder.

Al estar contestando recuerde estos puntos:

- * Intente marcar la primera respuesta que se le ocurra, de modo natural. A pesar de que los ítems son muy cortos para darle todos los antecedentes que requiere, trate de ponerse en la situación planteada, lo más vívidamente posible y responda lo que cree Ud. que realmente haría en ese caso y no aquello que "debería" hacer.
- * Asegúrese de no saltarse ningún ítem. Algunos podrán parecerle muy personales o ajenos a su situación; sin embargo, recuerde que su hoja de respuestas quedará resguardada y los resultados serán confidenciales, y que no se trata de localizar respuestas especiales, sino apreciarlas en su conjunto.
- * Responda lo más honestamente posible, no tiene para que marcar aquella alternativa que le parezca "la más apropiada", con el fin de impresionar al examinador.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
POR FAVOR NO DE VUELTA ESTA PAGINA HASTA QUE SE LE INDIQUE

ESCALA ASL

(Ceballos F. y Correa S., 2001)

- 1.- *Puedo pedir ayuda a un compañero de trabajo para terminar una tarea a tiempo.*
- 2.- *Me siento capaz de pedirle a mi superior un aumento de sueldo.*
- 3.- *Me es difícil pedirle a mi jefe una opinión para resolver alguna situación, por temor a parecer incompetente.*
- 4.- *Un empleado que pide abiertamente ayuda a su jefe para realizar su trabajo, no es un empleado competente.*
- 5.- *Felicito a mis compañeros de trabajo cuando han tenido un buen desempeño.*
- 6.- *Me doy tiempo para expresar mi apoyo cuando mis compañeros me presentan un problema personal.*
- 7.- *Me da vergüenza reconocerle a mi superior una buena gestión y opto por quedarme callado.*
- 8.- *Puedo mostrar mi desacuerdo cuando un superior descalifica un proyecto que me interesa.*
- 9.- *Dudo en expresar mi opinión cuando en una reunión de trabajo se genera algún debate.*
- 10.- *Evito opinar cuando mis compañeros de trabajo toman una decisión que no comparto.*
- 11.- *Evito expresar mi opinión en conversaciones con superiores, por temor a equivocarme.*
- 12.- *Me siento agredido por las críticas que mis compañeros de oficina hacen a mi forma de trabajar.*
- 13.- *Evito tomar iniciativas muy novedosas, para resolver pequeños problemas en mi trabajo, ya que no me gustaría ser criticado por ello.*
- 14.- *Dudo en conversar con mis superiores para conocer su opinión acerca de mi desempeño.*
- 15.- *Evito que mis opiniones personales interfieran con mi apreciación del rendimiento profesional de un compañero.*
- 16.- *Me siento incapaz de controlar mis expresiones de rabia ante la incompetencia de un colega.*

- 17.- *Me es difícil ofrecerle espontáneamente ayuda a mi jefe.*
- 18.- *Me cuesta tomar la iniciativa cuando un compañero requiere mi ayuda.*
- 19.- *Me resulta difícil tomar en cuenta las críticas de mis compañeros acerca de mi desempeño.*
- 20.- *Trato de intervenir cuando detecto un conflicto personal entre mis compañeros.*
- 21.- *Dudo en conversar con un compañero para procurar resolver un desacuerdo de trabajo reciente.*
- 22.- *Me deja tenso que un colega se sienta incómodo en una discusión en la que aclaro mis puntos de vista.*
- 23.- *Me preocupo que en una discusión con un compañero de trabajo ambos quedemos tranquilos.*
- 24.- *Me cuesta pedirle que se calle a un compañero de oficina que hace ruido mientras yo trabajo.*
- 25.- *Es difícil para mí elogiar el desempeño de mis compañeros de trabajo.*
- 26.- *Si estoy molesto con mi jefe me es difícil decirselo.*
- 27.- *Cuando trabajo en conjunto con otro compañero, insisto en que haga la parte de la tarea que le corresponde.*
- 28.- *Me preocupo de evitar herir los sentimientos de mis compañeros de trabajo.*
- 29.- *Me cuesta decirle a un superior que no he entendido, cuando se ha dado el trabajo de explicarme detalladamente una tarea que debo realizar.*
- 30.- *Prefiero guardarme mi opinión cuando mi jefe hace una afirmación que considero equivocada.*
- 31.- *Si un compañero(a) del sexo opuesto se acerca a mí en plan de conquista, afectando mi concentración en el trabajo, puedo manifestarle mi intención de no mezclar ambas cosas.*
- 32.- *Me preocupo de evitar que los problemas personales afecten mis relaciones de trabajo.*
- 33.- *Cuando llego a un nuevo trabajo, prefiero esperar a que mis compañeros se acerquen para conocerlos.*
- 34.- *Evito a toda costa que se den cuenta que he cometido un error en el trabajo.*

- 35.- *Me es difícil "cortar" a un compañero muy conversador, que está interrumpiendo mi trabajo.*
- 36.- *Me resulta más cómodo negarme a una petición de un jefe por teléfono, que en persona.*
- 37.- *Prefiero pensar que mis desacuerdos con personas más antiguas en la empresa se deben a mi poca experiencia, antes que manifestárselos.*
- 38.- *Prefiero quedarme callado cuando un compañero me expresa una opinión que no comparto acerca de nuestro jefe.*
- 39.- *Tratándose de un colega que estimo, me es difícil criticarlo o contradecirlo.*
- 40.- *Soy capaz de rechazar aquellas peticiones de trabajo que considero poco razonables.*
- 41.- *Me es difícil defender a un compañero que es injustamente criticado.*
- 42.- *Si llego tarde a una reunión en la que el gerente está haciendo una exposición, prefiero quedarme de pie, antes que ir a sentarme y hacer notar mi atraso.*
- 43.- *Si en una reunión de trabajo, alguien me interrumpe mientras expreso mi opinión, le pido que intervenga luego que yo termine.*
- 44.- *Puedo insistir ante mi jefe para que cumpla con un ofrecimiento hecho hace poco tiempo y que parece haber olvidado.*

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO #2

CÉDULA DE ASERTIVIDAD (RAS)

Instrucciones

Indique cuán características o descriptivas de Ud., son cada una de las siguientes situaciones, usando el código dado más abajo :

- +3 : Muy característico en mí, extremadamente descriptivo.
- +2 : Bastante característico en mí, descriptivo.
- +1 : Algo característico en mí, levemente descriptivo.
- 1 : Algo no característico en mí, levemente no descriptivo .
- 2 : Bastante no característico en mi, no descriptivo.
- 3 : Absolutamente no característico en mí, extremadamente no descriptivo.

- 1.- La mayoría de la gente parece ser más agresiva y asertiva de lo que yo soy.
- 2.- He vacilado en hacer o aceptar citas, por "vergüenza".
- 3.- Cuando la comida servida en un restaurante no me satisface, reclamo al mozo o a la mesonera.
- 4.- Soy cuidadoso en evitar herir los sentimientos de otra persona, aún cuando sienta que he sido ofendido.
- 5.- Si un vendedor se ha tomado muchas molestias en mostrarme una mercadería que no me agrada del todo, me es muy difícil decirle que "no".
- 6.- Cuando se me pide que haga algo, insisto en saber por qué.
- 7.- Hay ocasiones en que busco una razón buena y vigorosa.
- 8.- Me esfuerzo en salir adelante tanto como la mayoría de la gente que está en mi posición.
- 9.- Honestamente, a menudo la gente se aprovecha de mí.
- 10.- Me complazco en iniciar conversaciones con nuevos conocidos y con extraños.
- 11.- A menudo no sé qué decir a una persona atractiva del sexo opuesto.
- 12.- Vacilo antes de hacer llamados telefónicos a establecimientos comerciales o instituciones.
- 13.- Es preferible solicitar un trabajo o la admisión a una institución escribiendo cartas que a través de entrevistas personales.
- 14.- Encuentro que es embarazoso devolver mercadería.
- 15.- Si un pariente cercano y respetado estuviera molestándome, ocultaría mi molestia antes de expresarla.
- 16.- He evitado hacer preguntas por miedo de parecer estúpido.

- 17.- Durante una discusión, a veces temo llegar a alterarme tanto que me pongo a temblar entero.
- 18.- Si un famoso y prestigiado conferencista hace una afirmación que me parece incorrecta, hago que la audiencia también se entere de mi punto de vista.
- 19.- Evito discutir sobre precios con dependientes o vendedores.
- 20.- Cuando he hecho algo importante y notable, me las arreglo para que los otros lo sepan.
- 21.- Soy abierto y franco con mis sentimientos.
- 22.- Si alguien ha dado falsos cuentos acerca de mí, lo encaro lo antes posible para "aclararlo".
- 23.- A menudo me cuesta mucho decir "no".
- 24.- Tiendo a controlar mis emociones antes que hacer una escena .
- 25.- Reclamo por un mal servicio, en un restaurante o en cualquier parte.
- 26.- Cuando se me hace un cumplido, a veces no sé qué decir.
- 27.- Si una pareja cerca de mí en el teatro o en una conferencia estuviera conversando algo alto, les pediría que se callaran o que se fueran a conversar a otra parte.
- 28.- Cualquiera que intente ponerse delante de mí en una cola, se las ve conmigo.
- 29.- Soy rápido en expresar una opinión.
- 30.- Hay veces en que simplemente no puedo decir nada.

ANEXO # 3

ESCALA ASL: TABLA DE ESPECIFICACIONES

	HABILIDAD	DEFINICIÓN	ITEMS EN ESCALA ASL
A.-	Habilidad para negociar roles laborales	Implica que, ante conflictos potenciales o manifiestos referidos al rol laboral de un sujeto, éste es capaz de favorecer y alcanzar acuerdos que consideren tanto sus propias necesidades, derechos y deberes, como los de los demás, orientándose a soluciones del tipo ganar-ganar.	2-4-21-27-40-44
B.-	Habilidad para expresar y defender ideas y sentimientos personales en el contexto laboral	Supone la capacidad de un sujeto para plantear de manera clara y oportuna sus sentimientos y apreciaciones en relación a una situación laboral dada, teniendo en cuenta el respeto a las opiniones y sentimientos de los demás.	9-16-24-26-35-43
C.-	Habilidad para ofrecer y pedir ayuda	Corresponde a la capacidad del sujeto para implementar conductas que favorezcan la mutua cooperación en el desarrollo de las labores propias y las de los demás componentes de la organización. Se operacionaliza en la expresión de: la intención de prestar, o la necesidad de recibir ayuda.	1-3-17-18
D.-	Habilidad para disentir y fundamentar el desacuerdo	Se refiere a que el sujeto A.S.L. es capaz de manifestar sus diferencias de opinión o de percepción de una situación, comunicándose en forma adecuada (tono, contenido, etc.) y oportuna, tanto con sus superiores, como con sus pares y subordinados; fundamentando adecuadamente su posición, pero manteniendo una actitud flexible.	8-10-30-37-38-41
E.-	Habilidad para manifestar y recibir adecuadamente opiniones positivas y negativas	Implica la capacidad para criticar positiva o negativamente el trabajo de los demás, con oportunidad y adecuación al contexto y para recibir constructivamente juicios favorables y desfavorables de los otros respecto al propio trabajo. Estas críticas o juicios deben actuar como reforzadores del desempeño de los sujetos y favorecer un adecuado clima laboral.	5-7-12-13-14-19-25-39
F.-	Habilidad para manejar ansiedad interpersonal en situaciones laborales	Da cuenta de la capacidad para sobreponerse adecuada y oportunamente a la ansiedad interpersonal generada en diversos momentos de la vida laboral, aminorando así la probabilidad de interacciones con consecuencias desagradables y actuando de manera acorde con el rol y las funciones desempeñadas. Involucra situaciones tales como exposición de un trabajo ante la(s) jefatura(s), responder a clientes insatisfechos (internos o externos), etc.	11-22-29-34-36-42
G.-	Habilidad para establecer y fomentar relaciones sociales adecuadas en el ámbito laboral	Supone que el sujeto A.S.L. es capaz de promover el origen y la mantención de un adecuado clima laboral, a través del establecimiento de nexos interpersonales acordes a las necesidades sociales de cualquier grupo de trabajo.	6-15-20-23-27-31-32-33

ANEXO # 4

RESULTADOS APLICACION "t" DE STUDENT

		A.S.L.		RATHUS	
		PUBLICO	PRIVADO	PUBLICO	PRIVADO
PROMEDIO:		126,970	139,892	8,727	32,108
DESVIACION:		14,201	12,638	14,305	16,426
		t = 4,029		t = 6,365	
		P = 0,000		P = 0,000	

VARIABLES ASL	PROMEDIO:	17,143	17,986	12,414	18,629	25,771	17,986	24,186
	DESVIACION:	3,080	3,246	2,032	3,056	3,280	2,971	4,073

		V 1	V 2	V 3	V 4	V 5	V 6	V 7
VARIABLES ASL-PUBLICO	PROMEDIO:	15,545	16,939	11,909	17,424	24,879	17,667	23,394
	DESVIACION:	2,840	3,020	2,429	3,062	3,150	3,119	4,160
VARIABLES ASL-PRIVADO	PROMEDIO:	18,568	18,919	12,865	19,703	26,568	18,270	24,892
	DESVIACION:	2,566	3,192	1,494	2,655	3,228	2,845	3,914

t =	4,68	2,66	2,02	3,34	2,21	0,85	1,55
P =	0,000	0,010	0,049	0,001	0,030	0,401	0,125

CORRELACION ASL - RATHUS (total)	
0,59	

CORREL. ASL-RATHUS SECTOR PUBLICO	
0,43	

CORREL. ASL-RATHUS SECTOR PRIVADO	
0,49	

CORREL. VAR.- ESCALA ASL SECTOR PUBLICO	
VAR. 1	0,523
VAR. 2	0,606
VAR. 3	0,714
VAR. 4	0,687
VAR. 5	0,656
VAR. 6	0,664
VAR. 7	0,556

CORRELACION VARIABLES ASL - RATHUS	
VAR. 1	0,553
VAR. 2	0,557
VAR. 3	0,241
VAR. 4	0,570
VAR. 5	0,348
VAR. 6	0,224
VAR. 7	0,222

CORREL. VAR. ASL-RATHUS SECTOR PUBLICO	
VAR. 1	0,528
VAR. 2	0,504
VAR. 3	0,257
VAR. 4	0,330
VAR. 5	-0,071
VAR. 6	0,133
VAR. 7	0,241

CORREL. VAR.- ESCALA ASL SECTOR PRIVADO	
VAR. 1	0,597
VAR. 2	0,806
VAR. 3	0,260
VAR. 4	0,757
VAR. 5	0,775
VAR. 6	0,607
VAR. 7	0,511

CORREL. VAR. ASL- RATHUS SECTOR PRIVADO	
VAR. 1	0,233
VAR. 2	0,480
VAR. 3	-0,024
VAR. 4	0,593
VAR. 5	0,490
VAR. 6	0,268
VAR. 7	0,058

ANEXO # 5

BIBLIOGRAFÍA

1. Acuña, E.; "Los Recursos Humanos en la Privatización de Empresas Chilenas"; Material Docente, Depto. Administración, Fac. Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile; 1997).
2. Alberti R. y Emmons M.L.; "Your Perfect Right: A Guide to Assertive Behavior"; Impact; San Luis Obispo, California, 1978.
3. Apuntes Psicología Laboral, U. de Chile; 1993.
4. Argyris, Ch.; "El Individuo dentro de la organización"; Biblioteca de Psicología, Ed. Herder; Barcelona, 1979.
5. Bisquerra, R.; "Métodos de Investigación Educativa"; Ediciones CEAC; Barcelona, 1989.
6. Blum, Milton L. y Naylor, James C.; "Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales"; Editorial Trillas; Méjico, 1976.
7. Chiavenato, I.; "Administración de Recursos Humanos"; Editorial McGraw Hill; 1983.
8. Cortés A.P., González P.L., Nilo J.A.; "Entrenamiento Asertivo: una comparación de dos modalidades de tratamiento"; Tesis de grado para optar al título de Psicólogo; U. de Chile; Santiago, 1980.
9. Davis y Newstrom; "El comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento organizacional"; Ed. Mc Graw-Hill; México, 1988.
10. Dyer; "Formación de Equipos", Fondo Educativo Interamericano; Pto. Rico, 1981.
11. Espejo Gutiérrez, C.; "Uso de una estrategia de técnicas asertivas para el tratamiento de la depresión psicológica"; Tesis para optar al grado de Licenciado en Psicología; U. de Chile; Santiago, 1983.
12. Fernsterheim, H. Y Baer J.; "No Diga Si Cuando Quiere Decir No"; Grijalbo; Barcelona, 1976.
13. Flores, Fernando; "Inventando la Empresa del Siglo XXI" (Octava Edición); Editorial Dolmen Ediciones S.A.; Chile, 1995.
14. Gibson J., Ivancevich J.M., Donelly J.H.; "Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos", Ed. Irwin; España, 1996.
15. Goleman, Daniel; "La Inteligencia Emocional"; Javier Vergara Editor S.A.; Buenos Aires, 1996.
16. Goleman, Daniel; "La Inteligencia Emocional en la Empresa"; Javier Vergara Editor S.A.; Buenos Aires, 1999.
17. González B., Richaud M., Silva L., "Evaluación de la efectividad de un programa de entrenamiento asertivo grupal para adolescentes que incluye técnicas conductuales cognitivas, más técnicas de darse cuenta, ..." Tesis para optar al título de psicólogo; U. de Chile, Santiago, 1988.
18. Guzmán, C. L., Walker, G.; "Estudio descriptivo de nivel de la conducta asertiva general y laboral presentado por jefes y jefas en empresas e instituciones del sector público y privado del área de servicios de Santiago"; ..." Tesis para optar al título de psicólogo; U. de Chile, Santiago, 1994.

19. Haire, M.; "Psicología de la Empresa"; Ediciones Troquel; Buenos Aires, Argentina, 1974.
20. Hax A., Majluf N.; "Gestión de Empresas con una Visión Estratégica"; Ediciones Dolmen; Chile, 1996.
21. Hernández R., Fernández C., Baptista P.; "Metodología de la Investigación"; Ed. Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A.; México, 1996.
22. Hidalgo C.G., Abarca N.; "Comunicación Interpersonal, Programa de entrenamiento en habilidades sociales"; Ediciones U. Católica, Stgo.1992.
23. Kornman, Abraham K.; "Industrial and Organizational Psychology"; Prentice-Hall, Inc; Englewood Cliffs, NJ., 1978.
24. Lange y Jakubowski; "P.A. Assertive Behavior and Clinical Problems of Woman", en Alberti R., "Assertiveness: Innovations, Applications, Issues"; Impact; San Luis Obispo, California, 1976.
25. Lawrence P. y Lorsch J., "Desarrollo de organizaciones: Diagnóstico y Acción"; Fondo Educativo Interamericano; Colombia, 1973.
26. Milkovich G. y Boudreau J., "Dirección y Administración de Recursos Humanos"; Ed. Addison-Wesley Iberoamericana S.A.; Delaware E.U.A., 1994.
27. Miner J.B., "Psicología Aplicada a la Organización Humana de la Empresa"; Ed. Paidós; Buenos Aires, 1977.
28. Mucchielli, Roger, "La Entrevista de Grupo"; Ed. Mensajero; Bilbao (España), 1978.
29. Myers G. & Myers M. T.; "The Dynamics of Human Communication"; A Laboratory Approach, McGraw-Hill, 1983.
30. Pfeil von Der Heyde L.E., Canales P.D., "Características de personalidad y asertividad en adolescentes en situación irregular: Un estudio Comparativo"; Tesis para optar al título de psicólogo; U. de Chile; Santiago, 1988.
31. Revista "HR Opción"; art. "La desconfianza que carcome las RR.HH. en la empresa"; n° 55; Marzo 2002; Cámara Chilena de la Construcción.
32. Rich A. R. y Schroeder H. E.; "Research Issues in Assertiveness Training"; Psychological Bulletin, 1976.
33. Rimm y Masters; "Terapia de la Conducta"; Ed. Trillas; México, 1984.
34. Riso W.; "Entrenamiento Asertivo. Aspectos Conceptuales, Evaluativos y de Intervención"; Ed. Rayuela; Medellín, 1988.
35. Robbins, Stephen P.; "Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica"; Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; México, 1996.
36. Rodríguez M., D.; "Diagnóstico Organizacional"; Ed. U. Católica de Chile, Colección Textos Universitarios, Santiago 1992.
37. Salovey P., Mayer J. D.; "Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality", EEUU, 1990.

-
38. Tolela Myers M. y Mayers G.E.; "Administración mediante la comunicación. Un enfoque Organizacional"; México, 1983.