



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**La asertividad como habilidad de los dirigentes de equipos de trabajo efectivos**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Administración**  
**Campo de conocimiento: Organizaciones**

Presenta:  
**Aline Cedillo Valades**

Tutor:  
**Dr. Luis Alberto Gómez Alvarado**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, noviembre de 2019**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# Índice

<b>Introducción</b> .....	I
<b>Capítulo 1 Administración</b> .....	1
1.1 La organización como etapa del proceso administrativo .....	2
1.2 La dirección como etapa del proceso administrativo.....	4
1.3 Comunicación .....	6
1.4 Inteligencia emocional .....	10
1.5 Inteligencia social .....	14
<b>Capítulo 2 Asertividad</b> .....	19
2.1 Antecedentes .....	19
2.2 Definición .....	20
2.3 Características .....	21
2.4 La falta de asertividad.....	22
2.5 Técnicas para desarrollar la asertividad .....	24
2.6 Herramientas para medir la asertividad.....	25
2.6.1 <i>Escala de Asertividad de Rathus</i> .....	26
2.6.2 <i>Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)</i> .....	27
2.7 La asertividad como habilidad social.....	29
<b>Capítulo 3 Equipos de trabajo</b> .....	32
3.1 Tipos de equipos de trabajo .....	34
3.2 Ventajas y desventajas del trabajo en equipo .....	35
3.3 Efectividad .....	37
3.4 Equipos de trabajo efectivos .....	37
3.5 Fases de evolución de los equipos de trabajo.....	39
<b>Capítulo 4 Metodología de la investigación</b> .....	43
4.1 Planteamiento del problema .....	43
4.2 Objetivos de la investigación .....	44
4.3 Preguntas de investigación.....	45
4.4 Justificación de la investigación .....	45
4.5 Limitaciones de la investigación.....	47
4.6 Hipótesis .....	47

4.7 Selección de la muestra .....	48
4.8 Recolección de los datos .....	49
4.8.1 Variables .....	49
4.8.2 Instrumento de medición .....	52
4.8.3 Prueba piloto .....	54
4.8.4 Administración del instrumento .....	54
<b>Capítulo 5 Resultados</b> .....	<b>56</b>
5.1 Eficiencia del equipo de trabajo y los niveles de asertividad de sus dirigentes. ....	57
5.2 Eficacia del equipo de trabajo y los niveles de asertividad de sus dirigentes. .....	59
5.3 Efectividad del equipo de trabajo y los niveles de asertividad de sus dirigentes. ....	60
5.4 Análisis por diferencia de medias .....	62
<b>Conclusiones</b> .....	<b>73</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>79</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>0</b>



## Introducción

El ser humano es un ser social por naturaleza, ya que se ve inmerso en un sin fin de relaciones interpersonales con el entorno que lo rodea, como lo son la familia, los amigos o el trabajo, en este último las personas se ven en la necesidad de establecer relaciones con sus compañeros, con los clientes, los proveedores y demás partes involucradas con la organización. Por lo cual es importante que las relaciones que establezcan con los demás sean lo más cordiales posibles, ya que estas pueden repercutir directamente en la organización, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Es en este sentido que el desarrollo de las habilidades sociales es primordial hoy en día, ya que permite establecer mejores maneras de relacionarse entre individuos dentro de un entorno en específico, particularmente en las organizaciones. La asertividad forma parte de las habilidades sociales, ya que fomenta el diálogo respetuoso, abierto y donde se busca no violar ninguno de los derechos de las partes que intervienen en el mismo, lo cual permite una adecuada comunicación, donde se pueda llegar a acuerdos y al intercambio, libre y respetuoso de ideas, opiniones y sentimientos.

Paul H. Zipking en el año 2000 realizó un estudio, el cual reveló que el tiempo de permanencia de un empleado y su productividad se ven influidos por la relación que mantenga con su jefe inmediato, para ello este debe poseer ciertas habilidades sociales que le permitan relacionarse con su equipo de trabajo de forma adecuada, donde el respeto y la comunicación sean los pilares fundamentales para crear un buen clima organizacional, el cual se vea directamente reflejado en su productividad.

En este orden de ideas, la presente investigación tiene como objetivo principal identificar si el nivel de asertividad de los dirigentes tiene una relación directa (positiva) con la efectividad de su equipo de trabajo.

Para llevar a cabo esta investigación se determinaron como variables el nivel de asertividad del dirigente, y la eficacia, eficiencia y efectividad del equipo de trabajo subordinado. Para medir el nivel de asertividad del dirigente se aplicó la Escala de Asertividad de Rathus, y para medir la eficacia, eficiencia y efectividad del equipo de trabajo, se utilizaron dos Indicadores Clave de Rendimiento (KPI).

Para el análisis de los datos se utilizó análisis de regresión y correlación, posteriormente se llevó a cabo el análisis de diferencia de medias para muestras pequeñas.

Finalmente se interpretaron los datos, para poder determinar las conclusiones de la investigación, y determinar si las hipótesis planteadas se comprobaron o no.

El presente trabajo está integrado por cinco capítulos, siendo el objetivo del primero una breve descripción de lo qué es la administración a partir de su definición y del proceso administrativo. También se explica la importancia que tiene la comunicación, así como sus elementos y principios con los que se teje el entramado de la inteligencia emocional y social.

El capítulo dos parte de los antecedentes del término de la asertividad, que fue acuñado por Andrew Salter (1940) y como el estudio se ve enriquecido a través de los tres enfoques que surgen en la década de los setenta: el humanista, el conductual y el cognoscitivo, de igual forma se presentan las herramientas para medir la asertividad.

Los equipos de trabajo son una referencia obligada para el estudio de la asertividad, es por ello que en el capítulo tres se define y se diferencia éste de lo que es un grupo de trabajo. Asimismo se muestra una clasificación de los mismos.

En el capítulo cuatro, se muestra la metodología empleada para el desarrollo de la investigación y sus limitaciones.

Se presentan los resultados de la investigación en el capítulo cinco, mismos que se obtuvieron mediante el análisis de los indicadores de desempeño y se muestran que los niveles de asertividad de los dirigentes presentan una mínima variación.

Finalmente se presentan las conclusiones de la investigación, así como las recomendaciones que se sugieren a la empresa donde se realizó dicho estudio, también se mencionan las aportaciones que se hacen con el presente trabajo.

## Capítulo 1 Administración

En la actualidad, las organizaciones se ven en la necesidad de incrementar la efectividad de sus tareas, a consecuencia de las exigencias que el mundo le demanda, es por ello que las organizaciones se apoyan de la administración para el cumplimiento de sus objetivos. La administración se puede definir como *“el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados”* (Koontz & Weihrich, 2012), otra definición es la *“coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas, de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz”* (Robbins & Coulter, 2010), por último tenemos esta otra definición, *“la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizaciones”* (Chiavenato, 2006). Con base en lo anterior podemos definir a la administración como el uso efectivo de los recursos con que cuenta una organización para el cumplimiento de sus objetivos, a través del proceso administrativo.

Como ya se mencionó con anterioridad, la administración se apoya del proceso administrativo para dar cumplimiento con los objetivos que se propone una organización, dicho proceso está compuesto por cuatro etapas esenciales, las cuales son explicadas a continuación (Robbins & Coulter, 2010):

- **Planeación:** en esta etapa se definen los objetivos, se establecen las estrategias, se desarrollan planes y se coordinan las actividades para cumplir con los objetivos establecidos en un inicio.
- **Organización:** se acuerda y se estructura el trabajo que debe realizar cada individuo para cumplir los objetivos de la organización.
- **Dirección:** se trabaja junto con las personas para la ejecución de las actividades asignadas por la organización.

- Control: se da un seguimiento, se compara y se corrige el rendimiento de las personas en la realización de sus actividades.

Por lo anterior podemos decir que el proceso administrativo es la esencia de la administración, en el cual se ven inmersas todas las técnicas y herramientas en las que se apoya la administración para la ejecución de sus funciones.

### 1.1 La organización como etapa del proceso administrativo

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo, en el cual se distribuye y estructura el trabajo, se establecen de manera formal las funciones y responsabilidades de cada una de las personas que laboran en una organización, además se definen las líneas de autoridad que se extienden en la organización. Todo lo anterior se logra a través de la estructura organizacional, misma que define la distribución formal de los puestos de una organización. Para poder establecer la estructura organizacional es necesario definir estos seis elementos: la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, el tramo de control, la centralización, la descentralización, y la formalización, los cuales son explicados a continuación (Robbins & Coulter, 2010):

- Especialización del trabajo

Consiste en dividir las actividades a realizar en tareas separadas, esto con la intención de que cada empleado se especialice en hacer una parte de la actividad, en lugar de que este realice la actividad por completo, esta división del trabajo tiene la finalidad de aumentar el desempeño y disminuir el tiempo de su ejecución.

- Departamentalización

Una vez que se establecen las tareas y quién las llevará a cabo, se agrupan las actividades laborales comunes, del mismo nivel organizacional, esto con la finalidad de que el trabajo se realice de forma coordinada e integrada. La departamentalización puede hacerse por funciones de la empresa, de manera geográfica o territorial, mediante los clientes atendidos, por producto o por unidad estratégica de negocio.

- Cadena de mando

Al definir quién llevará a cabo cada tarea es necesario designar quién supervisará dicha actividad, por lo que la cadena de mando consiste en designar la línea de autoridad que será extendida de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién.

- Tramo de control

Es la cantidad de empleados que puede dirigir una persona de forma eficiente y eficaz.

- Centralización

Es el grado en el que se concentra la capacidad de tomar decisiones en los niveles superiores, dentro de una organización.

- Descentralización

Es el grado en el que se distribuye la autoridad para la participación en la toma de decisiones en los niveles inferiores, dentro de una organización.

- Formalización

Este rubro hace referencia a que tan estandarizados se encuentran los trabajos de una empresa, y hasta qué punto el comportamiento de los trabajadores va acorde a las reglas y procedimientos establecidos por la misma.

Una vez definido todo lo anterior, se obtiene una estructura organizacional, la cual es reflejada gráficamente a través de un organigrama, de manera visual se pueden observar las líneas de autoridad que determinan quien es responsable de quién. Esta relación de autoridad tiene mucha importancia, ya que dirigente y subordinados deben trabajar de forma conjunta para alcanzar los objetivos previstos por la organización (Robbins & Coulter, 2010).

## 1.2 La dirección como etapa del proceso administrativo

La dirección es la tercera etapa del proceso administrativo, donde se conduce a un grupo de personas hacia el cumplimiento de un determinado objetivo (Hernández & Pulido, 2011). Se refiere específicamente a las personas que se encuentran a la cabeza de un determinado grupo, esta relación se origina por la posición jerárquica que ocupan dentro del organigrama de la organización. Para las personas que se encuentran al frente de una empresa, área o departamento, es necesario que diseñen estrategias para que la organización alcance los objetivos establecidos, esto lo logran a través de comunicar a sus subordinados sobre las actividades o tareas que se deben de ejecutar, así como establecer las especificaciones pertinentes que se encuentren relacionadas con las mismas; estos dirigentes deben saber cómo dar órdenes, así como darles seguimiento sin que su personal se sienta acosado o incómodo.

Por ello es importante que los dirigentes posean un conjunto de habilidades que les permitan orientar a sus subordinados, a través del trabajo en equipo y una adecuada

ejecución de sus funciones, para que puedan seguir el rumbo trazado por la dirección de la organización.

De acuerdo a la bibliografía revisada, se integra una lista de las habilidades que debe poseer un dirigente hoy en día para poder hacer frente a los retos que se presentan (Hernández & Pulido, 2011), (Lussier & Achua, 2011) y (Robbins & Coulter, 2010):

- **Confianza en sí mismos:** es necesaria para demostrar la rectitud de sus objetivos y decisiones.
- **Conocimiento relativo al trabajo:** deben contar con un alto grado de conocimiento sobre su compañía, la industria y los aspectos técnicos. El conocimiento profundo permite que los líderes tomen decisiones bien informadas y que entiendan las implicaciones de las mismas.
- **Creatividad:** la capacidad de generar soluciones innovadoras.
- **Entusiasmo:** debe estar motivado y motivar a los demás miembros de la organización para el logro de objetivos.
- **Estabilidad:** la capacidad de controlar los sentimientos propios y no permitir dejarse llevar por una determinada situación. Las emociones ayudan a comprometernos con nuestro trabajo, pero también necesitamos descifrar lo que sucede con nuestros sentimientos y luego limitar su impacto.
- **Extroversión:** se refiere a ser enérgicas, vivaces, sociables y asertivos.
- **Flexibilidad:** se refiere a la capacidad para poder adaptarse a diversas situaciones. Al establecer objetivos y poseer la capacidad de influir en los demás, es posible que generen un cambio.

- Honestidad e integridad: la capacidad de establecer relaciones de confianza con sus subordinados, ya que son veraces y honestos, y muestran una elevada consistencia entre lo que dicen y lo que hacen.
- Inteligencia: la capacidad para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, así como ser capaces de crear opiniones, resolver problemas y tomar decisiones.
- Inteligencia emocional: la capacidad para trabajar armoniosamente con las personas, es esencial para las relaciones fructíferas.
- Sensibilidad hacia los demás: se refiere a entender a que los miembros del grupo son individuos, los cuales tienen sus propias posturas con relación a diferentes temas, es por ello que debe tener la capacidad de comunicarse mejor con ellos, para entenderlos y poder llegar a acuerdos.
- Ser racional: la capacidad de razonar y evaluar las causas y efectos de las diversas alternativas que envuelven determinada situación.

Por lo anterior podemos observar que el dirigente debe poseer un amplio conjunto de habilidades que le permita obtener los mejores resultados a través del trabajo con su personal subordinado, sin embargo, se considera que las habilidades interpersonales del dirigente influyen en el desempeño de su equipo de trabajo. Por ello esta investigación pretende encontrar que las habilidades clave que debe poseer un dirigente son: la comunicación, la inteligencia emocional y la inteligencia social. Las cuáles serán explicadas a continuación.

### 1.3 Comunicación

Otro elemento indispensable en la administración de una organización es la comunicación, misma que por naturaleza es inherente en la supervivencia del

hombre, misma que se concibe como un proceso multifacético y dinámico, la cual forma la base para el entendimiento, la comprensión o el acuerdo común entre los seres humanos. La comunicación puede definirse como el proceso de transmisión de información entre dos o más personas, mediante símbolos comunes, estos pueden ser verbales o no verbales (Chiavenato 2009). Es así como a través de la comunicación que mantenemos con las personas que nos rodean, podemos intercambiar información, ideas, hechos, pensamientos valores, lo cual integra el mensaje a transmitir hacia los demás.

El proceso de la comunicación está compuesto por los siguientes elementos (Richmond & James, 2005):

- Emisor: quien desea transmitir el mensaje, a través de un propósito definido.
- Codificación: la conversión de un mensaje a símbolos que pueden ser entendidos por el receptor.
- Mensaje: la información que se desea transmitir, puede ser verbal o no verbal.
- Decodificación: la retranscripción del mensaje por parte del receptor.
- Receptor: quien recibe el mensaje.
- Retroalimentación: respuesta del receptor al emisor sobre la comprensión del mensaje.
- Canal: medio por el cual se transmite el mensaje, puede ser un documento físico o por algún medio electrónico.
- Ruido: son los factores que pueden distorsionar un mensaje y pueden manifestarse en cualquier etapa del proceso.

A continuación, se ejemplifica el proceso de comunicación:

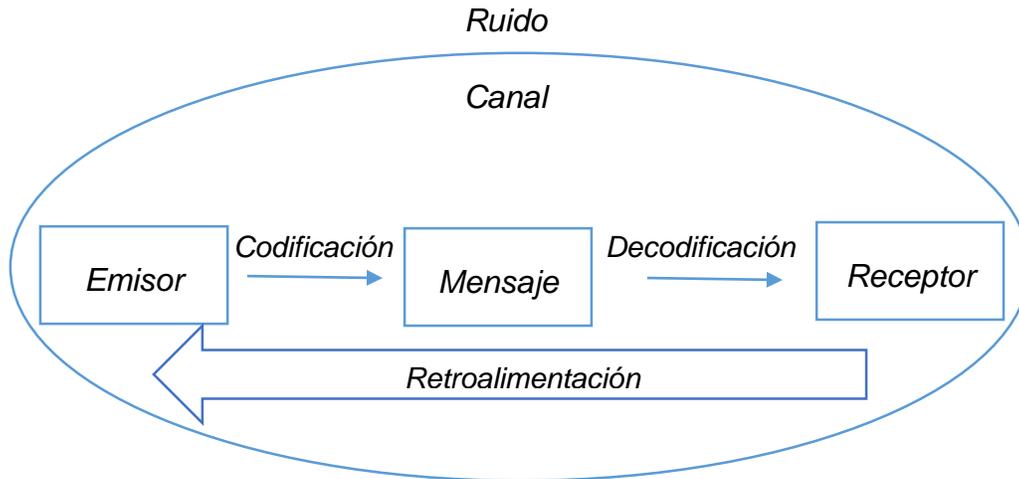


Figura 1. Autoría propia

La comunicación tiene diferentes propósitos o finalidades dentro de la función de la dirección de un grupo de personas (Hernández & Pulido, 2011) como:

- Cohesionar y generar espíritu de grupo.
- Enriquecer la información para la solución de problemas y la toma de decisiones.
- Coordinar la ejecución y seguimiento de las decisiones.
- Consolidar la misión, la visión y los valores como una cultura laboral.

Algunos principios de la comunicación son los siguientes (Hernández & Pulido, 2011):

- Oportunidad y veracidad: entre más oportuna y verás sea una información, mayor comunicación organizacional.
- Bilateralidad: retroalimentación entre emisor y receptor para una mayor claridad del mensaje.
- Claridad: emisión del mensaje breve y con un lenguaje sencillo.

En ocasiones la comunicación no suele darse de forma efectiva, ya que pueden existir ciertas barreras que obstaculizan la emisión, recepción o interpretación del mensaje, como las descritas a continuación (Hernández & Pulido, 2011) (Robbins & Coulter, 2010):

- Administrativas-burocráticas: la comunicación es lenta y fuera de tiempo.
- Cultural nacional: hace referencia a las diferencias tecnológicas e ideológicas determinadas por la diferencia cultural del receptor o del emisor.
- Emocionales: las emociones que tenga el receptor al momento de recibir un mensaje influye en la forma en la que lo interpreta.
- Filtrado: se trata de la manipulación deliberada de la información para hacerla más favorable al receptor.
- Físicas: problemas con el espacio físico.
- Paradigmáticas: cuando la actitud del emisor se restringe a un modelo tradicional y rechazan cualquier sugerencia.
- Psicológicas: cuando el receptor no desea escuchar al emisor.
- Semánticas: tienen que ver con el significado de las palabras empleadas en el mensaje, puede que dicho significado sea confuso o que no se tenga idea de lo que significa.
- Sobrecarga de información: se presenta cuando la información excede la capacidad de procesamiento de una persona.

De acuerdo a lo anterior es importante que el dirigente haga lo posible por eliminar o mitigar las barreras que puedan manifestarse a la hora de comunicarse con su

equipo de trabajo, ya que esto le ayudará a aumentar las probabilidades de mantener una comunicación efectiva.

Para poder mantener una comunicación efectiva, es necesario que se den estas seis condiciones (Hernández M. , 2003):

- Deseo de transmitir o de emitir un mensaje.
- Deseo de participar o de implicarse, por parte de las personas que intervienen en dicho proceso de comunicación.
- Deseo de permanencia, es decir, de mantener una conversación.
- Deseo de comprender a la otra persona.
- Deseo de escuchar.
- Actitud de respeto hacia las personas que intervienen en el proceso de comunicación.

Como se puede ver, la comunicación efectiva depende en gran medida de las personas que participan en el proceso de comunicación, estas deben de estar abiertos al diálogo, ya sea para intercambiar información o para resolver algún conflicto, es por esta razón que el dirigente debe poseer un autodominio que le permita tener dicha apertura con sus colaboradores para mantener un clima organizacional que propicie la efectividad de sus trabajadores.

#### 1.4 Inteligencia emocional

Actualmente el mundo se ha vuelto altamente demandante ante los cambios tan drásticos que dan los negocios, las tecnologías y la forma de trabajar, por ello se vuelve indispensable que las personas tengan un alto rendimiento que dé respuesta a las necesidades de este mundo globalizado. Una habilidad necesaria en las personas hoy en día es la inteligencia emocional, esta ayuda a las personas a manejar situaciones estresantes, hechos que se hacen cada vez más presentes en la vida laboral. Daniel Goleman la define como *“la capacidad que tiene un individuo de reconocer sus propios sentimientos y los de los demás, de motivar y manejar*

*adecuadamente las emociones en él mismo y en sus relaciones*". Para el desarrollo de la inteligencia emocional es necesario trabajar en dos tipos de competencias (Goleman D. , 2004):

La competencia personal:

- Autoconocimiento: capacidad de detectar las emociones que se manifiestan en una determinada situación.
- Autorregulación: capacidad de manejar las propias emociones e impulsos.
- Motivación: capacidad de persistir ante los obstáculos y fracasos.

La competencia social:

- Empatía: capacidad de sentir lo que otros sienten.
- Habilidades sociales: hace referencia a la habilidad de manejar las emociones de los demás.

El desarrollo de una adecuada inteligencia emocional dentro de las organizaciones traen consigo un clima organizacional favorable, mismo que propicia la permanencia de los individuos dentro de las mismas (Zipking, 2000), Amy Zipkin realizó un estudio en el año 2000, el cual reveló que el tiempo de permanencia y la productividad de un empleado están determinados por la relación que sostenga con su jefe inmediato, por ello es muy importante la forma en que los dirigentes tratan a las personas que laboran con ellos, estos deben de desarrollar una serie de habilidades que les permitan actuar con mayor eficacia, como:

- Adaptabilidad: flexibilidad para manejar el cambio.
- Afán de triunfo: esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
- Autocontrol: manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.

- Autoevaluación precisa: conocer las propias fortalezas y límites.
- Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- Comunicación: capacidad de escuchar abiertamente, así como transmitir mensajes claros.
- Habilidades de equipo: capacidad de crear sinergia grupal para el logro de los objetivos.
- Influencia: aplicar tácticas de persuasión.
- Iniciativa: disposición para aprovechar las oportunidades.
- Innovación: estar abierto y dispuesto hacia las ideas y enfoques novedosos.
- Liderazgo: guiar e inspirar a los demás.
- Manejar conflictos: capacidad de manejar y resolver los conflictos que puedan presentarse.
- Optimismo: tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

Las organizaciones han cambiado, ya que el trabajo en equipo se ha vuelto una estrategia fundamental para la ejecución de diferentes tareas, los conocimientos de cada uno de los individuos se ven complementados y reforzados al unirse con la gran variedad de habilidades y conocimientos que poseen los demás miembros de un equipo de trabajo, esta unión fomenta la innovación y mejora la toma de decisiones, la inteligencia emocional tiene una repercusión dentro del desenvolvimiento de los integrantes de un equipo de trabajo, Vanessa Druskat y Steven Wolff (2001) afirman que existe la inteligencia emocional en los equipos de

trabajo, pero que esta no depende de que los miembros de dicho equipo sean inteligentes emocionalmente, sino más bien de reconocer las situaciones que se presentan dentro del equipo, de la capacidad de solucionarlas y de tratar a los demás con respeto.

Una forma de favorecer la inteligencia emocional es a través de un clima organizacional adecuado para el desenvolvimiento del equipo de trabajo es por medio del establecimiento de normas, estas pueden establecerse, mantenerse y controlarse a través de las cinco direcciones básicas, que se exponen a continuación (Cherniss & Goleman, 2005)

- Líderes de equipo formales.
- Líderes de equipo informales.
- Seguidores valientes.
- Entrenamiento y desarrollo.
- Cultura organizacional definida.

El clima organizacional de una organización afecta la forma en que los integrantes de un equipo se relacionan y trabajan, por consiguiente esto puede repercutir en su desempeño, es por esto que es importante la capacidad que estos tengan para gestionar sus emociones, es deseable que desarrollen una adecuada inteligencia emocional que les permita desempeñarse adecuadamente en su trabajo. Cary Cherniss y Daniel Goleman definen la inteligencia emocional grupal como la capacidad para desarrollar un conjunto de normas que traten con procesos emocionales, como cultivar confianza, identidad y efectividad grupal.

La inteligencia emocional es una habilidad importante dentro de las organizaciones, tanto a los dirigentes como a los subordinados les ayuda a mejorar las relaciones que establecen con las personas que integran a la organización, así como las que tiene relación con ellas, como clientes, proveedores, etc. Una adecuada inteligencia

emocional favorece el desempeño del dirigente, la productividad del equipo de trabajo y por consiguiente la organización se ve beneficiada.

### 1.5 Inteligencia social

Los seres humanos somos por naturaleza seres sociales, ya que nos encontramos inmersos en una sociedad que nos lleva a convivir con muchas personas diferentes todo el tiempo, ante esta situación se vuelve importante el sabernos desenvolver adecuadamente, con la finalidad de mantener relaciones armoniosas entre las personas que se encuentran a nuestro alrededor, por esta razón es que se vuelve importante desarrollar la inteligencia social. El concepto de inteligencia social surge de las investigaciones de Edward Thorndike, quién la definió como: *la capacidad de comprender y manejar a los hombres y mujeres*” (Goleman D. , 2006). Pero Daniel Goleman le hace algunas observaciones a esta definición, formulando una de su autoría, por lo que define a la inteligencia social como: *“una aptitud que no sólo implica conocer el funcionamiento de las relaciones, si no comportarse también inteligentemente en ellas.”* Con base en lo anterior se define a la inteligencia social como la capacidad de una persona de establecer relaciones adecuadas con las personas que los rodean en los diferentes contextos en los que se encuentren (Buzan, 2004), (Goleman D. , 2006).

La inteligencia social es una habilidad con la que todas las personas nacen, sin embargo, la van modificando a través de las experiencias que adquieren en el entorno en donde se desenvuelven, como con la familia, los amigos, la escuela, el trabajo, etc. El aprendizaje de esta habilidad se da gracias a las neuronas espejo, estas se encargan del aprendizaje y son capaces de contagiar las emociones que sentimos, lo que ayuda a sincronizar con las demás personas en nuestro entorno (Goleman D. , 2006).

Para el desarrollo de la inteligencia social es necesario trabajar en una serie de habilidades, como: la autoestima, una actitud positiva, la empatía, el interés por los demás, el respeto, el lenguaje corporal, el conocer el momento adecuado para

hablar y el saber escuchar, las cuales serán explicadas a continuación (Buzan, 2004):

- Autoestima

Esta hace referencia a la percepción que tiene un individuo sobre sí mismo. Para que una persona pueda desenvolverse exitosamente en su entorno, es importante que tenga una autoestima positiva o alta, esta le brindará un sentimiento de seguridad que se reflejará al relacionarse con su entorno, por lo que las personas que se encuentren a su alrededor lo percibirán e influirán positivamente en ellas.

- Actitud positiva

Esta habilidad no se refiere a que las personas siempre se encuentren felices, si no que puedan enfrentarse a las situaciones cotidianas con optimismo y disposición de afrontarlas. Esta habilidad es recomendable dentro del entorno social porque esta actitud suele contagiarse, generando que las personas se sientan más optimistas y con una mayor disposición grupal de afrontar cualquier situación.

- Empatía

Esta se refiere a la capacidad de un individuo de ser sensible al estado interno de otra persona, así como poder comprender sus sentimientos e intenciones. Al vivir en comunidad es necesaria esta capacidad para crear vínculos con las personas que los rodean, de tal manera que exista una unión para tratar aspectos que son de intereses comunes para las personas.

- Interés por los demás

Esta va más allá que solo entender a la otra persona y ponerse en su lugar, requiere de tomar conciencia acerca de las necesidades que tienen los demás y actuar a favor de buscar una solución a dicha problemática, con este interés por los demás se busca una mayor integración entre grupos.

- Respeto

El respeto es un valor fundamental del ser humano, que permite relacionarse en armonía con la sociedad. Cuando una persona se comunica con otra u otras es importante que lo haga con respeto, ya que demuestra que para ella todas son iguales y merecen el mismo trato.

- Lenguaje corporal

Este consta de lo que las personas comunican a través de su cuerpo, como: expresiones faciales y posturas. Esta comunicación no verbal es importante porque complementa o refuerza el discurso que se entabla al hablar con una o varias personas, este tipo de lenguaje debe ser coherente con el discurso que se brinda, ya que el lenguaje corporal suele expresar los verdaderos sentimientos y pensamientos de las personas.

- Conocer cuando hablar

Esta consiste en desarrollar la capacidad de saber en qué momento es oportuno intervenir en una conversación, la comunicación es un intercambio de información, por lo que una sola persona no es la única que debe enviar información, se debe tener consideración acerca del momento oportuno para hablar, dándole a la otra persona la posibilidad de dar una retroalimentación a la información que recibió.

- Saber escuchar

Esta habilidad hace referencia al hecho de prestar atención al discurso que transmite una persona. Al escuchar activamente al otro, se puede obtener información valiosa acerca de lo que siente y piensa, además de que el hecho de prestar atención hace sentir a la otra persona que es tomada en cuenta e importante, lo cual permite que la comunicación fluya.

Hay que tener en cuenta que las relaciones que mantenemos con nuestro entorno repercuten de alguna manera en nosotros y nosotros en los demás, lo que busca la inteligencia social es que estas relaciones sean adecuadas dentro del entorno en el que se desenvuelven.

Lamentablemente con el avance tecnológico la capacidad de interacción de las personas ha cambiado, cada vez es más difícil que las personas establezcan relaciones cara a cara duraderas. La tecnología se ha encargado de conectar a las personas con otras que se encuentran a largas distancias, las envuelve en series o películas, y las distrae con la música que escuchan, lo que provoca que su capacidad de socializar vaya disminuyendo. Esta situación que cada día se hace más frecuente entre la población, encierra el enigma acerca de los costos que tendrá en un futuro la repercusión tecnológica dentro del ámbito social, específicamente en la forma en la que nos relacionamos.

De acuerdo con lo anteriormente dicho, es importante que las personas aprendan a relacionarse entre ellas, es parte de nuestra naturaleza humana, dentro del ámbito laboral, esta capacidad de relacionarnos ayuda a que la suma de esfuerzos dirigidos hacia la misma dirección forjen el camino adecuado para alcanzar los objetivos que se establecieron, por eso es muy importante que las personas que se encuentran laborando juntas establezcan relaciones adecuadas, no se trata de que todos sean amigos, si no que sean capaces de dirigirse con respeto hacia los demás. Este tipo de relación se verá reflejada en el clima organizacional y en la relación que

establezca la organización con su entorno, como por ejemplo: clientes y proveedores.

## Capítulo 2 Asertividad

### 2.1 Antecedentes

El concepto de asertividad surge en Estados Unidos a finales de 1940 con Andrew Salter a través de su libro *Conditional Reflex Therapy*, en el cual hace una descripción acerca de lo que es la conducta asertiva. A partir de ese momento y hasta 1950 se estudia a la asertividad como una habilidad social que requiere cierto entrenamiento, también fue considerada como una terapia conductual para personas con problemas interpersonales (Flores, 2002).

Posteriormente, en la década de los setenta surgieron varios enfoques relacionados con la asertividad, resaltando los siguientes (Flores, 2002):

- Enfoque humanista: se aborda a la asertividad como una técnica para el desarrollo de la realización del ser humano.
- Enfoque conductual: plantea que la conducta asertiva o no asertiva se aprende por medio de la observación de modelos significativos.
- Enfoque cognoscitivo: se incorporan cuatro procedimientos básicos para el entrenamiento asertivo:
  - Enseñar la diferencia entre asertividad y agresividad.
  - Identificar y aceptar los derechos propios, así como los de los demás.
  - Reducir obstáculos cognoscitivos y afectivos.
  - Desarrollar destreza asertiva por medio de la práctica.

En 1977 Wolpe desarrolla el concepto de asertividad que se utiliza con mayor frecuencia hoy en día, mismo que involucra la defensa de los derechos; la define como la “*expresión adecuada dirigida hacia otras personas de cualquier emoción que no sea respuesta de ansiedad*” (Wolpe, 1977).

A partir de la década de los ochenta las investigaciones acerca de la asertividad fueron disminuyendo, la mayoría de las investigaciones que se realizaron fue para crear instrumentos que midieran los niveles de asertividad en determinados países

o sectores de la población, también como posible tratamiento para sectores de la población que así lo requieran (Flores, 2002).

## 2.2 Definición

La palabra asertivo tiene su origen en el latín, *asertus*, que significa afirmar con certeza alguna cosa, esta habilidad social les ayuda a las personas a establecer una comunicación efectiva, la cual se apoya de la inteligencia emocional y otras características personales, como la autoestima, para transmitir un mensaje adecuado a su receptor (Castanyer, 1996).

Patricia Jakubowski y Arthur J. Lange la definen como la capacidad de “*hacer valer los derechos, expresando lo que uno cree, siente y quiere en forma directa, honesta y de manera apropiada respetando los derechos de la otra persona*”. Para ellos, la asertividad involucra la declaración de los derechos personales, expresando los sentimientos, pensamientos y creencias, cuidando de no violar los derechos de los demás (Jakubowski & Lange, 1978). Las personas asertivas comúnmente buscan llegar a un acuerdo más que sacar ventaja o ganar en una determinada situación, buscan establecer un diálogo claro para poder llegar a un acuerdo entre las partes, donde cada una obtenga lo que desea o lo que necesita, siempre procurando respetar los derechos y la integridad de cada una de las personas que participan en dicho diálogo.

Otra definición es la de Eduardo Aguilar Kubli, la “*asertividad implica la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias o de los demás de una manera honesta, oportuna, profundamente respetuosa, y su meta fundamental es lograr una comunicación satisfactoria*”. El autor destaca que la asertividad se forma con base en los siguientes componentes, como el respeto a sí mismo, y a los demás, ser directo, honesto y oportuno; mantener un control emocional, saber expresar y escuchar, ser pasivo y la expresión no verbal de los mensajes (Aguilar, 1987).

Finalmente, Mirta Margarita Flores Galaz nos da otra definición acerca de la asertividad, y la concibe como una *“habilidad verbal para expresar deseos, opiniones, limitaciones personales, sentimientos positivos y negativos, así como la defensa de derechos e intereses, manejo de la crítica positiva y negativa, manifestación y recepción de alabanzas, declinación y aceptación de peticiones e iniciación de la interacción de manera directa, honesta y oportuna, respetándose a sí mismo y a los demás durante las relaciones interpersonales en situaciones de servicio o consumo, relaciones afectivas y educativo-laborales en un contexto sociocultural determinado”* (Flores, 2002).

Con base en lo anterior se puede definir a la asertividad como la habilidad de una persona de expresarse con claridad, honestidad y respeto, de manera oportuna, sin violar los derechos de sí mismo así como los de los demás.

### 2.3 Características

Hasta ahora no existe un modelo o una forma específica que defina los aspectos que debe poseer una persona asertiva, existen características generales que este tipo de personas pueden poseer, entre los que se encuentran el estado emocional y la comunicación: verbal y no verbal (Castanyer, 1996).

En lo referente al estado emocional suelen reunir las siguientes características:

- Autoestima, por lo general cuentan con una autoestima buena o alta, la cual les ayuda a mantener un respeto por sí mismos y por los demás, por lo tanto, no tienden a sentirse superiores ni inferiores a las personas que los rodean, y no tienen problema de decir lo que piensan o sienten.
- Autocontrol, tienden a manejar sus emociones, lo cual les permite estar abiertos al diálogo.

En lo referente a su comunicación verbal:

- Por lo general mantienen los siguientes aspectos cuando se comunican.
  - Duración del habla: debe ir de acuerdo al sentido del diálogo, puntualizando los argumentos claves de la conversación.
  - Retroalimentación: establecer un intercambio mutuo de señales acerca de la claridad del mensaje.
  - Discurso: por lo general es directo, claro, con retroalimentación y empático.

En lo referente a su comunicación no verbal:

- Suelen mantener ciertos criterios cuando se comunican.
  - Mirada: miran a su interlocutor mientras conversan.
  - Expresión facial: va de acuerdo con el mensaje que se transmite o se recibe.
  - Postura corporal: por lo general es cercana y erecta.
  - Gestos: movimientos desinhibidos que muestran la seguridad de la persona.
  - Componentes paralingüísticos:
    - Volumen moderado
    - Tono uniforme y bien modulado
    - Fluidez del discurso
    - Velocidad moderada al hablar

## 2.4 La falta de asertividad

Existen muchos factores que influyen en una respuesta asertiva, como lo son la cultura en la que se desarrolla una persona, por el contexto situacional y psicológico, por las características o situaciones emocionales de las personas involucradas, por

las variables sociodemográficas, tales como: la edad, el sexo, la escolaridad, el nivel socioeconómico, etc., y por las variables de personalidad de las personas (Flores 2002).

Aunado a estas barreras, existen otro tipo de situaciones por las cuales no haya una respuesta asertiva por parte de las personas, como las que se describen a continuación (Castanyer, 1996):

- La primera de ellas, se debe a que ciertas capacidades se aprenden, esta conducta se va asimilando a través de la imitación y el aprendizaje que se adquiere a través de la interacción social o basada en la educación familiar.
- La segunda puede deberse a que la persona haya pasado por una o varias experiencias negativas, lo cual lo lleva a un condicionamiento, por lo que a partir de ese momento su conducta se ve modificada.
- Finalmente, la tercera causa se debe a la falta de conocimiento de las personas de sus derechos, esto a consecuencia de la educación tradicional de sumisión que se inculca en muchas familias, como el establecimiento de los padres hacia sus hijos de obediencia a la autoridad, callar cuando un adulto hable, a la limitada expresión de ideales y sentimientos, entre otras costumbres, que llevadas a un extremo representan una dificultad social.

La falta de asertividad puede llegar a provocar conflictos que dañan a las personas en sí, así como con las que se relacionan, por consiguiente la persona puede perder la seguridad en sí misma, el control de la situación, su energía y la capacidad de solucionar conflictos efectivamente, lo cual modifica su conducta notablemente (Flores, 2002).

## 2.5 Técnicas para desarrollar la asertividad

Para mejorar la asertividad en las personas, existen diferentes tipos de técnicas que se emplean para dar solución a esta problemática, a continuación se explican algunas técnicas (Llacuna & Pujol, 2004):

1. Decir NO: existen diferentes formas de decir “No” ante alguna situación.
  - No razonado: se dice que NO y se da una explicación sincera.
  - No temporal: se dice NO de primera instancia, esta respuesta puede modificarse a lo largo de una conversación.
2. Estabilizador: consiste en reconocer el derecho propio y el de las personas que intervienen, para poder elegir una opción que tome en cuenta los derechos de todas las partes involucradas.
3. Disco rayado: consiste en la repetición de palabras que expresan los deseos una y otra vez, a consecuencia de que la otra parte no quiera acceder; la finalidad de esta técnica es repetir la petición o la información, hasta que sea aceptada por el interlocutor.
4. Banco de niebla: consiste en reconocer la posibilidad o parte de la verdad ante alguna crítica hecha por alguien más, sin cambiar la postura o el motivo personal.
5. Aceptación negativa: consiste en reconocer las faltas y los errores de las características negativas que una persona posee, ya sea reales o supuestas.
6. Aceptación positiva: consiste en aceptar algún elogio o felicitación sin desviar la atención del tema central.
7. Interrogación confrontativa: consiste en formular preguntas acerca del discurso del interlocutor, con la finalidad de dar claridad a lo que la otra

persona quiere decir, esto se hace con la finalidad de disipar situaciones de conflicto.

8. Compromiso viable: consiste en negociar con las partes involucradas una determinada situación, dentro de la negociación pueden estar los intereses de los involucrados y los materiales, pero nunca acciones que repercutan en la dignidad de las personas.

Otra herramienta que puede ayudar a una persona a ser más asertiva es llevar a cabo el sistema general D.E.P.A., este acrónimo fue propuesto por Jacume Llacuna y Laura Pujol, es un acrónimo, el cual significa lo siguiente (Llacuna & Pujol, 2004):

D – Describir claramente la situación desagradable o que se desea cambiar.

E – Expresar los sentimientos personales en primera persona.

P – Pedir concretamente un cambio de conducta.

A – Agradecer por la atención prestada.

Estos cuatro pasos proporcionan a la persona la metodología a seguir para poder desarrollar una comunicación asertiva.

## 2.6 Herramientas para medir la asertividad

Desde la aparición del concepto de asertividad hasta el día de hoy, se han realizado innumerables investigaciones con la finalidad de mejorar los métodos ya existentes, precisar su evaluación, la intervención que puede llevarse a cabo y su conceptualización.

Uno de los instrumentos que se elaboraron para medir la asertividad es el cuestionario de asertividad de Wolpe y Lazarus (1966), dicho instrumento contiene

30 reactivos con escala de respuesta si – no, mide la expresión de emociones frente a diferentes situaciones (García Arista & Reyes Lagunes, 2017)

La Escala de Autoexpresión para Estudiantes fue creada por Galassi, Delo y Bastein (1974), esta contiene 50 reactivos con escala de respuesta tipo Likert de 5 opciones y mide 3 tipos de asertividad: positiva, negativa y de autonegación (García Arista & Reyes Lagunes, 2017).

El estudio más significativo sobre la medición de la asertividad es la Escala de Asertividad de Rathus, la cual será explicada a continuación.

### *2.6.1 Escala de Asertividad de Rathus*

Este instrumento consiste en un cuestionario de 30 frases enunciadas tipo Likert con 6 opciones de respuesta, que van del -3 al +3, para poder conocer la ponderación de las preguntas véase el **Anexo 1**. La aplicación de esta escala puede hacerse al público en general, además de que puede ser auto aplicada, la duración de esta prueba es de aproximadamente 10 minutos.

Para la evaluación de esta escala es necesario cambiar el signo de los resultados de positivo a negativo, o de negativo a positivo (según sea el caso), en las preguntas: 1,2,4,5,9,11,12,13,14,15,16,17,19,23,24,26 y 30. Posteriormente se suman todos los valores positivos, después los valores negativos; una vez obtenidos estos dos valores finales, se procede a la suma o resta de los mismos, lo que nos proporciona el resultado final del test. El valor obtenido puede ir desde el -90 hasta el +90 (Rathus, 1972).

Para la interpretación de los datos obtenidos se tiene la siguiente escala:

- Definitivamente asertivo: 61 al 90.
- Muy asertivo: 31 al 60.
- Asertivo: 16 al 30.
- Asertividad confrontativa: -15 al 15.

- Poco asertivo: -16 al -30.
- Muy poco asertivo: -30 al -60.
- Nada asertivo: -61 al -90.

Una vez establecida esta escala podemos concluir lo siguiente:

- Muy buena asertividad: resuelve armoniosamente sus relaciones con las personas, define sus derechos sin agredir y busca la solución más adecuada para todo. Puntuaciones del 16 al 90.
- Asertividad aceptable: aunque resuelve algunas situaciones positivamente, es importante considerar formas más armoniosas para resolver las relaciones con las personas que le rodean. Puntuaciones del -15 al 15.
- Poca asertividad: rara vez maneja armoniosamente sus relaciones, sería recomendable desarrollar más habilidades asertivas. Resolver conflictos de la manera más armoniosa y diplomática posible. Puntuaciones del -16 al -90.

### *2.6.2 Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)*

Otra herramienta para medir los niveles de asertividad en las personas es un instrumento llamado “Escala Multidimensional de Asertividad” (EMA), este modelo fue desarrollado en México, creado por Mirta Margarita Flores Galaz y Rolando Díaz-Loving, la creación de este instrumento se realizó con el objetivo de evaluar el tipo o el grado de asertividad que presentan los estudiantes, esta escala consta de 51 afirmaciones tipo Likert, las cuales se dividen en 5 factores: asertividad indirecta, no asertividad en el área afectiva, asertividad en situaciones cotidianas, asertividad por medios indirectos con autoridades y no asertividad en el área escolar, dichas afirmaciones cuentan con cinco opciones de respuesta en un rango de 5 a 1. Esta

prueba puede ser aplicada a personas de 15 años en adelante, considerando los siguientes aspectos (Flores & Díaz Loving, 2002):

- Espacio físico adecuado.
- Su aplicación puede realizarse de manera individual o colectiva.
- El tiempo estimado para realizar dicha prueba es de 20 a 30 minutos.

Esta prueba evalúa tres dimensiones de asertividad, las cuales serán explicadas a continuación:

- Asertividad: indica que un individuo es capaz de expresar sus sentimientos, opiniones y creencias, respetando los derechos y la integridad de las demás personas.
- Asertividad indirecta: indica que las personas no son capaces de expresarse en muchas situaciones, por lo que utilizan medios indirectos para externar sus opiniones o sentimientos.
- No asertividad: indica que las personas son incapaces de expresarse abiertamente.

Los mismos autores crearon también la Escala Multidimensional de Asertividad para Empleados, la cual cuenta con la misma cantidad de reactivos, pero los factores a medir son: asertividad indirecta, asertividad en situaciones cotidianas, no asertividad y asertividad indirecta en el trabajo. Dicha escala está orientada al aspecto laboral, sin embargo, no es aplicable para la investigación, ya que su objeto de estudio son los empleados, mientras que el de la investigación son los dirigentes.

## 2.7 La asertividad como habilidad social

El estudio de las habilidades sociales tuvo un gran auge en los años setenta, a través de diversas investigaciones se fue delimitando su definición, las características principales que cumplen, la forma de evaluarlas, así como el diseño y la aplicación de programas de intervención para la mejora de dichas habilidades. Una de las definiciones más completas y utilizadas acerca de lo que son las habilidades sociales es la de Vicente Caballo, quien las define de la siguiente manera: *“conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación inmediata, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la posibilidad de futuros problemas”* (Caballo, 2009). A través de esta definición podemos ver que guarda una relación con la asertividad, ya que por medio de esta es que los individuos pueden comunicarse con su entorno de una manera respetuosa, dando paso a la resolución de los problemas inmediatos que pueden presentarse en diferentes contextos.

De acuerdo a las diferentes definiciones que existen acerca de las habilidades sociales, se pueden destacar las siguientes características fundamentales (Iruarrizaga, Gómez Segura, Criado, Zuazo, & Sastre, 2000):

- Son conductas manifiestas: esto quiere decir que son un conjunto de capacidades de actuación aprendidas, que se manifiestan en situaciones de relaciones interpersonales, estas manifestaciones incluyen comportamientos verbales y no verbales.
- Están sujetas al reforzamiento social, es decir, que las conductas pueden ser modificadas o reforzadas, como resultado de la interacción con las demás personas.
- Implican una interacción recíproca, esto como resultado del proceso de sociabilización entre dos personas o grupos.

- Se encuentran determinadas por el contexto social, por la cultura y la situación en específico en que tiene lugar.
- Comprenden diferentes niveles de complejidad.
- Se encuentran mediadas por ideas y creencias respecto a una situación en específico.
- Son conductas instrumentales, es decir, forman el camino necesario para alcanzar un determinado objetivo.

Del Prette e Del Prette, autor brasileño, presentó en 2001 una amplia clasificación de lo que son las habilidades sociales, la cual es mencionada a continuación (Terroni, 2009):

- De comunicación: hacer y responder preguntas, elogiar, gratificar, pedir retroalimentación, etc.
- Ciudadanas: agradecer, pedir un favor, etc.
- Asertivas de enfrentamiento: opinar en discordancia o en concordancia, aceptar o rechazar pedidos, disculparse, admitir fallas, etc.
- Empáticas: parafrasear, expresar apoyo, etc.
- De Trabajo: hablar en público, organizar un grupo, tomar decisiones, mediar un conflicto, etc.
- Para expresar sentimientos positivos: solidaridad, hacer amigos, cultivar amor, etc.

Además de los componentes verbales Del Prette e Del Prette (2001) considera los componentes no verbales como: la expresión facial, la postura corporal, la gesticulación, los movimientos corporales, etc.

Las habilidades sociales se caracterizan por proporcionarle al individuo la capacidad de mantener una relación armoniosa con su entorno, a través de la forma en que el individuo se exprese.

La aplicación de estas habilidades se puede llevar a cabo en las siguientes áreas:

- Psicología de la salud, aplicado en programas específicos para trastornos crónicos.
- Salud laboral, para la prevención e intervención, puede ayudar o mejorar el clima organizacional.
- Relaciones y Recursos Humanos.

Por lo anterior podemos concluir que la asertividad es una habilidad social que le permite a las personas mantener una comunicación efectiva, en la cual se puede dar el intercambio de sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos entre dos individuos o más, de forma respetuosa y oportuna, dando paso a una relación armoniosa entre las partes involucradas.

## Capítulo 3 Equipos de trabajo

A consecuencia de la necesidad de las empresas por aumentar su competitividad dentro del mercado es que nacen los equipos de trabajo, los cuales deben de ejecutar tareas que requieren un mayor nivel de complejidad, ser capaces de solucionar problemáticas, desarrollar proyectos y cumplir con los objetivos preestablecidos por la empresa, si los equipos logran ser funcionales, las empresas obtienen un aumento en su productividad, así como un clima laboral favorable, una adecuada comunicación interna y una mayor integración entre los miembros de la empresa.

El uso de los términos “grupo” y “equipo” son empleados de forma indistinta, a pesar de que existe una gran diferencia entre estos, podemos definir como grupo a la unión de dos o más personas interdependientes, las cuales interactúan para lograr objetivos específicos, mientras que un equipo de trabajo son grupos de personas, las cuales se unen para trabajar intensamente por un objetivo común y específico, se caracterizan por la responsabilidad individual y mutua, además utilizan en conjunto sus habilidades complementarias, así como su sinergia positiva para la ejecución de sus actividades (Robbins & Coulter, 2010).

Algunas de las diferencias más significativas entre un grupo y un equipo de trabajo son (Chiavenato, 2009):

- Las relaciones en los equipos de trabajo son conexiones más humanas, que se dan como resultado de la suma de las partes involucradas, pueden ser relaciones afectivas y emocionales o conexiones personales entre los miembros. Dichas relaciones implican una serie de componentes como: diversidad, unidad, apertura, aceptación, honestidad, empatía, respeto, confianza y aceptación de riesgos.
- Los equipos de trabajo no se encuentran subordinados completamente por un líder, ya que valoran su individualidad, por eso aprecian la diversidad de

sus miembros, existe la confianza entre sí mismos y la comunicación suficiente para poder establecer acuerdos entre todos.

- Los equipos de trabajo se encuentran regidos bajo procesos de colaboración abiertos, en donde cuentan con sistemas complejos de autocorrección, además de contar con un liderazgo democrático y comprometido. La intención de los equipos de trabajo es mejorar los productos, los procesos y las relaciones.

Otras diferencias que existen entre los grupos y los equipos de trabajo, se presentan en la siguiente tabla, a modo de resumen (Chiavenato, 2009).

<b>Diferencias entre grupos y equipos de trabajo</b>		
	<i>Grupo</i>	<i>Equipo</i>
Liderazgo	Recae en una sola persona	Liderazgo compartido entre los miembros
Responsabilidad	Únicamente individual	Individual y colectiva
Objetivo	Persigue el mismo que la organización	Propósito específico
Generación de productos	Individuales	Colectivos
Reuniones	Eficientes	Abiertas y constantes, dirigidas a la solución de problemas.
Medición de la eficacia	Indicadores indirectos	Indicadores directos
Forma de operar	Discute, decide y delega	Discute, decide y hace el trabajo

Tabla 1. Autoría propia, con base en el libro de Idalberto Chiavenato "Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones"

Los equipos de trabajo son sistemas muy complejos, ya que requiere de la integración de los miembros que lo conforman, de tal manera que se cree una sinergia que permita el desenvolvimiento, aprovechamiento y desarrollo de las habilidades individuales, así como una relación respetuosa y entre los miembros que la conforman.

### 3.1 Tipos de equipos de trabajo

Los equipos de trabajo pueden hacer muchas cosas dentro de una organización, como diseñar productos, prestar servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, tomar decisiones, etc. Existen cuatro tipos de equipos de trabajo que son muy comunes en las organizaciones, los cuales serán explicados a continuación (Chiavenato, 2009):

- Equipos de solución de problemas

Estos equipos están integrados por personas del mismo departamento o área funcional, los cuales involucran sus esfuerzos para mejorar las actividades laborales o para solucionar problemas específicos, estos integrantes comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre cómo mejorar procesos y métodos de trabajo, por lo general estas sugerencias se someten a la aprobación de la o las personas correspondientes.

- Equipos de trabajo autodirigidos

Estos equipos están formados por empleados de un área o departamento, los cuales operan sin un gerente, son responsables de un proceso de trabajo completo o de un segmento, dichos equipos están encargados de lograr que el trabajo se haga. Por lo general se encargan de la planeación y programación del trabajo, la

asignación de las tareas a los miembros, el control del ritmo de trabajo, la toma de decisiones de operación y la solución a diferentes problemas.

- Equipos multifuncionales

Estos equipos están formados por personas de varias especialidades, estos son especialmente útiles para trabajar en proyectos, solucionar problemas o fijar objetivos que impliquen o que tengan repercusiones en la mayoría de sus áreas, si no es que en toda la organización. La desventaja de los equipos multifuncionales es que son más difíciles de gestionar y dirigir, a consecuencia de la variedad de personas que participan en él.

- Equipos virtuales

Estos equipos se caracterizan por el medio de comunicación que utilizan, que pueden ser: correo electrónico, conversaciones en línea a través de diferentes aplicaciones, video llamadas o por sistemas creados por las compañías, los cuales acercan a los miembros del equipo, a pesar de que físicamente se encuentren distanciados. Estos equipos se utilizan con frecuencia cuando las organizaciones tienen varias sucursales en diferentes regiones o países. Las organizaciones que requieren formar equipos de trabajo virtuales necesitan tener sistemas efectivos que les permitan mantener el contacto entre los miembros, así como realizar las diferentes tareas que se les fueron asignadas.

### 3.2 Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

Al reunir a un grupo de personas para que trabajen en conjunto, suelen originarse una serie de ventajas y desventajas como resultado de dicha integración. Las ventajas de la formación de equipos de trabajo podemos ubicarlas en dos

dimensiones, la primera de ellas son los beneficios que obtiene la organización, como (Palomo, 2005):

- Mayor nivel de productividad.
- Aumenta la comunicación, al ser más directa y abierta.
- Incrementa el compromiso del equipo, al alcanzar los objetivos.
- Mejora del clima laboral, al establecer mejores relaciones interpersonales.
- Se obtiene mayor éxito en tareas complejas, gracias a la diversidad de competencias.
- Facilita la integración de los nuevos miembros de la organización.

Y en tanto la segunda muestra las ventajas que obtienen los integrantes de dichos equipos, como:

- La necesidad de afiliación se satisface, al formar parte del equipo.
- Aumenta la seguridad de los integrantes, al contar con el apoyo de su equipo en la toma de decisiones.
- Facilita el desarrollo personal y profesional.
- Incrementa la creatividad individual, gracias a la intervención de los miembros del equipo en la realización de proyectos o propuestas de mejora.

Algunas de las desventajas que llegan a presentarse en la implementación de equipos de trabajo en una organización, son (Palomo, 2005):

- El tiempo que se requiere para su formación es mayor, ya que se necesita coordinar las distintas actividades que se les asignarán.
- La influencia de un individuo o subgrupo que desvirtúe los objetivos del equipo.
- La manifestación de procesos que incidan negativamente en la calidad de decisiones y la solución grupal de problemas.

- La falta de aceptación de los objetivos, normas o valores, ya que estos son contrarios a sus intereses y necesidades personales.
- La baja en la productividad, esto a consecuencia de la cantidad de miembros de un equipo, entre mayor número de integrantes suele producirse una disminución en su productividad.
- La falta de integración de uno o varios miembros del equipo, provocando un sentido de rechazo hacia estos integrantes.

### 3.3 Efectividad

Para un adecuado diseño de estrategias y una correcta toma de decisiones, los dirigentes deben de tener información certera acerca del desempeño de sus subordinados, un indicador que logra dar un panorama general sobre esta situación es la efectividad, misma que resulta de la combinación entre eficiencia y eficacia, estos conceptos serán explicados a continuación (Robbins & Coulter, 2010):

La eficiencia hace alusión a la obtención de los mejores resultados a partir de la disminución del uso de los recursos de los cuales dispone la organización.

Por otra parte, la eficacia es un término que hace referencia al cumplimiento total de los objetivos que fueron establecidos.

De acuerdo con lo anterior, se define a la efectividad como el logro de los objetivos establecidos por la organización a través de la optimización de los recursos.

No hay una forma exacta para lograr la efectividad dentro de las organizaciones, sin embargo, cada una debe de buscar su propio equilibrio entre los objetivos que trazaron, sus recursos y su estructura.

### 3.4. Equipos de trabajo efectivos

Las organizaciones se ven en la necesidad de que sus equipos de trabajo respondan a las demandas del entorno laboral tan competitivo y cambiante, por lo

que estos equipos deben de trabajar efectivamente para alcanzar con los objetivos que se les fueron asignados. Estos equipos deben de cubrir con ciertos requisitos para poder llegar a ser efectivos (Chiavenato, 2009):

- El primero se trata en que tengan un objetivo en común, ya que la suma de sus esfuerzos individuales orientados en la misma dirección los conducirá al cumplimiento de los objetivos establecidos, una vez que se tengan definidos los objetivos, se les debe informar a los integrantes del equipo las funciones que deben de desempeñar, estas funciones deben ser claras, así como establecer su relación con los demás miembros del equipo.
- Las diversas competencias que tienen los miembros de dicho equipo se complementan entre sí, esto les permite hacer frente a las tareas que se les fueron asignadas con mayor facilidad, esto favorece su colaboración y el aprendizaje de los miembros del equipo.
- El establecimiento de una comunicación directa, abierta y fluida entre los miembros del equipo, donde los integrantes puedan dar sus puntos de vista, retroalimentar, así como también complementar las ideas que surjan en el intercambio de información, por ello es indispensable que el equipo desarrolle normas donde prevalezca el respeto entre los miembros, de tal forma que estos puedan expresar sus opiniones o propuestas, sin temor a la crítica o a no ser escuchados, esta libertad en la comunicación puede traer múltiples beneficios como: la participación activa de los integrantes, la aceptación entre todos y la cohesión del equipo.
- La capacidad de desarrollar procedimientos para la solución de problemas y para afrontar los conflictos que pueden dificultar la consecución de los resultados, dichos procedimientos deben basarse en la capacidad que deben poseer los miembros para aceptar los errores en los procedimientos o funciones asignados, así como la capacidad de los integrantes del equipo

para proponer soluciones o mejoras, también para aceptar el cambio y adaptarse según las necesidades de las funciones y la situaciones que se presentan.

- Contar con un sistema de recompensas, que reconozca los éxitos individuales y colectivos, este sistema se debe enfocar en las funciones que se hicieron bien y a los objetivos que se alcanzaron, ya que no sirve castigar a los integrantes por resultados negativos, al contrario, lo que se debe de hacer es una retroalimentación y en algunos casos un reajuste de funciones para que se puedan alcanzar los objetivos previstos, el castigo por un mal desempeño solo provocará que los integrantes del equipo se desmotiven.
- Por último, la generación de un sentido de pertenencia, este sentido puede ser generado por el dirigente o por algún integrante que influya en el equipo, un alto sentido de pertenencia desemboca en una mayor motivación, lo que atraerá un mayor compromiso para la ejecución de las funciones que se les fueron asignadas.

### 3.5 Fases de evolución de los equipos de trabajo

Todos los equipos de trabajo son diferentes, ya que factores como las características individuales, el número de integrantes y el contexto en que se encuentren son factores que influyen en su desenvolvimiento, pero por lo general los equipos de trabajo suelen pasar por una serie de etapas a lo largo de su desenvolvimiento, las cuales serán explicadas a continuación (Palomo, 2005):

- Orientación

Cuando se empieza a formar el equipo de trabajo, los integrantes suelen encontrarse un estado de ansiedad acerca de quiénes serán sus nuevos compañeros de trabajo, también con incertidumbre de cómo serán las relaciones

interpersonales futuras, aunado a que desconocen las funciones, las normas y los tiempos que se establecerán para realizar su trabajo. En esta etapa existe una gran dependencia hacia el dirigente, ya que es a través de él por el cual se les dará a conocer sus funciones, normas y tiempos. En esta etapa la productividad es baja, su duración depende de la claridad y dificultad de la tarea.

- Insatisfacción

A medida que el equipo empieza a trabajar comienzan las discrepancias entre sus expectativas iniciales con la realidad, ya hay un conocimiento de las funciones, normas y tiempos para la tarea. Comienza la insatisfacción con la dependencia del líder para realizar sus actividades, a partir de esto se pueden generar subgrupos que podrían polarizar al equipo, por ello el líder debe poseer la capacidad de solucionar las diferentes problemáticas que surjan. Hay una ruptura en la comunicación y una insatisfacción para resolver problemas. En esta etapa la producción aumenta un poco y su duración depende de la rapidez con la que puedan resolverse los conflictos.

- Integración

Conforme los conflictos se van resolviendo la productividad aumenta y los integrantes van desarrollando prácticas que les permiten trabajar juntos. Incrementa la claridad y el compromiso con los objetivos que persigue el equipo. Hay confianza y cohesión al tener una comunicación más abierta, los miembros del equipo suelen estar dispuestos a compartir la responsabilidad, así como el control, ya que existe una visión de compañerismo. En esta etapa la producción es de media a alta y su duración puede ser corta, todo depende de la solución de sentimientos de insatisfacción en los integrantes de equipo.

- Producción

El equipo realiza sus funciones de manera eficaz y autónoma, el dirigente ejerce un liderazgo compartido. Hay un mínimo de conflictos entre los integrantes, sin embargo, si llega a presentarse alguno son capaces de resolverlo. El sentido de compañerismo es alto y la comunicación se torna abierta y fluida. En esta etapa la producción es alta y su desarrollo depende de la duración del estado de equilibrio.

- Terminación

Esta se da en equipos que fueron establecidos por un periodo de tiempo, la productividad puede aumentar o disminuir conforme se acerca la finalización de la experiencia. Los integrantes suelen tener sentimientos de tristeza o de urgencia por la finalización de la relación con el equipo. En esta etapa la producción debe mantenerse hasta la finalización y su duración depende de la terminación de la conformación del equipo de trabajo.

A modo de resumen se presenta la siguiente tabla, donde se muestran las características de la evolución del equipo de trabajo.

Características	Etapas de la formación de equipos de trabajo				
	Orientación	Insatisfacción	Integración	Producción	Terminación
Estado del equipo de trabajo	Ansioso	Inestable	Estable	Óptimo	Sentimiento de tristeza o urgencia
Productividad	Baja	Media	Media a Alta	Alta	Alta

Características	Etapas de la formación de equipos de trabajo				
	Orientación	Insatisfacción	Integración	Producción	Terminación
Relación de los miembros del equipo	Nula	Conflictiva	Integrada	Alto compañerismo	Alto compañerismo
Duración	Depende de la comprensión de la tarea	Depende de la solución de conflictos	Depende de la solución de sentimientos de insatisfacción	Depende de la duración del estado de equilibrio	Depende del fin de la conformación del equipo
Función de dirigente	Integrador e informativo	Solucionador de conflictos	Comparte liderazgo	Comparte liderazgo	Estabilizador
Comunicación	Alta	Baja	Abierta y alta	Abierta y fluida	Abierta y fluida

Tabla 2. Autoría propia, con base en el libro de María Teresa Palomo “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”

## Capítulo 4 Metodología de la investigación

### 4.1 Planteamiento del problema

Los centros de llamadas telefónicas, también conocidos como call center, están conformados por un grupo de personas que realizan o reciben llamadas de diferentes clientes, socios o empresas asociadas con el fin de brindar algún tipo de servicio de asesoramiento, estas llamadas se apoyan de sistemas computacionales que les permiten gestionar la información que reciben. Los diferentes sectores entre los cuales prestan sus servicios son: telecomunicaciones, servicios financieros y banca, aseguradoras, salud y administración pública.

Atento es una compañía que se dedica a mejorar las relaciones entre las empresas y sus clientes, brindando un servicio de asesoramiento y solución de problemáticas a través de la atención por vía telefónica. Tiene presencia en 13 países, como: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, España, Estados Unidos, Guatemala, México, Panamá, Perú, Puerto Rico y Uruguay. Los sectores a los que prestan servicio son: telecomunicaciones, servicios bancarios, financieros, aseguradoras, salud, tecnología, comercio minorista, electrónico, bienes de consumo, hotelería, turismo, servicios públicos, gobierno, comunicación, logística, transportes, automotriz y farmacéutica.

En México cuenta con aproximadamente 19 200 empleados, tiene 15 centros de trabajo, distribuidos en la Ciudad de México, Estado de México, Nuevo León e Hidalgo, donde se presta servicio en inglés y español.

Atento se ha destacado por la calidad de su servicio, sin embargo ha empezado a presentar problemas, ya que algunos asesores telefónicos no logran cumplir con sus indicadores de desempeño, repercutiendo en la calidad de su servicio. Al revisar la problemática se puede ver que los asesores presentan dificultades para cumplir con el tiempo requerido para realizar una llamada; dicha llamada debe ser lo más breve, directa y amable posible, para poder atender adecuadamente las solicitudes

que el cliente tenga; por consecuencia el supervisor a cargo debe estar pendiente de los integrantes de su equipo de trabajo para auxiliarlos en la medida de lo posible con las llamadas que puedan tornarse difíciles, lo cual ayuda a que los asesores aprendan y mejoren sus indicadores con el paso del tiempo. La intervención que pueda realizar el dirigente ayuda mucho a mejorar la curva de aprendizaje de cada uno de los integrantes del equipo, lo cual conlleva a una mejora en su desempeño a corto o mediano plazo.

Por lo anterior se plantea la necesidad de que el dirigente del equipo de trabajo tenga ciertas habilidades sociales que le permitan guiar a sus colaboradores, de tal forma que se alcancen a cumplir con los indicadores clave de rendimiento, una habilidad social que se considera importante, con la que el dirigente puede reforzar la comunicación, crear confianza y fomentar un ambiente de respeto, es la asertividad, es por ello que se pretende investigar si la asertividad afecta de forma positiva el desempeño del equipo de trabajo.

#### 4.2 Objetivos de la investigación

Los objetivos que se pretenden lograr con esta investigación son los siguientes:

*Objetivo general:*

Identificar que existe una relación directa (positiva) entre los niveles de asertividad de los dirigentes con la efectividad de su equipo de trabajo.

*Objetivos específicos:*

- Analizar si la asertividad del dirigente afecta de forma directa (positiva) la eficiencia de su equipo de trabajo.

- Analizar si la asertividad del dirigente afecta de forma directa (positiva) la eficacia de su equipo de trabajo.

#### 4.3 Preguntas de investigación

¿Existe una relación directa (positiva) entre la asertividad de los dirigentes con la efectividad de su equipo de trabajo?

¿Existe una relación directa (positiva) entre la asertividad de los dirigentes con la eficiencia de su equipo de trabajo?

¿Existe una relación directa (positiva) entre la asertividad de los dirigentes con la eficacia de su equipo de trabajo?

#### 4.4 Justificación de la investigación

Una de las habilidades sociales que una persona hoy en día debe aprender y desarrollar es la asertividad. Un gran número de las investigaciones que se han realizado acerca de esta habilidad, han sido encaminadas a evaluar los niveles de asertividad que poseen diferentes sectores de la población y a su implementación como tratamiento para las personas que así lo requieran, por lo que ha dejado abierta la posibilidad de investigar el papel de la asertividad en el ámbito laboral.

Actualmente existen algunas investigaciones que relacionan a la asertividad con el ámbito laboral. Una de ellas es la que realizó Daniel R. Ames en 2008, su estudio se realizó con la finalidad de conocer el nivel adecuado de asertividad personal dentro de la vida organizacional, menciona que el tener éxito dentro de la vida organizacional es posible si una persona está motivada, si es organizada y competente al realizar tareas relevantes, pero que las probabilidades aumentan si dicha persona posee una inteligencia emocional y social que le proporcionen las capacidades de formar, mantener e influir en las relaciones que establece con las

personas que se encuentran a su alrededor. El autor de esta investigación hace énfasis en que las personas necesitan poseer el toque correcto de asertividad, puesto que los líderes que son muy asertivos tienden a ser agresivos, mientras que las personas con niveles de asertividad bajos suelen ser muy pasivos, en resumidas cuentas, las personas con altos y bajos niveles de asertividad tienden a ser peor calificados que las personas con un nivel de asertividad medio (Ames, 2008).

Un estudio publicado en 2015 realizado por Megan Lambertz-Berndt y Michael Blight, muestra una investigación realizada con la finalidad de buscar la correlación entre la asertividad, la cooperación, la satisfacción grupal y el liderazgo. Los resultados obtenidos en esta investigación destacan que los líderes que son catalogados como asertivos, provocaron que los miembros del equipo se sintieran tomados en cuenta, esto gracias a que los líderes expresaron sus opiniones con respeto hacia los miembros del equipo, lo cual provocó que estos se tomaran en serio sus tareas. Dichos resultados demuestran que la satisfacción de los equipos de trabajo se encuentra ligada positivamente con la asertividad y la cooperación del líder, ya que estas personas son capaces de aportar una diversidad de rasgos y enfoques a la dinámica del equipo, con el objetivo de proporcionar el mejor resultado (Lambertz-Berndt & Blight, 2015).

Los investigadores Megan Lambertz-Berndt y Michael Blight, mencionan que la colaboración es una característica importante a la hora de desempeñar actividades en equipo, ya que permite una mayor integración del equipo de trabajo en las actividades coordinadas, cabe señalar que la colaboración y la asertividad deben ser usadas de forma apropiada para alcanzar un óptimo desempeño. Como conclusión de la investigación se hace hincapié en que las características de un líder influyen en el resultado que obtenga el equipo de trabajo, además de que el intercambio de ideas y la valoración de las perspectivas de los demás son atributos importantes que debe poseer un líder para contribuir a la satisfacción del grupo, siempre que se tenga presente a la asertividad como característica del dirigente.

Por lo anterior es que este estudio pretende investigar si la asertividad es una habilidad que ayuda al dirigente a trabajar junto con su equipo, de tal forma que repercuta favorablemente en el desempeño del mismo.

#### 4.5 Limitaciones de la investigación

##### *Limitaciones*

Una de las dificultades que se presentaron para poder realizar la investigación fue el tiempo disponible para poder aplicar los cuestionarios, ya que solo se contó con un tiempo justo de 10 minutos para que los dirigentes y los asesores telefónicos contestaran el cuestionario.

Otra dificultad que se presentó fue el acceso a la información del desempeño de los asesores telefónicos, por lo que sólo se obtuvieron los indicadores en sí, sin información adicional como la edad o el género; datos que nos pudieran ayudar a identificar si existe una relación directa (positiva) entre la asertividad y la efectividad del equipo de trabajo.

#### 4.6 Hipótesis

##### *Hipótesis de investigación:*

H<sub>1</sub>: La asertividad del dirigente tiene una relación directa (positiva) con la efectividad de su equipo de trabajo.

H<sub>2</sub>: La asertividad del dirigente tiene una relación directa (positiva) con la eficiencia de su equipo de trabajo.

H<sub>3</sub>: La asertividad del dirigente tiene una relación directa (positiva) con la eficacia de su equipo de trabajo.

*Hipótesis de investigación en forma operativa:*

H<sub>1</sub>: La efectividad de un equipo de trabajo está en función de la asertividad de su dirigente.

La efectividad de un equipo de trabajo = F (Asertividad del dirigente)

H<sub>2</sub>: La eficiencia de un equipo de trabajo está en función de la asertividad de su dirigente.

La eficiencia de un equipo de trabajo = F (Asertividad del dirigente)

H<sub>3</sub>: La eficacia de un equipo de trabajo está en función de la asertividad de su dirigente.

La eficacia de un equipo de trabajo = F (Asertividad del dirigente)

#### 4.7 Selección de la muestra

A continuación se presenta la población para poder determinar la muestra a la cual nos enfocaremos.

##### *Población*

50 supervisores de los 9 servicios con los que cuenta Atento.

## *Muestra*

Para la selección de la muestra representativa de la población se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, la cual está compuesta por 45 dirigentes que tienen a su cargo entre 7 a 10 asesores telefónicos, ubicados en la sede Atento Roma.

### 4.8 Recolección de los datos

#### 4.8.1 Variables

##### *Variable independiente:*

- Nivel de asertividad del dirigente.

##### *Variables dependientes:*

- Efectividad del equipo de trabajo subordinado.
- Eficiencia del equipo de trabajo subordinado.
- Eficacia del equipo de trabajo subordinado.

### *Definición conceptual y operacional de las variables*

#### 1.- Definición conceptual de variables

Asertividad: es una habilidad que desarrollan las personas para comunicarse con claridad, honestidad y respeto, de manera oportuna, sin violar los derechos propios, así como los de los demás. Autoría propia.

Eficacia: el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, sin importar los medios ni los métodos con que se lograron (Robbins & Coulter, 2010).

Eficiencia: es el logro de un objetivo a partir de la menor cantidad de recursos posibles (Robbins & Coulter, 2010).

Efectividad: es el logro de los resultados en el tiempo programado y con los costos más razonables posibles, en pocas palabras es la combinación de la eficacia y la eficiencia (Robbins & Coulter, 2010).

## 2.- Definición operacional de variables

### a) Variable independiente:

Para conocer el nivel de asertividad del dirigente, se aplicará la traducción de la Escala de Asertividad de Rathus, presentada por Comeche, Díaz y Vallejo (1995). Los niveles de asertividad en los que se divide la prueba son los siguientes:

- Definitivamente asertivo: 61 al 90.
- Muy asertivo: 31 al 60.
- Asertivo: 16 al 30.
- Asertividad confrontativa: -15 al 15.
- Poco asertivo: -16 al -30.
- Muy poco asertivo: -30 al -60.
- Nada asertivo: -61 al -90.

Mismos que pueden definirse de la siguiente manera:

Muy buena asertividad: resuelve armoniosamente sus relaciones con las personas, define sus derechos sin agredir y busca la solución más adecuada para todo. Puntuaciones del 16 al 90.

Asertividad aceptable: aunque resuelve algunas situaciones positivamente, es importante considerar formas más armoniosas para resolver las relaciones con las personas que le rodean. Puntuaciones del -15 al 15.

Poca asertividad: rara vez maneja armoniosamente sus relaciones, sería recomendable desarrollar más habilidades asertivas. Resolver conflictos de la manera más armoniosa y diplomática posible. Puntuaciones del -16 al -90.

b) Variables dependientes:

Para determinar la eficacia, eficiencia y efectividad de los equipos de trabajo, se tomarán dos Indicadores Clave de Rendimiento (KPI): la codificación y el Tiempo Medio de Operación (TMO).

Para la determinación de la eficacia se tomó en cuenta la codificación, misma que consiste en revisar el histórico de llamadas de los asesores al mes, este se compara con las codificaciones que estos hacen durante o al finalizar una llamada. El indicador mide la cantidad de reportes hechos dentro del periodo. Se obtiene al comparar los históricos con los registros realizados, por decir, si fueron 50 llamadas, deberían estar registradas 50 llamadas, en caso de que las codificaciones no estén hechas, completas o debidamente llenadas no se toman en cuenta, por consiguiente el porcentaje del indicador disminuye.

En el caso de la eficiencia se tomó en cuenta el tiempo medio de operación, el cual consiste en medir el tiempo promedio de duración de una llamada entre el agente y el cliente, el tiempo puede estar expresado en minutos o segundos, mismo que varía dependiendo del servicio que se trate, entre más dure una llamada el porcentaje del indicador va disminuyendo. El TMO se expresa como un 100%, por lo que la

duración real de la llamada afecta el porcentaje, es decir que entre más tiempo dure, dicho porcentaje disminuye.

Para calcular la efectividad se tomarán en cuenta los valores de los indicadores anteriores: la codificación y el TMO.

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Codificación} + \text{TMO}}{2}$$

#### 4.8.2 Instrumento de medición

El instrumento que se eligió para conocer los niveles de asertividad de los dirigentes de equipos de trabajo fue la Escala de Asertividad de Rathus. Para la selección del instrumento se tomó en consideración lo que busca medir y el público al que va dirigido, esta prueba puede hacerse al público en general e identifica el nivel de asertividad que posee un individuo.

Para la obtención de información acerca de la efectividad de los equipos de trabajo se tomaron dos Indicadores Clave de Rendimiento (KPI), los codificadores y los Tiempos Medios de Operación (TMO). Dicha información fue solicitada directamente a la empresa, la cual la brindó sin nombres para la protección de los datos personales de sus empleados.

#### *Validez del instrumento*

Con el objetivo de verificar que las respuestas que brindaron los dirigentes en el cuestionario que se les aplicó fuera congruente, se modificó la Escala de Asertividad de Rathus, para ello se eliminaron 10 de las 30 frases enunciadas de las cuales está

compuesta la escala original, dichos enunciados no afectan la evaluación de la escala para medir los niveles de asertividad. De las frases enunciadas que conforman la nueva escala de asertividad, fueron modificadas, con la finalidad de que los integrantes del equipo de trabajo pudieran contestar de acuerdo a la forma de actuar de su dirigente en el ámbito laboral.

La nueva escala de asertividad está conformada por 20 frases enunciadas, las cuales conservan la misma escala de evaluación, la cual va de +3 a -3, misma que puede verse en el **Anexo 2**. La duración aproximada de la aplicación de la prueba es de 10 minutos y fue autoaplicada.

Para su evaluación fue necesario cambiar el signo de positivo a negativo o de negativo a positivo, según sea el caso, de los resultados obtenidos en las preguntas: 1, 3, 7, 9, 10, 15, 16 y 20. Posteriormente se suman todos los valores positivos, después los valores negativos, una vez obtenidos estos dos valores finales, se procede a la resta o suma de los mismos, lo que nos proporciona el resultado del test. El valor obtenido puede ir desde el -60 hasta el +60, para su interpretación se tomaron en cuenta los mismos niveles de asertividad en los que se divide la Escala de Asertividad de Rathus, sólo que se ajustó a la proporción equivalente de los valores originales, dando como resultado una nueva escala. A continuación, se presenta la ponderación para la prueba de validez del instrumento:

- Definitivamente asertivo: 41 al 60.
- Muy asertivo: 21 al 40.
- Asertivo: 1 al 20.
- Asertividad confrontativa: 0 al 19.
- Poco asertivo: -1 al -20.
- Muy poco asertivo: -21 al -40.
- Nada asertivo: -41 al -60.

#### 4.8.3 Prueba piloto

Para poder revisar que la Escala de Asertividad de Rathus fuera aplicable para esta investigación, se realizó una prueba piloto, la cual se aplicó a un grupo de personas, compuesto por 10 integrantes, de hombres y mujeres, de entre 21 a 54 años. A través de la aplicación de la prueba se hicieron diferentes ajustes de redacción, con la finalidad de que se entendieran todas las preguntas del instrumento.

#### 4.8.4 Administración del instrumento

La aplicación de la Escala de Asertividad de Rathus fue autoaplicada a los dirigentes de los equipos de trabajo, la duración aproximada de la prueba fue de 10 minutos, por políticas de la empresa la aplicación del instrumento se llevó a cabo dentro de las instalaciones, por lo cual me proporcionó un lugar cómodo donde se pudiera llevar a cabo dicha actividad.

Posteriormente se seleccionó aleatoriamente una cantidad representativa de los integrantes del equipo de cada dirigente, esto para aplicarles la escala de asertividad modificada, la cual fue utilizada para corroborar que la información que proporcionaron sus dirigentes fuera similar o la misma. De igual manera dicho cuestionario fue autoaplicado y su duración aproximada fue de 10 minutos.

#### 4.9 Análisis de los datos

Una vez obtenidas las Escalas de Asertividad de Rathus y las escalas de asertividad modificadas, se acomodaron por servicios, posteriormente por equipos de trabajo. Después se calificaron, para poder registrar los resultados en una base de datos, en una columna se colocaron los resultados del instrumento de medición, en otra las pruebas para dar validez al instrumento, lo cual permitió compararlas por medio

de la confrontación entre los resultados de los dirigentes y sus subordinados, se pudo constatar que los dirigentes contestaron con honestidad, ya que la mayoría de los resultados de las pruebas coincidían con lo que los subordinados de estos dirigentes contestaron en sus cuestionarios, lo que da validez a las respuestas de ambos.

Luego se dividieron los KPI, primero se separaron los Tiempos Medios de Operación en una columna. Para determinar la eficiencia del equipo de trabajo se sumaron los TMO de cada integrante del equipo, después se dividió esa cantidad entre el número de integrantes del mismo para sacar el promedio del equipo, lo cual está expresado en porcentajes. Posteriormente se separaron los valores de la codificación, se realizó el mismo procedimiento anteriormente mencionado. Una vez obtenidos los resultados de la eficiencia y la eficacia, se prosiguió a obtener el promedio de los dos valores, para obtener la efectividad del equipo de trabajo.

Una vez registrada la información se llevaron a cabo pruebas estadísticas, con la finalidad de corroborar las hipótesis de la investigación, dicho análisis se llevó a cabo a través de pruebas de regresión, correlación y análisis de medias.

## Capítulo 5 Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante el análisis de los Indicadores de Desempeño (KPI): Tiempo Medio de Operación (TMO) y codificación, la aplicación de la Escala de Asertividad de Rathus a los dirigentes y las pruebas de validez aplicadas a algunos integrantes de los equipos de trabajo.

Cabe destacar que los niveles de asertividad de los dirigentes no variaron demasiado, de un total de 45 aplicaciones, 2 personas, es decir 4.44% registraron un nivel asertivo (valores entre +16 a +30, en la Escala de Asertividad de Rathus), esto quiere decir que estas personas son capaces de resolver algunas situaciones de manera positiva, se comunican abiertamente, sin embargo, hay ocasiones en las que pudieran presentar problemas para expresarse. (Rathus, 1972)

Mientras que el resto de las aplicaciones, 43 personas, las cuales representan el 95.56% de la muestra, obtuvieron un nivel de asertividad confrontativa (valores entre -15 a +15, en la Escala de Asertividad de Rathus), lo cual quiere decir que estas personas son capaces de resolver algunas situaciones de manera positiva, sin embargo llegan a caer en conflictos o a actuar de manera muy pasiva frente a diferentes situaciones (Rathus, 1972).

A continuación se presenta una tabla donde se pueden apreciar los resultados anteriormente mencionados.

<b>N° de dirigentes</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nivel de asertividad</b>
2	16	Asertivo
43	15 a 6	Asertividad confrontativa

Tabla 3 Resumen de los datos obtenidos del análisis de asertividad de los dirigentes

La diferencia entre el nivel de asertividad y el de asertividad confrontativa, radica en que, a las personas con este último nivel, suelen tener mayor dificultad para expresarse y para resolver algunas situaciones, pueden llegar a generar conflictos o actuar de forma pasiva.

Por otro lado, las pruebas de validez que fueron aplicadas a algunos de los integrantes de los equipos, para corroborar que la información que los dirigentes contestaron en la Escala de Asertividad de Rathus fuera congruente, coincidieron en su gran mayoría. Debido a un sesgo detectado en la información, se eliminaron algunas pruebas de validez, a consecuencia del recién ingreso de las personas a su equipo de trabajo o a la empresa.

### 5.1 Eficiencia del equipo de trabajo y los niveles de asertividad de sus dirigentes.

Los datos de los tiempos medios de operación (TMO) que se obtuvieron de los equipos de trabajo y los niveles de asertividad de sus dirigentes fueron analizados a través de regresión y correlación.

Primero se obtuvo una gráfica de dispersión, la cual se presenta a continuación:

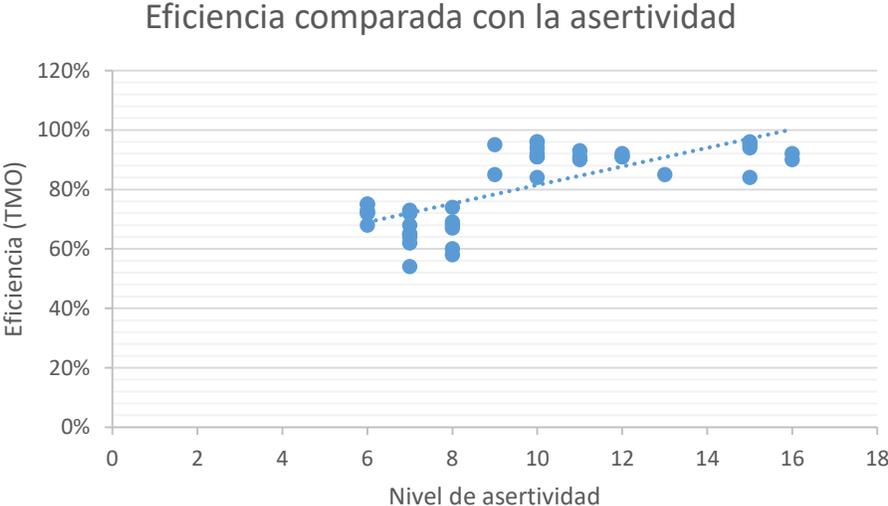


Gráfico 1. Autoría propia. Representa la correlación que existe entre la eficiencia del equipo de trabajo con el nivel de asertividad del dirigente.

### *A) Análisis de regresión*

A través del análisis que se realizó en un programa se obtuvo la ecuación de regresión de la gráfica de dispersión:

$$Y = 0.0313x + 0.5015$$

La ecuación de regresión expresa la relación lineal que hay entre las variables: eficiencia (TMO) y el nivel de asertividad del dirigente. En este caso la ecuación muestra que existe una regresión de tipo positiva, lo que quiere decir que existe una relación entre las variables que se miden.

Posteriormente se calculó la desviación estándar de la regresión ( $S_{xy}$ ), la cual nos da lo siguiente:  $S_{xy} = 0.08792$ , esto nos quiere decir que la diferencia promedio de los valores originales con respecto a la recta de regresión varía un poco.

### *B) Análisis de correlación*

Primero se determinó el coeficiente de determinación,  $R^2 = 0.5379$ . Este resultado nos indica que la asertividad representa un 53.79% de la variación en la eficiencia del equipo de trabajo.

Posteriormente se calculó el coeficiente de correlación,  $R = 73\%$ , esto quiere decir que existe una fuerte correlación entre la eficiencia del equipo de trabajo con relación al nivel de asertividad del dirigente.

## 5.2 Eficacia del equipo de trabajo y los niveles de asertividad de sus dirigentes.

Los datos de la codificación que se obtuvieron de los equipos de trabajo y los niveles de asertividad de sus dirigentes fueron analizados a través de regresión y correlación.

Primero se obtuvo una gráfica de dispersión, la cual se presenta a continuación:

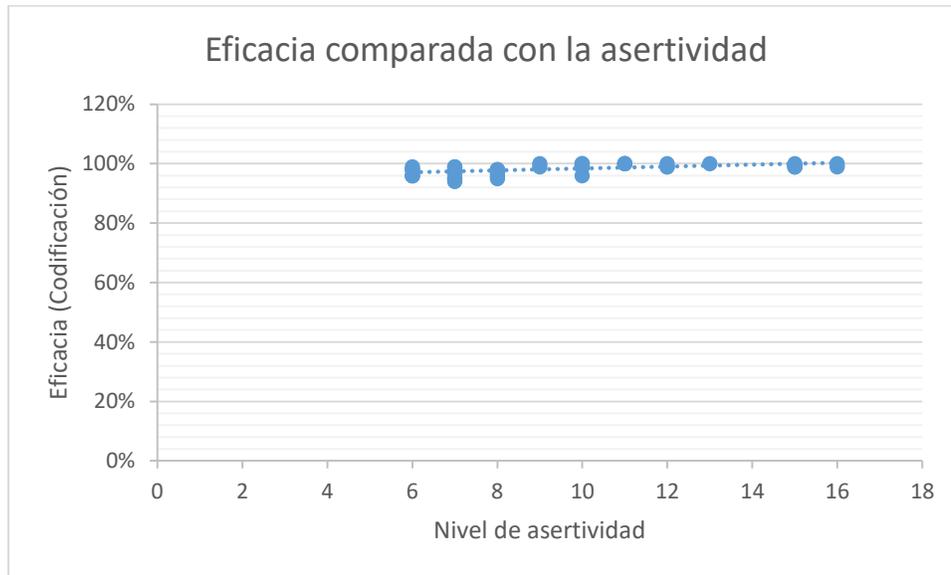


Gráfico 2. Autoría propia. Representa la correlación que existe entre la eficacia del equipo de trabajo con el nivel de asertividad del dirigente.

### A) Análisis de regresión

La ecuación de regresión que se obtuvo de la gráfica de dispersión es:

$$Y = 0.0033x + 0.9508$$

La ecuación de regresión expresa la relación lineal que hay entre las variables: eficacia (Codificación) y el nivel de asertividad del dirigente. En este caso la ecuación muestra que existe una regresión de tipo positiva, lo que quiere decir que existe una relación entre las variables que se miden.

Posteriormente se calculó la desviación estándar de la regresión ( $S_{xy}$ ), la cual nos da lo siguiente:  $S_{xy} = 0.01349$ , esto nos quiere decir que la diferencia promedio de los valores originales con respecto a la recta de regresión varía muy poco.

### *B) Análisis de correlación*

Primero se determinó el coeficiente de determinación,  $R^2 = 0.3507$ . Este resultado nos indica que la asertividad representa un 35.07% de la variación en la eficacia del equipo de trabajo.

Posteriormente se calculó el coeficiente de correlación,  $R = 59\%$ , esto quiere decir que existe una correlación media o moderada entre la eficacia del equipo de trabajo con relación al nivel de asertividad del dirigente.

### 5.3 Efectividad del equipo de trabajo y los niveles de asertividad de sus dirigentes.

Los datos de los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) que se utilizaron para calcular la efectividad de los equipos de trabajo y los niveles de asertividad de sus dirigentes fueron analizados a través de regresión y correlación.

Primero se obtuvo una gráfica de dispersión, la cual se presenta a continuación:

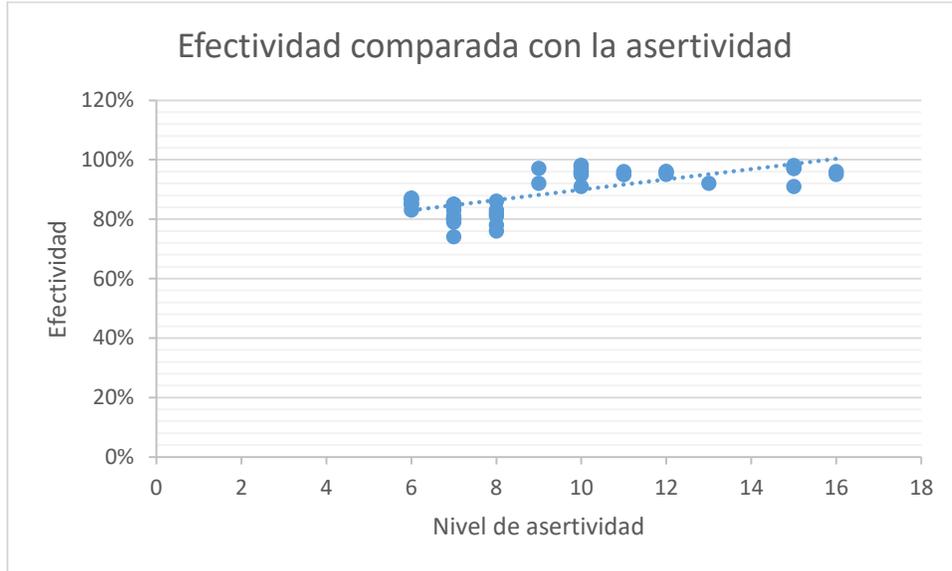


Gráfico 3. Autoría propia. Representa la correlación que existe entre la efectividad del equipo de trabajo con el nivel de asertividad del dirigente.

#### A) Análisis de regresión

La ecuación de regresión que se obtuvo de la gráfica de dispersión es:

$$Y = 0.0173x + 0.7262$$

La ecuación de regresión expresa la relación lineal que hay entre las variables: efectividad y el nivel de asertividad del dirigente. En este caso la ecuación muestra que existe una regresión de tipo positiva, lo que quiere decir que existe una relación entre las variables que se miden.

Posteriormente se calculó la desviación estándar de la regresión ( $S_{xy}$ ), la cual nos da lo siguiente:  $S_{xy} = 0.05058$ , esto nos quiere decir que la diferencia promedio de los valores originales con respecto a la recta de regresión varía un poco.

## *B) Análisis de correlación*

Primero se determinó el coeficiente de determinación,  $R^2 = 0.5183$ . Este resultado nos indica que la asertividad representa un 51.83% de la variación en la efectividad del equipo de trabajo.

Posteriormente se calculó el coeficiente de correlación,  $R = 72\%$ , esto quiere decir que existe una fuerte correlación entre la efectividad del equipo de trabajo con relación al nivel de asertividad del dirigente.

### 5.4 Análisis por diferencia de medias

A consecuencia de la poca variación en los resultados obtenidos, referente a los niveles de asertividad de los dirigentes, se prosiguió a analizar los datos a través de la diferencia de medias para muestras pequeñas, se escogió este tipo de análisis por que las muestras que se analizan son menores a 30 datos.

Primero se ordenaron los valores de efectividad obtenidos de la recolección de datos, de menor a mayor. El rango de la muestra se sitúa de 74% que es el valor más bajo, mientras que el 98% es el valor más alto de los datos. Posteriormente se restaron estos valores (98% y 74%), el resultado obtenido fue 24, por lo que a 98% se le restó 12, dando como resultado 86%, y a 74% se le sumó 12, dando por resultado 86%, por consiguiente se obtuvieron los siguientes rangos de valores: de 98% a 86% y de 85% a 74%. Por lo tanto, se determinó que el grupo A de análisis es aquel que integra niveles de efectividad de los equipos de trabajo de un 98% a 86%, mientras que el grupo B está conformado por los valores que van de 85% a 74%.

A continuación se presenta de la siguiente manera para su mayor comprensión:

$$\begin{array}{rcccl} 98\% & & \uparrow & -12 & = & 86\% \\ & & & & & \\ \text{Diferencia de } 24\% / 2 = 12\% & & & & & \\ & & & & & \\ 74\% & & \downarrow & +12 & = & 86\% \end{array}$$

Posteriormente los grupos A y B, de los que hablamos, pasan a ser 1 y 2, respectivamente, esto para poder sustituir los valores en las fórmulas que se utilizarán para calcular la diferencia de medias para muestras pequeñas.

Las fórmulas que se utilizaron para este análisis son las siguientes (Leandro, 2014):

$$t = \frac{(X_1 - X_2) - \delta}{\sqrt{\frac{\sigma^2}{n_1} + \frac{\sigma^2}{n_2}}}$$

Donde:

t = es la t que vamos a calcular y comparar con la t de Student.

x = media de la muestra.

$\delta$  = varianza de la población, suponiendo que las poblaciones son iguales.

$\sigma^2$  = varianza de la muestra.

n = tamaño de la muestra.

Para calcular  $\sigma^2$  se utiliza la siguiente fórmula:

$$\sigma^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

Donde:

$n$  = tamaño de la muestra.

$S$  = desviación estándar de la muestra.

El denominador corresponde a los grados de libertad, valor que será buscado en la tabla de Student para compararlo con la  $t$  calculada, para ello es importante considerar el nivel de significancia ( $\alpha$ ), para este análisis de toma de 0.05.

$$gl = n_1 + n_2 - 2$$

#### *Análisis de los niveles de efectividad de los equipos de trabajo*

Primero se analizaron los datos de la efectividad de los equipos de trabajo, los grupos A y B, de los que hablamos anteriormente, pasan a ser 1 y 2, respectivamente, esto para poder sustituir los valores en las fórmulas que ya se mostraron.

Los datos que tenemos para el grupo A, son los siguientes:

$$n_1 = 27$$

$$n_2 = 18$$

$$x_1 = 94\%$$

$$x_2 = 81\%$$

$$s_1 = 0.0375$$

$$s_2 = 0.0326$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\delta = 0$$

Ahora se sustituyen los datos que tenemos en la fórmula, quedando de la siguiente manera:

$$\sigma^2 = \frac{(27 - 1)(0.0375)^2 + (18 - 1)(0.0326)^2}{27 + 18 - 2}$$

Lo cual nos da por resultado:

$$\sigma^2 = 0.00127$$

Luego se calcula t:

$$t = \frac{(0.94 - 0.81) - 0}{\sqrt{\frac{0.00127}{27} + \frac{0.00127}{18}}}$$

$$t = 11.9881$$

Aplicando la distribución t, se calculan los grados de libertad de la siguiente manera:

$$gl = n_1 + n_2 - 2 = 27 + 18 - 2 = 43$$

Finalmente se busca el valor de  $t_\alpha$  en la tabla de distribución t de Student, con un nivel de significancia de 0.05 para una prueba de una cola, dato ubicado al inicio de las columnas, vinculándolo con el número 43, correspondiente a los grados de libertad calculados anteriormente, dato ubicado en la fila de la tabla, el resultado de la búsqueda del valor t en la tabla es  $t_\alpha = 1.681$ .

Al comparar el resultado de la  $t$  calculada (11.9881) y la  $t$  obtenida de la tabla de Student (1.681), podemos decir que existe una diferencia estadísticamente significativa entre los valores de la efectividad del equipo de trabajo. Lo cual quiere decir que los equipos con alta efectividad y los equipos con baja efectividad,

presentan diferencias significativas entre sí, lo cual nos indica que la diferencia entre la efectividad de un equipo y el otro es amplia.

### *Análisis de los niveles de eficiencia de los equipos de trabajo*

Para este análisis se dividió a la muestra en dos grupos, mismos que se obtuvieron llevando a cabo el mismo procedimiento para separar la muestra de la efectividad del equipo de trabajo. Se ordenaron los valores de eficiencia obtenidos de la recolección de datos, de menor a mayor. El rango de la muestra se sitúa de 54% que es el valor más bajo, mientras que el 96% es el valor más alto de los datos. Posteriormente se restaron estos valores (96% y 54%), el resultado obtenido fue 42, por lo que a 96% se le restó 21, dando como resultado 75%, y a 54% se le sumó 21, dando por resultado 74%, por consiguiente se obtuvieron los siguientes rangos de valores: de 96% a 75% y de 74% a 54%. Por lo tanto, se determinó que el grupo A de análisis es aquel que integra niveles de eficiencia de los equipos de trabajo de un 96% a 75%, mientras que el grupo B está conformado por los valores que van de 74% a 54%.

A continuación se presenta de la siguiente manera para su mayor comprensión:

$$\begin{array}{rcccl} 96\% & & \uparrow & -21 & = & 75\% \\ \text{Diferencia de } 42\% / 2 = 21\% & & & & & \\ 54\% & & \downarrow & +21 & = & 74\% \end{array}$$

Posteriormente los grupos A y B, de los que hablamos, pasan a ser 1 y 2, respectivamente, esto para poder sustituir los valores en las fórmulas que se utilizarán para calcular la diferencia de medias para muestras pequeñas.

Los datos que tenemos para el grupo A, son los siguientes:

$$n_1 = 25$$

$$n_2 = 20$$

$$x_1 = 90\%$$

$$x_2 = 67\%$$

$$s_1 = 0.0573$$

$$s_2 = 0.0549$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\delta = 0$$

Ahora se sustituyen los datos que tenemos en la fórmula, quedando de la siguiente manera:

$$\sigma^2 = \frac{(25 - 1)(0.0573)^2 + (20 - 1)(0.0549)^2}{25 + 20 - 2}$$

Lo cual nos da por resultado:

$$\sigma^2 = 0.00316$$

Luego se calcula t:

$$t = \frac{(0.90 - 0.67) - 0}{\sqrt{\frac{0.00316}{25} + \frac{0.00316}{20}}}$$

$$t = 13.6383$$

Aplicando la distribución t, se calculan los grados de libertad de la siguiente manera:

$$gl = n_1 + n_2 - 2 = 25 + 20 - 2 = 43$$

Finalmente se busca el valor de  $t_\alpha$  en la tabla de distribución t de Student, con un nivel de significancia de 0.05 para una prueba de una cola, dato ubicado al inicio de las columnas, vinculándolo con el número 43, correspondiente a los grados de

libertad calculados anteriormente, dato ubicado en la fila de la tabla, el resultado de la búsqueda del valor  $t$  en la tabla es  $t_{\alpha} = 1.681$ .

Al comparar el resultado de la  $t$  calculada (13.6383) y la  $t$  obtenida de la tabla de Student (1.681), podemos decir que existe una diferencia estadísticamente significativa entre los valores de la eficiencia del equipo de trabajo. Lo cual quiere decir que los equipos con alta eficiencia y los equipos con baja eficiencia, presentan diferencias significativas entre sí, lo cual nos indica que la diferencia entre la eficiencia de un equipo y el otro es amplia.

#### *Análisis de los niveles de eficacia de los equipos de trabajo*

Para este análisis se dividió a la muestra en dos grupos, mismos que se obtuvieron llevando a cabo el mismo procedimiento para separar la muestra de la efectividad del equipo de trabajo. Se ordenaron los valores de eficacia obtenidos de la recolección de datos, de menor a mayor. El rango de la muestra se sitúa de 94% que es el valor más bajo, mientras que el 100% es el valor más alto de los datos. Posteriormente se restaron estos valores (100% y 94%), el resultado obtenido fue 6, por lo que a 100% se le restó 3, dando como resultado 97%, y a 94% se le sumó 3, dando por resultado 96%, por consiguiente se obtuvieron los siguientes rangos de valores: de 100% a 97% y de 96% a 94%. Por lo tanto, se determinó que el grupo A de análisis es aquel que integra niveles de eficiencia de los equipos de trabajo de un 100% a 97%, mientras que el grupo B está conformado por los valores que van de 96% a 94%.

A continuación se presenta de la siguiente manera para su mayor comprensión:

$$\begin{array}{rcccl} 100\% & & \uparrow & -3 & = & 97\% \\ \text{Diferencia de } 6\% / 2 & = & 3\% & & & \\ 94\% & & \downarrow & +3 & = & 97\% \end{array}$$

Posteriormente los grupos A y B, de los que hablamos, pasan a ser 1 y 2, respectivamente, esto para poder sustituir los valores en las fórmulas que se utilizarán para calcular la diferencia de medias para muestras pequeñas.

Los datos que tenemos para el grupo A, son los siguientes:

$$n_1 = 36$$

$$n_2 = 9$$

$$x_1 = 99\%$$

$$x_2 = 95\%$$

$$s_1 = 0.0096$$

$$s_2 = 0.0073$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\delta = 0$$

Ahora se sustituyen los datos que tenemos en la fórmula, quedando de la siguiente manera:

$$\sigma^2 = \frac{(36 - 1)(0.0096)^2 + (9 - 1)(0.0073)^2}{36 + 9 - 2}$$

Lo cual nos da por resultado:

$$\sigma^2 = 8.4928E - 05$$

Luego se calcula t:

$$t = \frac{(0.99 - 0.95) - 0}{\sqrt{\frac{8.4928E - 05}{36} + \frac{8.4928E - 05}{9}}}$$

$$t = 11.6466$$

Aplicando la distribución t, se calculan los grados de libertad de la siguiente manera:

$$gl = n_1 + n_2 - 2 = 36 + 9 - 2 = 43$$

Finalmente se busca el valor de  $t_{\alpha}$  en la tabla de distribución t de Student, con un nivel de significancia de 0.05 para una prueba de una cola, dato ubicado al inicio de las columnas, vinculándolo con el número 43, correspondiente a los grados de libertad calculados anteriormente, dato ubicado en la fila de la tabla, el resultado de la búsqueda del valor t en la tabla es  $t_{\alpha} = 1.681$ .

Al comparar el resultado de la  $t$  calculada (11.6466) y la  $t$  obtenida de la tabla de Student (1.681), podemos decir que existe una diferencia estadísticamente significativa entre los valores de la eficacia del equipo de trabajo. Lo cual quiere decir que los equipos con alta eficacia y los equipos con baja eficacia, presentan diferencias significativas entre sí, lo cual nos indica que la diferencia entre la eficacia de un equipo y el otro es amplia.

Para terminar de analizar la muestra a estudiar, se prosiguió a tomar como referencia la gráfica obtenida del análisis de regresión realizado con la efectividad del equipo de trabajo, misma que se encuentra a continuación:

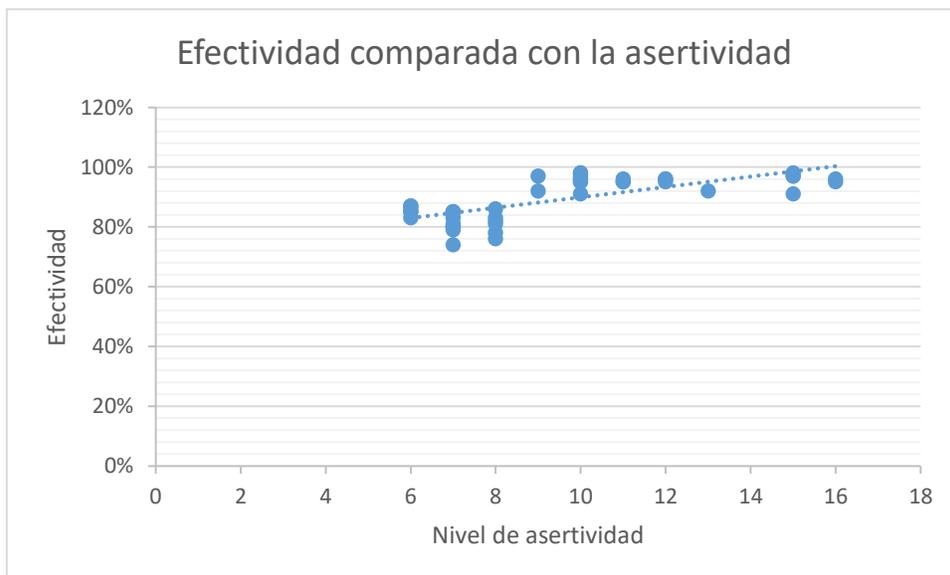


Gráfico 3. Autoría propia. Representa la correlación que existe entre la efectividad del equipo de trabajo con el nivel de asertividad del dirigente.

Como se puede apreciar en la gráfica, los puntos se agrupan en dos grupos, el primero localizado de entre 6 a 8 puntos, y el otro de 9 a 16 puntos dentro del nivel de asertividad, por lo cual se prosiguió a separar los valores en dos grupos de acuerdo a estas divisiones, esto con la intención de poder analizarlos a detalle.

Para llevar a cabo este análisis se utilizó el método de diferencia de medias para muestras pequeñas, donde se cuenta con los siguientes valores:

Los datos que tenemos para el grupo A, son los siguientes:

$$n_1 = 23$$

$$n_2 = 22$$

$$x_1 = 95\%$$

$$x_2 = 82\%$$

$$s_1 = 0.0208$$

$$s_2 = 0.0356$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\delta = 0$$

Ahora se sustituyen los datos que tenemos en la fórmula, quedando de la siguiente manera:

$$\sigma^2 = \frac{(23 - 1)(0.0208)^2 + (22 - 1)(0.0356)^2}{23 + 22 - 2}$$

Lo cual nos da por resultado:

$$\sigma^2 = 0.00084$$

Luego se calcula t:

$$t = \frac{(0.95 - 0.82) - 0}{\sqrt{\frac{0.00084}{23} + \frac{0.00084}{22}}}$$

$$t = 15.12281$$

Aplicando la distribución t, se calculan los grados de libertad de la siguiente manera:

$$gl = n_1 + n_2 - 2 = 23 + 22 - 2 = 43$$

Finalmente se busca el valor de  $t_\alpha$  en la tabla de distribución t de Student, con un nivel de significancia de 0.05 para una prueba de una cola, dato ubicado al inicio de las columnas, vinculándolo con el número 43, correspondiente a los grados de libertad calculados anteriormente, dato ubicado en la fila de la tabla, el resultado de la búsqueda del valor t en la tabla es  $t_\alpha = 1.681$ .

Al comparar el resultado de la  $t$  calculada (15.12281) y la  $t$  obtenida de la tabla de Student (1.681), podemos decir que existe una diferencia estadísticamente significativa entre los valores de la efectividad del equipo de trabajo. Lo cual quiere decir que los equipos con dirigentes que presentan niveles de asertividad de entre 6 a 8 puntos, en comparación con los equipos con dirigentes que presentan niveles de asertividad de entre 9 a 16 puntos, presentan diferencias significativas entre sí, lo cual nos indica que el desempeño de los equipos se ve afectado por los niveles de asertividad que presentan sus dirigentes.

## Conclusiones

Para recapitular, la presente investigación tuvo por objetivo determinar si existe una relación directa (positiva) entre los niveles de asertividad de los dirigentes con la efectividad de su equipo de trabajo; para ello se aplicó la Escala de Asertividad de Rathus a los dirigentes de los 9 servicios con que cuenta Atento Roma, también se solicitaron los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) de los asesores telefónicos que tienen a su cargo cada dirigente, con la finalidad de poder determinar la efectividad de los equipos de trabajo

Una vez obtenidos y clasificados los datos, se prosiguió a analizarlos por regresión y correlación, dando por resultado una regresión positiva para la eficiencia, la eficacia y la efectividad de los equipos de trabajo con relación a los niveles de asertividad de sus dirigentes.

En el caso del análisis de correlación, se presentaron los siguientes resultados: una correlación moderada ( $r^2 = 0.3507$ ) entre la eficacia del equipo de trabajo con relación al nivel de asertividad de sus dirigentes, y una correlación fuerte ( $r^2 = 0.5379$  y  $r^2 = 0.5183$ ) entre la eficiencia y la efectividad del equipo de trabajo con relación al nivel de asertividad de sus dirigentes.

Los datos anteriores confirman la relación entre las variables analizadas, sin embargo, se realizó un análisis adicional a consecuencia de la poca variación entre los niveles de asertividad obtenidos de las Escalas de Asertividad de Rathus aplicadas a los dirigentes, esto con la finalidad de analizar con mayor profundidad la relación que guardan los niveles de asertividad de los dirigentes con los indicadores de desempeño.

El segundo análisis que se llevó a cabo fue a través de la diferencia de medias para muestras pequeñas. Dicho análisis arrojó que existen diferencias significativas entre la eficiencia, la eficacia y la efectividad del equipo de trabajo, con los siguientes valores respectivamente: 13.6383, 11.6466 y 11.9881.

Por lo anterior podemos decir que las hipótesis de esta investigación se cumplen al mostrar que la asertividad del dirigente tiene una relación directa y positiva con la eficiencia y la eficacia, y por lo tanto con la efectividad de su equipo de trabajo.

A manera de resumen, se presenta la siguiente tabla con los resultados obtenidos del análisis de los datos:

<b>Hipótesis</b>	<b>Se comprueba / No se comprueba</b>	<b>Método de comprobación</b>
<p>H<sub>1</sub>: La asertividad del dirigente tiene una relación directa con la efectividad de su equipo de trabajo.</p>	<p>Se comprueba la hipótesis.</p>	<p>Análisis de regresión: Regresión de tipo positiva</p> <p>Análisis de correlación: <math>R^2 = 0.5183</math></p> <p>Análisis de diferencia de medias para muestras pequeñas:</p> <p><math>t = 11.9881</math> (Obtenido al separar a los grupos por la efectividad del equipo de trabajo)</p> <p><math>t = 15.12281</math> (Obtenido al separar a los grupos por el nivel de asertividad de su dirigente).</p>

Hipótesis	Se comprueba / No se comprueba	Método de comprobación
H <sub>2</sub> : La asertividad del dirigente tiene una relación directa con la eficiencia de su equipo de trabajo.	Se comprueba la hipótesis.	<p>Análisis de regresión: Regresión de tipo positiva</p> <p>Análisis de correlación: <math>R^2 = 0.5379</math></p> <p>Análisis de diferencia de medias para muestras pequeñas: <math>t = 13.6383</math></p>
H <sub>3</sub> : La asertividad del dirigente tiene una relación directa con la eficacia de su equipo de trabajo.	Se comprueba la hipótesis.	<p>Análisis de regresión: Regresión de tipo positiva</p> <p>Análisis de correlación: <math>R^2 = 0.3507</math></p> <p>Análisis de diferencia de medias para muestras pequeñas: <math>t = 11.6466</math></p>

Tabla 4: Autoría propia, con base en los resultados obtenidos del análisis de las variables.

Cabe destacar que podría existir esta misma relación en otras empresas, lo cual nos indicaría que la asertividad es una habilidad importante en un dirigente, misma que ayuda a mejorar el desempeño de sus subordinados.

Los resultados obtenidos sugieren que el nivel de asertividad del dirigente ayuda a la efectividad de su equipo de trabajo, por lo que la comunicación entre dirigente y subordinados es respetuosa, directa y abierta; esto con base en la teoría y en los

resultados obtenidos de la investigación. Por lo que se puede decir que la relación laboral entre dirigente y el equipo es armoniosa; misma que repercute directamente en el desempeño del equipo y aumenta el tiempo de permanencia de los mismos dentro de la organización, así como lo demostró Zipkin en el año 2000 con su investigación (Zipkin, 2000). Otro estudio que corrobora dichas conclusiones es la que llevó a cabo una firma de recursos humanos en Florida, Spherion, junto con Lou Harris Associates, donde descubrieron que los empleados con “buenos jefes” consideran renunciar a su trabajo con menor probabilidad que los empleados con “malos jefes” (Cherniss & Goleman, 2005).

Estos estudios muestran la importancia que tiene la relación que mantengan los dirigentes con su personal subordinado, por lo tanto, la asertividad funge como una herramienta de comunicación entre ambas partes, donde el respeto es un factor determinante para llegar a acuerdos comunes. El mantener una relación armoniosa con el dirigente, no debe confundirse con una amistad, es actuar con profesionalismo, atender acuerdos y negociaciones ante las diferentes situaciones que puedan presentarse en el ámbito laboral, es ir de la mano como un equipo integrado para alcanzar objetivos comunes.

### *Recomendaciones*

A través del análisis de la investigación presentada se hacen las siguientes recomendaciones para los dirigentes de Atento Roma:

- Se sugiere reforzar a los dirigentes que presentan un nivel asertivo, incentivándolos a que sigan manteniendo una comunicación abierta con sus subordinados, puede ser a través de una retribución económica o con alguna consideración en su horario de trabajo.
- Para los dirigentes que presentaron niveles de asertividad confrontativos, se sugiere darles cursos o talleres acerca de la asertividad, así como

concientizarlos de que pueden mejorar el desempeño de su equipo por medio de una mejor comunicación con su equipo de subordinado.

La empresa cuenta con programas y actividades que ayudan a mejorar la relación entre asesores telefónicos, por lo cual se sugiere la implementación de un programa que fomente una relación abierta y armoniosa entre los dirigentes con sus equipos de trabajo.

### *Aportaciones*

Una de las aportaciones que presenta esta investigación es el estudio de la asertividad dentro del ámbito laboral en México, anteriormente se han hecho investigaciones sobre la asertividad en el país, pero dichos estudios han sido dirigidos a medir los niveles de asertividad de estudiantes de licenciatura (Flores & Díaz-Loving, 2002).

También se han hecho investigaciones sobre la validación de una escala de asertividad dentro del ámbito de la salud, en específico entre la relación paciente – médico (García Arista & Reyes Lagunes, 2017).

Hay investigaciones que se han realizado en el ámbito laboral, la mayoría se han realizado en Estados Unidos, mismas que nos brindan un panorama general sobre la asertividad, ya que recordemos que la misma se ve afectada por las variables socioculturales de la región o de un país.

La investigación que más se acerca a lo que se presenta en esta tesis es la realizada por Margarita Flores Galaz, quien diseñó una Escala de Asertividad para Empleados, dicha escala mide el nivel de asertividad que presentan los empleados en su entorno laboral y tiene como finalidad crear estrategias que ayuden a la personas a manejarse mejor dentro de este ámbito.

Para finalizar podemos concluir que la asertividad es una habilidad importante para el desarrollo de una persona dentro de los ámbitos en los que se desenvuelve, le ayuda a mejorar las relaciones interpersonales que mantiene y a buscar soluciones ante diferentes problemáticas. Dentro del ámbito laboral es importante, ya que mejora la relación entre dirigente y subordinado, aumentando la productividad, así como el clima organizacional dentro de la empresa.

## Anexos

### Anexo 1: Escala de Asertividad de Rathus

*Instrucciones:* Indique con una X hasta qué punto cada una de las siguientes frases describen la forma en la que usted piensa o se comporta ante ciertas situaciones, de acuerdo a las categorías que se encuentran en la parte superior de la tabla.

	Muy típico de mí +3	Bastante típico de mí +2	Algo típico de mí +1	Algo no típico de mí -1	Poco típico de mí -2	Muy poco típico de mí -3
1.- Mucha gente parece ser más agresiva que yo.						
2.- He dudado en solicitar o aceptar citas por timidez.						
3.- Cuando la comida que me han servido en un restaurante no está hecha a mi gusto me quejo con el camarero/a.						
4.- Me esfuerzo en evitar ofender los sentimientos de otras personas aun cuando me hayan molestado.						
5.- Cuando un vendedor se ha molestado mucho mostrándome un producto que luego no me agrada, paso un mal rato al decir "no".						
6.- Cuando me dicen que haga algo, insisto en saber por qué.						
7.- Hay veces en que provoco abiertamente una discusión.						
8.- Lucho, como la mayoría de la gente, por mantener mi posición.						
9.- En realidad, la gente se aprovecha con frecuencia de mí.						
10.- Disfruto entablando conversación con conocidos y extraños.						
11.- Con frecuencia no sé qué decir a personas atractivas del otro sexo.						
12.- Rehuyo telefonar a instituciones y empresas.						

	Muy típico de mi +3	Bastante típico de mi +2	Algo típico de mi +1	Algo no típico de mi -1	Poco típico de mi -2	Muy poco típico de mi -3
13.- En caso de solicitar un trabajo o la admisión en una institución preferiría escribir cartas a realizar entrevistas personales.						
14.- Me resulta embarazoso devolver un artículo comprado						
15.- Si un pariente cercano o respetable me molesta, prefiero ocultar mis sentimientos antes que expresar mi disgusto.						
16.- He evitado hacer preguntas por miedo a parecer tonto/a.						
17.- Durante una discusión, con frecuencia temo alterarme tanto como para ponerme a temblar.						
18.- Si un eminente conferencista hiciera una afirmación que considero incorrecta, yo expondría públicamente mi punto de vista.						
19.- Evito discutir sobre precios con dependientes o vendedores.						
20.- Cuando he hecho algo importante o meritorio, trato de que los demás se enteren de ello.						
21.- Soy abierto y franco en lo que respecta a mis sentimientos.						
22.- Si alguien ha hablado mal de mí o me ha atribuido hechos falsos, la busco cuanto antes para dejar las cosas claras.						
23.- Con frecuencia paso un mal rato al decir "no".						
24.- Suelo reprimir mis emociones antes de hacer una escena.						
25.- En el restaurante o en cualquier sitio semejante, protesto por un mal servicio.						
26.- Cuando me alaban con frecuencia, no sé qué responder.						

	Muy típico de mi +3	Bastante típico de mi +2	Algo típico de mi +1	Algo no típico de mi -1	Poco típico de mi -2	Muy poco típico de mi -3
27.- Si dos personas en el teatro o en una conferencia están hablando demasiado alto, les digo que se callen o que se vayan a hablar a otra parte.						
28.- Si alguien se me cuele en una fila, le llamo abiertamente la atención.						
29.- Expreso mis opiniones con facilidad.						
30.- Hay ocasiones en que no soy capaz de decir algo						

## Anexo 2: Encuesta para validez de la Escala de Asertividad de Rathus

*Instrucciones:* Indique con una X hasta qué punto cada una de las siguientes frases describen la forma en la que su jefe se comporta ante ciertas situaciones, de acuerdo a las categorías que se encuentran en la parte superior de la tabla.

	Muy típico de él/ella +3	Bastante típico de él/ella +2	Algo típico de él/ella +1	Algo no típico de él/ella -1	Poco típico de él/ella -2	Muy poco típico de él/ella -3
1.- Mucha gente parece ser más agresiva que mi jefe.						
2.- Cuando la comida que le han servido en un restaurante no está hecha a su gusto se queja con el camarero/a.						
3.- Se esfuerza en evitar ofender los sentimientos de otras personas aun cuando se haya molestado.						
4.- Cuando le dicen que haga algo, insiste en saber por qué.						
5.- Hay veces en que provoca abiertamente una discusión.						
6.- Lucha, como la mayoría de la gente, por mantener su posición.						
7.- La gente se aprovecha con frecuencia de él.						
8.- Disfruta entablando conversaciones con conocidos y extraños.						
9.- Si una persona respetable me molesta, prefiero ocultar mis sentimientos antes que expresar mi disgusto.						
10.- Ha evitado hacer preguntas por miedo a parecer tonto/a.						
11.- Si un eminente conferencista hiciera una afirmación que él considera incorrecta, expondría públicamente su punto de vista.						
12.- Cuando ha hecho algo importante o meritorio, trata de que los demás se enteren de ello.						
13.- Es abierto y franco en lo que respecta a sus sentimientos.						

	Muy típico de él/ella +3	Bastante típico de él/ella +2	Algo típico de él/ella +1	Algo no típico de él/ella -1	Poco típico de él/ella -2	Muy poco típico de él/ella -3
14.- Si alguien ha hablado mal de él o le ha atribuido hechos falsos, lo busca cuanto antes para dejar las cosas claras.						
15.- Con frecuencia pasa un mal rato al decir "no".						
16.- Suele reprimir sus emociones antes de hacer una escena.						
17.- En el restaurante o en cualquier sitio semejante, protesta por un mal servicio.						
18.- Cuando lo alaban con frecuencia, no sabe qué responder.						
19.- Expresa sus opiniones con facilidad.						
20.- Hay ocasiones en que no es capaz de decir algo						

## Bibliografía

- 1.- Aguilar, E. (1987). *Asertividad, se tú mismo sin sentirte culpable*. México: Pax México.
- 2.- Ames, D. (2008). In search of the right touch interpersonal assertiveness in organizational life. *Current Directions in Psychological Science*, 381-385.
- 3.- Buzan, T. (2004). *El poder de la inteligencia social*. Barcelona: Urano.
- 4.- Caballo, V. (2009). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid: Siglo XXI.
- 5.- Castanyer, O. (1996). *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. Edo. de México: Serendepity.
- 6.- Cherniss, C., & Goleman, D. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairós.
- 7.- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- 8.- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. D.F.: McGraw-Hill.
- 9.- Flores, M. (2002). Asertividad: una habilidad social necesaria en el mundo de hoy. *Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán*, 34-47.
- 10.- Flores, M., & Díaz Loving, R. (2002). *Escala Multidimensional de Asertividad*. Mexico: Miguel Angel Porrúa.
- 11.- Flores, M., & Díaz-Loving, R. (2004). *Escala Multidimensional de Asertividad*. Edo. de México: Manual Moderno.
- 12.- Franklin, E. (2013). *Organización de empresas*. Cd. de México: Mc GrawHill.
- 13.- García Arista, A., & Reyes Lagunes, I. (2017). Construcción y validación de una escala de asertividad en la relación paciente-médico. *Psychological Research Records*, 2793-2801.

- 14.- Goleman, D. (2004). *Inteligencia emocional: Por qué es más importante que el coeficiente intelectual*. Barcelona: Javier Vergara.
- 15.- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Barcelona: Kairós.
- 16.- Hernández, M. (2003). *Comunicación y trabajo social*. Madrid: Alianza.
- 17.- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: Enfoque basado en competencias*. Cd. de Mx.: Mc GrawHill.
- 18.- Iruarrizaga, I., Gómez Segura, J., Criado, T., Zuazo, M., & Sastre, E. (2000). Reducción de la ansiedad a través del entrenamiento en habilidades sociales . *Revista española de motivación y emoción*, 169-180.
- 19.- Jakubowski, P., & Lange, A. J. (1978). *The assertive option: your rights and responsibilities*. U.S.: Research Press Inc.
- 20.- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill.
- 21.- Lambertz-Berndt, M., & Blight, M. (2015). "You don't have to like me, but you have to respect me": The impacts of assertiveness, cooperativeness and groups satisfaction in collaborative assignments. *The Association for Business Communication*, 205-212.
- 22.- Leandro, G. (2014). *Estadística y probabilidad con aplicaciones* . San José Costa Rica: Publitex.
- 23.- Llacuna, J., & Pujol, L. (2004). *Catálogo de publicaciones: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. Obtenido de Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo: <http://www.insht.es>
- 24.- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México, D.F.: Cengage Learning.
- 25.- Palomo, M. T. (2005). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. D.F.: Alfaomega.

- 26.- Rathus, S. (1972). An experimental investigation of assertiveness training in a group setting. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 81-86.
- 27.- Richmond, V., & James, M. (2005). *Organizational communication for survival: Making work, work*. Estados Unidos de América: Pearson.
- 28.- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Estado de México: Pearson.
- 29.- Terroni, N. N. (2009). La comunicación y la asertividad del discurso durante las interacciones grupales presenciales y por computadora. *Psico-USF*, 35-46.
- 30.- Wolpe, J. (1977). *La práctica de la terapia de conducta*. México: Trillas.
- 31.- Zipking, A. (31 de Mayo de 2000). The wisdom of thoughtfulness. *The New York Times*, págs. 1-10.