



**CIIDECH**<sup>®</sup>

TRANSFORMANDO ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES

## Reuniones Eficaces y Asertivas (Lectura previa)

## LA ASERTIVIDAD EN EL TRABAJO: UNA COMPETENCIA ESENCIAL PARA UN DESEMPEÑO LABORAL EXITOSO<sup>1</sup>

Naivi Montané Marsal<sup>2</sup>

**L**a asertividad es una habilidad social esencial para el desempeño en la organización. El rol profesional demanda cada vez más un comportamiento creativo y proactivo en función de ser más eficientes en la búsqueda de soluciones. Ser asertivo, operar con inteligencia emocional, tener habilidades de comunicación y de liderazgo, es hoy una demanda en el trabajo, no sólo para los que se desempeñan en cargos de dirección, sino también para todos los trabajadores.

1 Artículo publicado en la Revista del Banco Central de Cuba; Año 2008; Número 4; pp.27-30.

2 Psicóloga, especialista en Gestión de los Recursos Humanos del Banco Central de Cuba.

La asertividad comienza a jugar un papel importante en tanto puntúa como una de las habilidades más sobresalientes y comunes a los cargos o puestos dentro de la organización. Aparece el término de asertividad como una forma objetiva de evaluación de las competencias laborales, al convertirse en muchos casos en una forma de unidad de competencia, la cual es necesaria no sólo para el desempeño exitoso de un trabajador o directivo, sino también para la selección de personal, por su carácter tangible, dentro de la gestión del capital humano.

Se considera entonces que mientras más complejas son las funciones de un puesto determinado, mayor es la necesidad de ser asertivo. Para la organización, el hecho de contar con personas asertivas le asegura un mejor funcionamiento no sólo desde el punto de vista humano, sino también desde su funcionamiento en general, en tanto los disímiles sistemas que la conforman alcanzan un mejor funcionamiento y mejor clima laboral, repercutiendo positivamente en la calidad del trabajo y la eficiencia. Es por ello que resulta indispensable forjar habilidades asertivas

en los trabajadores, en las reservas de empleados o ejecutivos en entrenamiento y en los propios directivos en formación.

La conducta asertiva se desarrolla cuando se produce una comprensión o toma de conciencia de la necesidad de cambiar estándares establecidos en la organización, que pueden perjudicar el éxito de la tarea y que traen consigo la afectación de la eficiencia y los resultados. Actuar asertivamente brinda la posibilidad de buscar soluciones y "atreverse" a comunicarlas a la dirección en situaciones en que ésta nos los considera capacitados para aportar una alternativa diferente o atípica.

La asertividad ocupa un lugar importante en el trabajo en equipo, en tanto garantiza el logro de los objetivos comunes, un clima de trabajo exento de ansiedad, en el que sus miembros puedan expresar libremente sus opiniones personales, contrarrestar los desacuerdos, socializar y disminuir la autocomplacencia que refuerza una postura personal e individual por encima de las decisiones del colectivo. El despliegue de conductas asertivas cuando se trabaja en grupo, en reuniones de intercambio y desarrollo, permite alcanzar objetivos mejor



planteados y estrategias mejor consolidadas. No es que ser asertivos o no, nos ofrezca la posibilidad de conseguir satisfacer nuestras necesidades laborales, sino que garantiza la gratificación personal de haber hecho lo necesario para expresarse libremente, para aceptarse y asumir un estado de felicidad o de gozo. Se traduce en términos de un aprendizaje que va más allá del enojo, la desmotivación y la frustración de nuestras necesidades laborales. Se concibe como la posibilidad de aceptar con integridad los hechos y de modificar el curso de ellos, si es posible. Es decir, "una persona más satisfecha con su trabajo es una persona asertiva, en el sentido de que ha aprendido a expresar aquello que no le gusta y ha sido capaz de concentrar sus esfuerzos en las posibles soluciones" (Pérez Pincheira, R., 2007). La persona asertiva tiende a defenderse bien en sus relaciones interpersonales, sentirse satisfecha con su vida social y lograr mayor confianza en sí misma, es segura y capaz de influenciar a los otros (Camova, 2008).

La palabra asertividad tiene su origen en el vocablo "aseverar", que según el Diccionario de la Real Academia de

la Lengua Española, significa: *“Declarar o afirmar positivamente, con seguridad, con sencillez y fuerza”*. La palabra asertividad se deriva del latín *“asserere”*, *“assertum”*, que igual significa *“afirmar”*. Asimismo, *“asertividad”* quiere decir afirmación de la propia personalidad, confianza en uno mismo, autoestima, aplomo, comunicación segura y eficiente (Camova, Cornejo y Keynes, 2008).

La definición de la asertividad ha sido conceptualizada por diversos autores, los cuales han hecho sus consideraciones a partir de cierta característica de la misma. A continuación expondremos algunos conceptos que la distinguen.

Para algunos autores, la definición de asertividad está relacionada con la conducta que posibilita la disminución de la ansiedad, por ejemplo, Wolpe (1977): *“La expresión adecuada dirigida a otras personas, de cualquier emoción que no sea la respuesta de ansiedad”*.

Otros autores plantean la asertividad como la defensa de los derechos, así para Alberti y Emmons (1978): *“La conducta que permite a una persona actuar sobre la base de sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer derechos personales sin negar los derechos de los otros”*; Lazarus (1996), a su vez, la concibió como: *“El aspecto de la libertad emocional que se relaciona con la capacidad de luchar por los propios derechos”*.

Por otro lado, los siguientes autores retoman la asertividad como la habilidad de expresar sentimientos. Por ejemplo Dionisio Zaldívar Pérez denomina la asertividad o autoafirmación como: *“Una característica de la personalidad que se expresa como seguridad psicológica, que capacita al individuo para la expresión abierta y la defensa de sus derechos y sentimientos personales, sin sentirse por ello ansioso, temeroso o culpable, y manteniendo el respeto por los derechos y sentimientos legítimos de los demás”*.

Para la autora, la asertividad es *“la capacidad personal que se manifiesta a través de la conducta, que garantiza la expresión abierta de deseos, intenciones y la defensa de derechos y sentimientos personales, sin ansiedad, evitando violentar los derechos de los demás”*.

La asertividad no es un término dicotómico *“todo-nada”* absoluto, pues considera que la conducta puede resultar asertiva en mayor o menor grado.

La asertividad puede estar relacionada con determinadas formas de personalidad. Por tanto, una persona puede mostrarse más asertiva en determinadas situaciones y menos en otras. Este sería el caso de alguien que cuando expresa una opinión contraria o se muestra en desacuerdo ante su pareja, suele hacerlo de forma asertiva. En cambio, ante su jefe suele inhibirse, o bien se siente incómodo, o puede llegar a ser agresivo (Saltó Sánchez, C., 2007).

Todas las habilidades pueden aprenderse con mayor o menor dificultad y en este sentido, la asertividad no es diferente. Así que una persona que suele ser poco asertiva en su interacción con personas del sexo contrario y de edad similar, puede llegar a serlo más, mediante el entrenamiento correspondiente. La literatura distingue entre oposición asertiva y aceptación asertiva (Saltó Sánchez, C., 2007).

En general, se consideran habilidades de oposición asertiva a aquellas que se aplican a situaciones que requieren manejar conductas poco razonables de los demás. Una de las principales consecuencias de la oposición asertiva es la conservación de la autoestima; en este particular se tiende a refutar la opinión del otro y defender el criterio propio, sin que esto llegue a violentar los derechos de los demás.

La aceptación asertiva es la capacidad para ofrecer y recibir reconocimientos y cumplidos. Estas habilidades se inhiben con demasiada frecuencia, olvidando las ventajas que reportan. Debe tenerse en cuenta que ofrecer reconocimiento y cumplidos ante la conducta adecuada o gratificante del otro, aumenta la probabilidad de que la repita en un futuro.

Estas habilidades permiten aumentar la autoestima, tanto del emisor como del receptor, al mostrar aceptación y aprecio hacia los demás, y en definitiva, facilitan la relación de confianza, aumentando la satisfacción mutua. En sentido

general, ayudan a establecer relaciones positivas (Saltó Sánchez, C., 2007).

Frente a este tipo de situaciones puede reaccionarse con asertividad, agresivamente o inhibiéndose.

La teoría de la asertividad está basada en la presunción de que todos los seres humanos poseen derechos e intereses básicos que deben ser respetados y, al mismo tiempo, este principio se cumple en sentido inverso cuando el sujeto respeta los intereses y derechos de los demás, es decir, se produce la conducta asertiva, pero al mismo tiempo, se comprende y acepta el derecho del otro.

Existen tres tipos de respuesta: asertiva, agresiva y no asertiva.

El primer tipo de respuesta que comúnmente aparece es la asertiva y se produce cuando el sujeto reconoce sus derechos e intereses y, al mismo tiempo, es capaz de reconocer y establecer los límites entre los derechos e intereses suyos y los de la otra persona, desarrollando estrategias para mantener estos límites.

Otro tipo de respuesta es la no asertiva, que se manifiesta a través de la incapacidad de mantener los límites y espacios establecidos entre los derechos suyos y los del otro. En este caso, la respuesta no asertiva sería la restricción personal de sus derechos y límites.

La tercera respuesta es la agresiva y aparece

cuando el sujeto es capaz de invadir los derechos, espacios y límites de la otra persona, poniendo por encima sus intereses e ignorando los del otro. En este caso se experimenta una emoción negativa y la conducta expresa una desorganización, la cual puede estar acompañada de un lenguaje extraverbal y verbal inadecuado para la situación real.

García y Magas (1994) refieren dos tipos de asertividad: la autoasertividad y la heteroasertividad. La autoasertividad define “el grado en que una persona se concede a sí misma los derechos asertivos básicos”. Siguiendo a estos autores, podemos afirmar que el ser humano puede desarrollar la asertividad en todas las facetas de su vida, y ésta interviene como un mecanismo regulador del comportamiento, en tanto somos más o menos asertivos siempre y cuando seamos capaces de establecer nuestra propia autorregulación a partir de nuestras creencias, vivencias, sistema de valores y sentidos psicológicos<sup>3</sup>, garantizándose el establecimiento de cuáles son nuestros límites y poderes en nuestra interacción social.

Definen la heteroasertividad como “el grado en que una persona considera que los demás tienen derechos asertivos básicos”. En este sentido, se valora en el sujeto el desarrollo alcanzado de su autoconfianza y autoconocimiento, lo cual está

---

3 Los sentidos psicológicos se van constituyendo a lo largo de todo el desarrollo, a partir de una creciente integración, cada vez más compleja, de procesos afectivos y cognitivos (Fernández, Lourdes).

íntimamente ligado con el desarrollo alcanzado de su autoestima. Las personas que pueden ser heteroasertivas son capaces de transmitir sus propias opiniones, mostrando consideración, obteniéndose así sentimientos de seguridad, reconocimiento social y mayor efectividad en la comunicación interpersonal (Camova, 2008).

Resulta interesante establecer un punto de convergencia entre ambos tipos de asertividad, en función de comprender el fenómeno holísticamente. Es por ello que la conducta asertiva no sólo va dirigida hacia las personas que nos rodean y con las que interactuamos, sino también hacia uno mismo, en la incesante construcción de nuestra subjetividad. Se convierte también en un estilo de vida basado en el sentido común, la aceptación y el respeto a la capacidad de cada individuo para desarrollar al máximo su potencial (Moyano, G.A., 2008).

Las personas para ser asertivas tienen derecho<sup>4</sup> a:

- Expresar sus pensamientos.
- Decir que “NO”.
- Tener opiniones distintas.
- Tener sentimientos.

El principio que subyace a la asertividad es el respeto propio y el respeto a los demás. En disímiles ocasiones nos encontramos con situaciones de la

---

4 Rodríguez, A., (2001).

vida cotidiana, en las que nos vemos obligados a decir que “no”, porque sencillamente no podemos realizarlas en ese momento o porque no lo deseamos; sin embargo, si decimos que “si”, nos veremos forzados a realizar algo que no queremos, y esto nos generará un cierto malestar.

Existen personas que no pueden decir que no y sacrifican sus intereses, gustos y preferencias por complacer a los demás, anteponiendo las necesidades de otros por encima de las propias y generando inevitablemente un descenso en la autoestima, al colocarse en una posición secundaria. En este caso, el sujeto deberá estar preparado para afrontar la ansiedad que se generará al realizar algo que no desea o necesita.

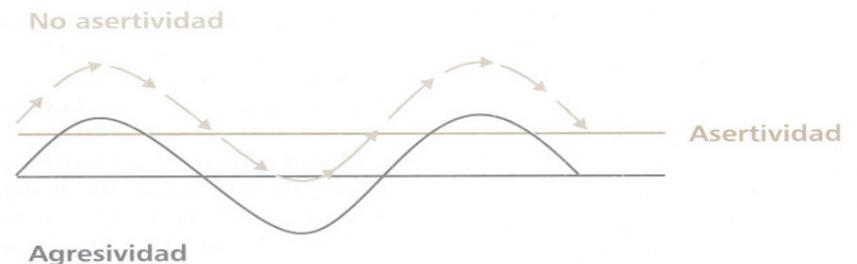
Es importante que cada persona sea capaz de hacer valer sus derechos, por lo que no siempre tiene que ceder en todo, como tampoco excederse en el límite de omitir los derechos del otro y asumir una conducta agresiva. Es por ello que obrar con responsabilidad resulta una sabia opción para lograr desarrollar estilos más asertivos en nuestra vida diaria.

Existe una cierta semejanza entre la agresividad y la no asertividad y, al mismo tiempo, se diferencian notablemente de la asertividad. La agresividad y la no asertividad son conductas disfuncionales, en tanto no existe el adecuado equilibrio en la relación de poder que se establece con el otro. En el caso no asertivo, la tendencia primordial es la negación de

los derechos propios y se produce un desequilibrio al otorgarle al otro mayor poder. En el caso de la agresividad, el desequilibrio indica que la persona se arroba más poder del que le corresponde, pasando por encima de los derechos de los demás.

Una de las principales tendencias de la persona que asume un comportamiento no asertivo es que puede acumular un sentimiento de culpa, resentimiento o temor. Este desequilibrio puede hacerse inestable, porque si esto se repite con frecuencia, se puede producir la conducta agresiva mediante un estallido de rabia. Por otro lado, se puede fácilmente enmascarar una actitud subversiva en un intento de sorprender al otro por detrás (Vola Luhrs, R., 2006). Siguiendo a este autor, confirmaríamos que ambas respuestas, la no asertividad y la agresividad, forman un movimiento circadiano que indica que una puede dar origen a la otra y viceversa.

#### CICLO DE LA CONDUCTA NO ASERTIVA Y AGRESIVA



La conducta asertiva evidencia la intención del sujeto de buscar un equilibrio de poder y una posición ganar-ganar, teniendo como principio el respeto al derecho e intereses del otro, utilizando métodos directos y estableciendo un vínculo positivo en su relación (Vola Luhrs, R., 2006).

La habilidad de ser asertivos proporciona dos importantes beneficios:

1. Incrementa el autorrespeto y la satisfacción de hacer alguna cosa con la suficiente capacidad para aumentar la confianza y seguridad en uno mismo.
2. Mejora la posición social, la aceptación y el respeto de los demás, en el sentido de que se hace un reconocimiento de la capacidad de uno mismo de afirmar nuestros derechos personales.

## CONCLUSIONES

El estudio de la asertividad amerita el análisis de la cultura, en tanto esta influye en las tradiciones de comportamiento socialmente aprendido, es decir, la cultura interviene como un factor social en la mediatización de la conducta asertiva.

La conducta asertiva tiene múltiples determinantes y no sólo comprende las condiciones psicológicas del sujeto, sino que reconoce el papel de lo social en la formación de esta capacidad. En este sentido, se le otorga un valor a la situación como evento detonador o inhibidor de la conducta asertiva, el cual de manera significativa actúa como un mecanismo regulador del comportamiento. El análisis de variables tales como las sociodemográficas, de personalidad, de interacción, situacionales y de contexto psicológico nos ofrece una perspectiva más general del concepto de asertividad.

Al diagnosticar la asertividad en una persona, podemos conocer en qué grado lo es en su trabajo. Su estudio resulta de gran utilidad para la selección de personal, la evaluación del clima laboral y para la identificación y formación de líderes en los grupos, facilitando el trabajo con los cuadros y la reserva, en tanto es una habilidad que puede ser desarrollada mediante entrenamientos diseñados para este fin, en función de lograr un mayor y mejor desempeño dentro de la organización.

## Bibliografía

1. Cardona, José. (2006): *La asertividad en el trabajo*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos36/asertividad-trabajo/asertividad-trabajo.shtml>. (Consultado: 28 de julio de 2008).
  2. Cornejo, Miguel Ángel: *Liderazgo asertivo aplicado al leonismo*. Disponible en: <Http://www.Leonismoargentino.com.ar/INST237.htm>. (Consultado: 24 de junio de 2008)
  3. Flores Galaz, Mirta Margarita: *Escala multidimensional de asertividad (EMA), MP67* (Disponible en: <Http://www.manualmoderno.com/catalogo/paginas/3/Tees14.htm> ). Consultado: 11 de junio de 2008).
  4. Garaigordobil Landazabal, Maite: *Intervención con adolescentes: impacto de un programa en la asertividad y en las estrategias cognitivas de afrontamiento de situaciones sociales*. Universidad del País Vasco España. Disponible en: [Http://www.sc.ehu.es/ptugalam/art\\_completo/Pconductual.PDF](Http://www.sc.ehu.es/ptugalam/art_completo/Pconductual.PDF). (Consultado: 11 de junio de 2008)
  5. García Jiménez, María Alberta; Monroy Rojas, Araceli; Verde Flota, Ely Elizabeth: *La asertividad, habilidad de la enfermera dinámica*. Disponible en: [Http://www.medigraphic.com/pdfs/enfe/en-2005/en051\\_2n.pdf](Http://www.medigraphic.com/pdfs/enfe/en-2005/en051_2n.pdf) (Consultado: 11 de junio de 2008)
  6. Pérez Pincheira, Rodrigo: *Asertividad en el trabajo*. Disponible en: <Http://www.asimetcapacitacion.d/asertividad.htm> (Consultado: 11 de junio de 2008).
  7. Hernández, Mónica: *Asertividad en el trabajo*. Disponible en: [Http://www.psicocentro.com/cgi-bin/articulo\\_s.asp?Texto=art3a00](Http://www.psicocentro.com/cgi-bin/articulo_s.asp?Texto=art3a00). (Consultado: 28 de junio 2008).
  8. Instituto Superior de Estudios Psicológicos (ISEP). *Asertividad laboral*. Disponible en <Http://www.sicoblog.com/> (Consultado: 11 de junio de 2008).
  9. Ovejero Bernal, Anastasio; García Álvarez, Ana I.; Fernández Alonso, José Antón: *Evaluación del grado de asertividad en una muestra de funcionarios de la administración pública de Asturias*. Disponible en: <Http://www.psyco.uniovi.es/REIPS/v1n0/art8.html> (Consultado: 11 de junio de 2008)
  10. Keynes Luigi: *¿Qué significa ser más asertivo?* (Disponible en: <Http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cbaser.htm>. Consultado: 24 de junio de 2008)
  11. Moyano González, Aurora: *La asertividad como proyecto de vida para buscar la excelencia* (Disponible en: <http://www.conocimientoenlinea.com/content/view/193/>). (Consultado: 24 de junio de 2008)
  12. Martínez Negreira, Dayami: *Habilidades sociales*. (Disponible en: <Http://www-monografias.com/trabajos12/habilsoc/habilsoc.shtml>). (Consultado: 24 de junio de 2008)
  13. Rodríguez-Serralde. *La asertividad*. (Disponible en: <Http://www.manualpractico.com/Asertividad.html> (Consultado: 28 de junio de 2008)
  14. Raniere Keith: *Definición de asertividad*. (Disponible en: [www.psicopedagogia.com/definición/asertividad](http://www.psicopedagogia.com/definición/asertividad)). (Consultado: 24 de junio de 2008)
  15. Saltó Sánchez, Carme (2006): "Psicóloga clínica. Terapeuta del Grupo de Autoayuda Guiado para Fobia Social". Disponible en: [http://www.csalto.net/ansiedad\\_social/asertividad.htm#concepto](http://www.csalto.net/ansiedad_social/asertividad.htm#concepto) [http://www.csalto.net/ansiedad\\_social/s%C3%adntomas\\_asertividad.htm](http://www.csalto.net/ansiedad_social/s%C3%adntomas_asertividad.htm) (Consultado: 28 de julio de 2008)
- Zaldívar Pérez, Dionisio: *Asertividad y autoestima saludable*. (Disponible en: <http://salud para lavida sldcu/>). (Consultado: 11 de junio de 2008).