

## **Análisis de instrumentos para la identificación de prácticas de asertividad en la comunicación de directivos durante el trabajo en línea en el periodo de pandemia COVID-19**

*(Analysis of instruments for the identification of assertiveness practices in the communication of managers during online work in the COVID-19 pandemic period)*

---

Carlos Manuel Espinosa Yépez<sup>\*</sup>, Cristina Navarro González<sup>\*\*</sup> y Rogelio Torres Tadeo<sup>\*\*\*</sup>

Recibido: 03/10/21

Aceptado: 21/12/21

### **RESUMEN**

Debido a que actualmente existe en las organizaciones un cambio de paradigma derivado de las medidas de contingencia por el virus SARS-COV2, es necesario replantear las necesidades en materia de comunicación para el nuevo ambiente de distanciamiento. La asertividad en el proceso de comunicación al interior de las organizaciones es importante para lograr un mejor entendimiento y transmisión de ideas. Sin embargo, muchas personas aún no aplican técnicas de comunicación asertiva de manera consciente. Con el objetivo de que las personas que colaboran en organizaciones y que bajo la nueva normalidad han tenido que migrar a un esquema de trabajo en línea tengan la capacidad de evaluar la asertividad dentro de sus procesos comunicativos, se ha llevado a cabo un análisis de algunos instrumentos de evaluación de la asertividad para determinar qué tan bien se adaptan al nuevo esquema de trabajo. El análisis se logró a través de la investigación documental de estudios enfocados en la comunicación asertiva; entrevistas con empleados que se encuentran bajo el esquema de trabajo en línea para conocer su opinión acerca de las necesidades actuales de comunicación, así como el análisis y la comparación de instrumentos para la medición de la asertividad.

**Palabras clave:** Asertividad; Comunicación; Dirección; Nueva normalidad; Trabajo en línea.

### **ABSTRACT**

*Assertiveness in the communication process within organizations is important to achieve a better understanding and transmission of ideas. However, many people still do not consciously apply assertive communication techniques. Because there is currently a paradigm shift in organizations derived from contingency measures due to the SARS-COV2 virus, it is necessary to rethink the communication needs for the new distancing environment. With the aim that people who under the new normal have had to migrate to an online work scheme could measure assertiveness within their communication processes, an analysis has been carried out on some assertiveness assessment instruments and how well they adapt to the new work scheme. This was achieved through the documentary research of studies focused on assertive communication, interviews with employees who are under the online work scheme about current communication needs, as well as the analysis and comparison of assertiveness measurement instruments.*

**Keywords:** Assertiveness; Communication; Direction; New normality; Online working.

**JEL Classification:** M54, O15.

---

<sup>\*</sup> Estudiante de la Maestría en Administración del IIESCA de la Universidad Veracruzana. E-mail: [carlosey@outlook.es](mailto:carlosey@outlook.es)

<sup>\*\*</sup> Estudiante de la Maestría en Administración del IIESCA de la Universidad Veracruzana. E-mail: [cris27ng@gmail.com](mailto:cris27ng@gmail.com)

<sup>\*\*\*</sup> Estudiante de la Maestría en Administración del IIESCA de la Universidad Veracruzana. E-mail: [rogeliotorrestadeo@gmail.com](mailto:rogeliotorrestadeo@gmail.com)

## I INTRODUCCIÓN

Con el avance de la tecnología en el tercer milenio se vive un auge en materia de comunicaciones. Sin embargo, incluso en un mundo cada vez más intercomunicado, la comunicación asertiva es un componente en cuya relevancia en las interacciones diarias con otras personas no se ha profundizado. (Tijerina, 2019, pág. 1)

Los desarrollos y planteamientos teóricos sobre el tema exponen un gran acervo bibliográfico para su puesta en práctica y medición. Sin embargo, debido a la crisis sanitaria propiciada por la Covid-19, las necesidades de las organizaciones en la nueva realidad, hace que la aplicación de la comunicación asertiva en los equipos de trabajo en modalidad *home office* se encuentre ante nuevos obstáculos para su implementación en las organizaciones.

Con la hipótesis de que los instrumentos más conocidos no son completamente viables para medir la comunicación asertiva debido a los cambios provocados por la pandemia, este documento analiza las semejanzas y diferencias entre varios de estos documentos, identificando sus fortalezas y debilidades, comparándolos y finalmente emitiendo algunas recomendaciones para elaborar un instrumento adecuado a su uso en organizaciones con la modalidad de *home office*.

Para hacerlo, es necesario primero conocer los conceptos básicos que fundamentan el fenómeno de la comunicación asertiva al interior de las organizaciones, para de esa manera comprender el alcance y la profundidad de los instrumentos.

### 1.1 La asertividad

A lo largo de la historia, varios autores han tratado de definir el concepto de asertividad. "Etimológicamente la palabra proviene del latín *asserere* o *assertum* que significa afirmar o defender" (Robredo, 1995, pág. 24).

Algunos autores relacionan la palabra asertividad con el concepto de autoestima o habilidad social mientras que otros hacen una diferenciación entre estos conceptos, dando como resultado una disparidad en las opiniones de los expertos.

Para definir un concepto de asertividad para el presente artículo, se tomará como base el concepto otorgado por Castanyer en su libro denominado: *La Asertividad: Expresión de una sana autoestima*, en el cual el autor menciona que "la asertividad es la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás." (Castanyer, 2010, pág. 23).

Si a este concepto se integran algunas de las ideas de otros autores, como la expresada por Puchol en *El Libro de Habilidades Directivas* (Puchol, 2003, pág. 121) que añade al concepto los valores de honestidad, propiedad y respeto hacia los demás; o bien la definición otorgada por Madrigal (Madrigal, 2009, págs. 157-171) que agrega las nociones de auto mejoramiento, autoestima y seguridad, se puede definir la asertividad como la capacidad que tiene una persona para comunicar sus pensamientos, ideas y sentimientos a otra persona o grupo de personas de una manera clara, directa, confiada, apropiada, libre y respetuosa de los demás.

Extrapolando este concepto al ambiente organizacional se puede definir a la persona asertiva como aquella que es capaz de comunicarse con sus compañeros, superiores o subordinados, de manera clara y directa, transmitiendo la información necesaria de manera eficiente y libre de vicios.

Como bien lo menciona la autora Daylin Carballo (2021), la situación que ha generado la pandemia de Covid-19 ha hecho indispensable que se utilicen estrategias de asertividad para mejorar la comunicación y enfrentarse a situaciones difíciles en el trabajo.

La asertividad es una facultad especialmente valorada en la dirección de empresas, se refiere a la capacidad de expresar los sentimientos y las emociones propias de forma clara y directa y, a la vez, el respeto y la consideración hacia las personas del entorno. (Pérez, 2022).

### 1.2 La importancia actual de la asertividad en la comunicación dentro de las organizaciones.

Las organizaciones, sean lucrativas o no lucrativas, están formadas por personas que, para poder llevar a cabo sus actividades, necesitan comunicarse con otras personas de manera constante. La suma de estas interacciones, así como los valores, sentimientos, ideas, hábitos, creencias de los grupos de personas al interior de estas organizaciones es lo que se conoce como cultura organizacional. (Avendaño, 2014, págs. 5-7). Al mismo tiempo, esta cultura organizacional influye en gran manera en el modo en que se da la comunicación al interior de la organización. Esta relación bilateral entre la cultura organizacional y la comunicación aumenta de manera significativa la necesidad de mejorar la calidad de la última en una organización.

Según Puchol (2003), el comportamiento asertivo supone numerosas ventajas, tanto para la propia persona como para la empresa en la que pueda

trabajar. Estas ventajas se pueden resumir de la siguiente manera

Ventajas para la persona:

1. Se sentirá más satisfecha de sí misma y de su manera de llevar las dificultades o situaciones delicadas.
2. Obtendrá el máximo partido de sí misma y de sus colaboradores.
3. Existen mayores posibilidades de obtener resultados y logros más satisfactorios para todos.
4. Reducirá su nivel de estrés, porque es más factible anticiparse a las situaciones de conflicto, tratándolas de forma competente.

Ventajas para las empresas:

1. Una plantilla laboral más segura y competente.
2. Departamentos y personas colaborando en equipo y con mayor flexibilidad.
3. Más trato directo, menos subterfugios.
4. Las cuestiones se resolverán en primera instancia, antes de que se conviertan en un problema a largo plazo. (págs. 127-128)

Si bien la asertividad es importante para todos los niveles de la organización, es aún más importante para las personas ubicadas en puestos directivos o de alta responsabilidad. Peraita, en su artículo: El arte de la guerra: cómo dar órdenes y efectuar liderazgos, hace el un análisis de una de las historias que forman parte del libro El Arte de la Guerra de Sun Tzu, la cual resume con la siguiente frase:

“...cuando el liderazgo es claro y efectuado correctamente, todos estarán motivados a ganar, desde el general hasta el soldado raso en un ejército, o desde el gerente hasta el menor de los empleados en una empresa” (Peraita, 2019, pág. 2)

Para los puestos directivos, el ser asertivos no es una opción, sino una más de sus obligaciones, ya que de esto depende el logro de las metas de la organización.

La comunicación asertiva es una habilidad para la resolución de problemas y conflictos de forma acertada. (Peñafiel Villagómez & García Montero, 2021).

Para lograr la comunicación asertiva se deben tener presente los siguientes tres aspectos, como bien lo menciona la Autora Rosario González (2019):

1. Confianza: creer en la habilidad de manejar diferentes situaciones.
2. Claridad: mensaje claro y fácil de entender.
3. Control: dar la información de forma clamada y controlada.

Las autoras Peñafiel Villagómez & García Montero (2021), abordan los principales principios de la Comunicación Asertiva, mismos que se mencionan a continuación:

- Empatía: capacidad de comprender lo que siente otra persona, es una habilidad que permite la comprensión emocional y una destreza básica de la comunicación asertiva.
- Autoestima: percepción, pensamiento, valor y sentimiento que se tiene de sí mismo.
- Confianza: tener la confianza de pensar y actuar en beneficio propio y de los demás, haciendo respetar los derechos humanos, intereses y necesidades.
- Escucha activa: saber escuchar es un principio básico para el buen funcionamiento de la comunicación, para brindar una respuesta acertada u óptima se debe escuchar con atención al emisor.

### 1.3 Comportamiento y técnicas asertivas

Si bien el modo en que se lleva a cabo la comunicación asertiva varía dependiendo de los rasgos de personalidad de cada individuo, para llevar a cabo una comunicación asertiva es necesario vigilar varios aspectos fundamentales:

1. El mensaje debe ser claro, directo y debe expresar la idea fundamental que se intenta comunicar.
2. El contexto debe ser apropiado tomando en cuenta la situación física, emocional y psicológica de los involucrados.
3. La forma en que se da la comunicación debe ser respetuosa de los demás y libre de vicios o prejuicios propios. (Avendaño, 2014)

El autor Luis Puchol indica que:

Una persona asertiva tiene una voz bien modulada, habla de manera fluida, sin vacilaciones, silencios o muletillas. Sus gestos y posturas transmiten seguridad y respeto, como un contacto visual firme, pero relajado, postura de las manos relajadas y una postura corporal cómoda y distendida, aunque correcta. (Puchol, 2003, pág. 122)

Además, el mismo autor señala lo siguiente:

La persona asertiva conoce y cree en unos derechos para sí y para los demás, y sus convicciones son, en su mayoría, racionales. En el plano de los sentimientos y emociones, las personas asertivas tienen una buena autoestima, no se sienten inferiores ni superiores a los demás, y consiguen gran satisfacción en sus relaciones con el otro; sienten respeto por ellos mismos y por los demás, y cuentan con una sensación de control emocional. (Puchol, 2003, pág. 122)

Las personas que no ejercen la asertividad en cambio, mostrarán actitudes agresivas o extremadamente sumisas. La persona sumisa respeta a los demás, pero no a sí mismo, no defenderá sus ideas ni convicciones en ningún momento. Por el contrario, la persona agresiva, no respeta a los demás y piensa que sus opiniones son superiores. A pesar de esto, no existe una persona que sea totalmente asertiva, sumisa o agresiva, sino que cada quien puede presentar las tres personalidades dependiendo del contexto, pero generalmente se tiene cierta disposición hacia una u otra. (Castanyer, 2010, pág. 27)

La asertividad resulta clave en el ámbito laboral ya que se considera una poderosa herramienta

de comunicación que puede mejorar la productividad de una entidad. (Mesa, 2020).

A continuación se presentan las principales características de una persona asertiva de acuerdo con el autor Ramiro Mesa (2020):

**Tabla 1. Características de las personas asertivas**

Característica
Libertad de Expresión.
Seguridad.
Forma de expresarse clara, directa y educada.
Facilidad de Comunicación.
Asumen errores.

Fuente: Elaboración propia con base en Mesa (¿Qué es asertividad y como influye en una empresa?, 2020)

Además de las características que se mencionan con anterioridad es importante que los directivos de una organización sepan escuchar a los miembros de la organización, que cuenten con iniciativa, liderazgo y capacidad para tomar decisiones.

Lograr la asertividad puede ser un proceso largo si no se cuenta con la predisposición para ello. Para aprender o reaprender conductas asertivas y propiciar que los miembros de una organización las adquieran, es conveniente realizar una reflexión interna acerca de los derechos, pensamientos y emociones propios a través de los siguientes pasos.

**Tabla 2. Pasos de la Asertividad**

Paso	Descripción
1. Escuchar activamente lo que se dice y mostrar a la otra persona que se le presta atención y entiende.	Este paso obliga a concentrarse de pleno en la otra persona. Al escuchar atentamente se demuestra comprensión sobre la situación o punto de vista de la otra persona, aunque no se esté totalmente de acuerdo con ella.
2. Decir lo que uno mismo opina.	Este paso permite expresar los propios sentimientos o pensamientos, sin insistir ni pedir disculpas. La expresión sin embargo (u otras alternativas razonables como no obstante, por otra parte, además, aun así, ...) es una buena conexión entre el paso uno y dos.
3. Decir lo que uno desea que suceda	Es el paso esencial para que se pueda indicar qué acción o resultado se desea. Hay que hacerlo de forma clara y directa, sin vacilar ni insistir.

Fuente: Elaboración propia basado en (Puchol, 2003, pág. 128)

Para lograr el comportamiento asertivo en las interacciones del día a día, existen diversos tipos de

técnicas asertivas que pueden utilizarse, algunas de las cuales se comentan a continuación en la Tabla 2.

**Tabla 3. Técnicas de Asertividad**

Tipo de técnica	Descripción
Técnicas para insistir y persistir	<ul style="list-style-type: none"> <li>El disco rayado: Consiste en la repetición serena de las palabras que expresan nuestros deseos, sin ánimo de ofender ni de entrar en discusiones. Con esta técnica es importante seguir repitiendo el mensaje hasta que no pueda ser ignorado o descartado.</li> <li>Acuerdo viable: Cesión por parte de dos partes negociantes de parte de sus expectativas materiales, dando a cada persona espacio suficiente para poder llegar a una solución lo más conveniente posible para ambas partes.</li> </ul>
Técnicas de defensa personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fogging: Actuar como un banco de niebla ante un comportamiento agresivo, no negando su parte de razón, pero manteniendo la propia postura.</li> <li>Aserción negativa: Aceptar los propios errores como tales, sin más, cuando alguien nos los haga notar.</li> <li>Técnica del espejo: Repetir asertivamente a nuestro interlocutor las críticas que nos está dirigiendo de forma agresiva, para buscar su confirmación o explicación.</li> </ul>
Técnicas de conversación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorrevelación e información gratuita: Examinar la información que el interlocutor nos da acerca de sí mismo, y facilitarle datos sobre nosotros, para que fluya la comunicación social.</li> <li>El guion DEEC: DESCRIBIR (el comportamiento de otro), EXPRESAR (sus sentimientos acerca de él), ESPECIFICAR (lo que cambiaría de él), CONCLUIR (consecuencias que tendría el cambio).</li> </ul>
Otras técnicas asertivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respuesta asertiva elemental: Expresión llana y simple de nuestros derechos o intereses.</li> <li>Respuesta asertiva con reconocimiento: Expresión inicial de reconocimiento hacia otra persona, y posterior expresión de nuestros intereses.</li> <li>Respuesta asertiva ascendente: Elevación gradual de la firmeza de la respuesta asertiva, si no varía la actitud del interlocutor.</li> <li>Respuesta asertiva frente a contradicción: Recordar los compromisos adquiridos a quien contradiga los mismos.</li> <li>Respuesta asertiva frente a comportamiento no-asertivo y comportamiento agresivo: Mostrar a la otra persona cuál es su comportamiento y decirle cómo podría ser más asertivo.</li> <li>Diálogos interiores: Buscar, en nuestros diálogos interiores, formas positivas de hacer frente a una situación.</li> <li>Asertividad frente a sentimientos negativos: Saber expresar asertivamente los sentimientos negativos antes de perder el control.</li> <li>Asertividad frente a discrepancia: Aclarar equívocos antes de que se conviertan en una situación difícil.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en (Puchol, 2003, págs. 131-138)

El objetivo de utilizar estas técnicas es mejorar la comunicación interpersonal y grupal dentro de la organización. Cabe mencionar que el empleo de estas técnicas tendrá más sentido si se utilizan dos o más de manera simultánea en situaciones específicas.

En el ámbito directivo, la comunicación asertiva es vital para lograr la transmisión de los objetivos de la organización a los empleados operativos. Para lograrlo, González (2015) ofrece algunas recomendaciones entre las que se encuentran expresarse adecuadamente y sin ansiedad,

combinando lenguaje verbal y gestual; mantener contacto visual y prestar atención; mantener en todo momento una pose corporal relajada que exprese un control sobre las emociones y la elección del canal adecuado para transmitir cada tipo de información. (pág. 2)

## II METODOLOGÍA

Teniendo en consideración lo anteriormente planteado, surge entonces el siguiente cuestionamiento:

¿Son varios de los instrumentos de medición

con los que se cuenta en la actualidad efectivos para identificar la presencia de comunicación asertiva en la organización en el esquema actual de pandemia y trabajo en línea?

Con la finalidad de responder a esta pregunta, se planteó como objetivo general para este estudio el determinar si los diferentes instrumentos de medición de asertividad propuestos previos al inicio de la pandemia cuentan con las características necesarias para identificar la asertividad durante la nueva normalidad.

Para lograr el objetivo, se llevó a cabo una investigación documental exploratoria con el fin de encontrar varios instrumentos de medición que hayan sido aplicados en el pasado. Dichos instrumentos fueron previamente validados por sus respectivos autores en el tiempo en que fueron creados y aplicados.

Posteriormente se llevó a cabo la identificación de las principales diferencias entre el trabajo en línea y el trabajo presencial convencional, así como la identificación de las nuevas necesidades de comunicación asertiva derivadas del cambio de esquema presencial a virtual que sucedió durante la contingencia sanitaria mediante una investigación de carácter cualitativo.

Para la obtención de la información se diseñó una guía de entrevista dedicada a obtener la opinión de los empleados que se encuentran o se encontraron en algún momento bajo el esquema de trabajo virtual acerca de los cambios en las necesidades de comunicación al interior de la organización, de su percepción en la aplicación de prácticas asertivas por parte de los directivos y del estado general de la comunicación y la cultura organizacional de la empresa donde laboran.

Los empleados que fueron entrevistados fueron elegidos mediante un método no probabilístico por conveniencia de acuerdo con los criterios siguientes: haber laborado en su empresa desde antes del inicio de la pandemia, trabajar o haber trabajado en esquema virtual y tener por lo menos a una persona a su cargo.

La guía de entrevista fue validada por medio de un análisis cualitativo llevado a cabo por tres jueces expertos en psicología, metodología y estadística, los cuales tenían la opción de solicitar la exclusión o revisión de los reactivos. A partir de los resultados de dicho análisis se establecieron los siguientes criterios de exclusión y revisión de los reactivos:

Criterios de exclusión:

A. Que al menos dos jueces-expertos soliciten la exclusión de la pregunta.

B. Que un juez-experto solicite la exclusión de una pregunta y el grupo de investigación lo estime oportuno.

Criterios de revisión:

A. Que lo indique al menos uno de los jueces expertos.

Mediante la aplicación de estos criterios a la entrevista preliminar se obtuvo la entrevista definitiva.

Una vez aplicada la entrevista, la información obtenida fue analizada por el equipo de investigación para encontrar los principales cambios y necesidades de comunicación derivadas del cambio de esquema.

Una vez completada la recolección de información, se procedió al análisis de los contenidos de cada uno de los instrumentos de evaluación, en relación con los cambios y nuevas necesidades de comunicación asertiva. Los resultados de este análisis se muestran a continuación.

### III RESULTADOS

Los resultados de la investigación serán presentados de acuerdo con las variables del estudio. En primer lugar, se exhiben los resultados obtenidos mediante las encuestas a empleados en línea, relacionadas a las necesidades de comunicación asertiva. En segundo lugar, se mostrarán los resultados de la investigación documental acerca de los instrumentos de medición de la asertividad y por último el análisis comparativo de los mencionados instrumentos.

#### III.1 Necesidades de comunicación asertiva en la nueva normalidad

Se realizó una entrevista exploratoria a cinco empleados y directivos de distintas empresas. Las empresas en cuestión tienen como común denominador haber experimentado un cambio en el modo de operar de un esquema presencial a uno en línea por lo menos de manera parcial. Se solicitó su autorización para grabar las entrevistas para su análisis posterior a lo cual los cinco entrevistados estuvieron de acuerdo. Por cuestiones de anonimato se omiten los nombres y empresas de los involucrados.

Los resultados de las entrevistas son los siguientes:

Al cuestionamiento sobre las áreas donde se había aplicado el esquema de trabajo en línea los entrevistados comentaron que en sus empresas habían aplicado dicho esquema de manera parcial. En

las áreas operativas se había mantenido el trabajo presencial mientras que en las áreas administrativas se había optado por el trabajo en línea o por un esquema mixto, donde algunos trabajadores asistían en ciertos días y trabajaban en línea otros.

Los entrevistados concuerdan en que el cambio fue un proceso complicado, sobre todo por el desconocimiento de muchos de los empleados en el uso de las plataformas digitales. También se mencionó que la comunicación fue complicada en un inicio, puesto que los trámites y operaciones no estaban adaptadas para su uso en un esquema en línea. Esto es una característica importante de la comunicación en línea, ya que Puchol (2003) menciona que para lograr una comunicación asertiva debe elegirse el canal adecuado, sin embargo, el único canal disponible en esta modalidad son las plataformas virtuales, el conocimiento en su funcionamiento es un factor vital para lograr una comunicación asertiva.

Se cuestionó a los entrevistados si ellos consideraban que todos los empleados conocían las metas de la empresa, a lo cual las respuestas fueron mixtas, Algunos de los entrevistados mencionaron que los empleados conocían las metas de la empresa, pero solo ciertos niveles (sobre todo administrativos) mientras que los niveles operativos normalmente desconocían dichas metas. Un entrevistado mencionó que no conocían las metas de la organización.

Se hizo un cuestionamiento acerca de la capacitación para los empleados. Las entrevistas arrojaron que en todas las empresas se llevó a cabo una capacitación sobre el uso de las plataformas digitales. Uno de los entrevistados identificó la educación promedio como una de las principales barreras para la implantación de un esquema en línea. Los empleados en puestos administrativos y directivos suelen tener un nivel de educación más elevado y están mucho más familiarizados con las tecnologías de información, por lo que su adaptación a un nuevo esquema supone un reto menor. Por otro lado, los empleados en puestos operativos en ocasiones cuentan solamente con educación básica e introducirlos a los nuevos conocimientos necesarios para el trabajo en línea supone un mayor uso de tiempo y recursos con un índice de éxito más bajo.

Todos los entrevistados aseguraron tener una idea del significado de la comunicación asertiva, relacionándola con los conceptos de respeto, congruencia y propiedad. Al cuestionarles sobre el porcentaje de personas en sus empresas que mantienen actitudes asertivas, pasivas o agresivas, los entrevistados ofrecieron un rango de entre 60 y 70 por

ciento para las actitudes asertivas, entre 20-30 por ciento para las actitudes pasivas y de 0 a 10 por ciento para las actitudes agresivas.

Para los entrevistados la comunicación entre los empleados ha sido efectiva de modo descendente y horizontal, siendo la comunicación ascendente y transversal donde se aprecia un menor grado de efectividad. Uno de los entrevistados opinó, que aparte de la comunicación era necesario un liderazgo adecuado, en el cual las responsabilidades de los empleados estuvieran bien delimitadas, donde todos los empleados tuvieran el pleno conocimiento de quién era el líder y donde los empleados tuvieran la libertad de ejercer su trabajo de la manera que ellos sintieran más cómoda, siempre y cuando se respetaran a cabalidad las fechas límite y los valores de la organización.

Los entrevistados concuerdan en que la comunicación asertiva puede mejorar los resultados obtenidos en sus empresas, sobre todo en cuestiones de ahorro de tiempo y evitando la duplicidad de funciones, los trámites innecesarios y mejorando la negociación.

Partiendo de las técnicas de asertividad de Puchol (2003) podemos observar que, aunque estas prácticas pueden llevarse a cabo en el esquema en línea, existen ciertas limitantes para desarrollarlas en plenitud. Lograr una comunicación asertiva en la modalidad en línea puede llegar a ser más complejo, iniciando por la falta de contacto visual la cual es una de las primeras indicaciones que otorga Puchol (2003). Por otra parte, menciona que sus técnicas para desarrollar una comunicación asertiva deben llevarse a cabo día a día, muchas veces en el trabajo en línea ni siquiera se requiere de llevar a cabo reuniones virtuales todos los días, ya que la comunicación puede darse por chats y correo electrónico.

A su vez Gonzáles (2015) menciona que el lenguaje verbal y gestual es de vital importancia para una comunicación asertiva, este punto puede llegar a ser complejo de cumplir ya que la comunicación en línea muchas veces impide el lenguaje gestual. Sin embargo, a pesar de estas limitantes, los entrevistados mencionan ciertas ventajas en la comunicación en línea.

Para los entrevistados las principales ventajas del trabajo en línea son la practicidad, la comodidad e incremento de la motivación de los trabajadores y la mejora de la cooperación entre los trabajadores. Sin embargo, los entrevistados concuerdan que la seguridad de los empleados y el menor riesgo de contagio es la principal ventaja. Por otro lado, las

principales desventajas señaladas tienen que ver con la gestión de ciertos trámites, la imposibilidad de realizar la comunicación si alguna de las partes involucradas no cuenta con una buena calidad en su señal de internet y la falta de compromiso de algunos trabajadores.

### III.2 Instrumentos para la medición de la asertividad.

Para este estudio se han tomado en consideración varios instrumentos de evaluación diseñados para medir la asertividad de la persona a la que se aplica. Estos instrumentos fueron previamente validados por sus respectivos creadores y aplicados de manera exitosa en una o más organizaciones en periodos anteriores a la pandemia.

Los instrumentos utilizados durante el análisis comparativo fueron los siguientes:

#### **A. Inventario de Asertividad de Gambrill y Richey-II (1975)**

El Inventario de Asertividad de Gambrill y Richey (1975) está conformado por dos subescalas: el Grado de Incomodidad (GI) y Probabilidad de Respuesta (PR) e incluye un total de 40 reactivos que plantean situaciones diversas de interacción con otras personas. El modo de respuesta se organiza a través de una escala tipo likert desde 1 a 5 donde 1 representa “nada” y 5 representa “demasiado” para señalar el grado de incomodidad o malestar subjetivo que experimentaría en distintas situaciones. (Gambrill & Richey, 1975)

#### **B. Evaluación del comportamiento asertivo.**

El documento de Ruiz (2009), incluye una guía de observación para evaluar la comunicación asertiva enfocada en el lenguaje corporal y verbal, analizando las expresiones faciales, la postura, los gestos, el tono y el volumen de voz, la fluidez al expresarse, etc. También incluye un cuestionario de 40 reactivos a los cuales se puede responder mediante si o no. El porcentaje de asertividad se obtiene sumando el total de respuestas positivas, dividiéndolo entre 40 y multiplicándolo por 100. (Ruiz, 2009)

#### **C. Inventario de Asertividad de Rathus.**

Se trata de una prueba de asertividad que mide la probabilidad de que una persona defienda sus derechos frente a diferentes personas y situaciones. El cuestionario está formado por 30 reactivos donde las respuestas se organizan en una escala que va de -3 a 3 omitiendo el cero, donde -3 es una situación nada característica o descriptiva y 3 es una situación sumamente característica y extremadamente descriptiva. Al finalizar se hace una sumatoria en la que

-90 es mínima asertividad y + 90 es máxima asertividad. (Rathus, 1973)

#### **D. Diagnóstico de Asertividad.**

Es una prueba de asertividad compuesta por un cuestionario de 38 reactivos divididos en tres subsecciones. La primera sección del cuestionario compuesta por 15 preguntas busca evaluar la dificultad de ejercer un comportamiento asertivo en distintas situaciones de interacción con otras personas. La segunda sección compuesta por 18 reactivos evalúa la dificultad para ser asertivo en las interacciones con distintos tipos de personas, incluyendo familiares, amigos, parejas, compañeros de trabajo y desconocidos. La tercera y última sección indaga sobre el sentimiento de las personas al lograr o no expresarse con asertividad en distintas situaciones. Este cuestionario se contesta mediante el llenado de dos columnas. En la primera columna se marca una cruz en aquellos reactivos donde se considera la aseveración es significativa. La segunda columna se responde mediante una escala de Lickert que va del 1 al 5, siendo 1 Molesto y 5 Extremadamente molesto. (Faxas & Gutiérrez, 2007)

#### **E. Cuestionario ¿Es usted asertivo? de Puchol (2003)**

Es un instrumento (cuestionario), integrado por 20 reactivos que evalúa la frecuencia con la que la persona lleva a cabo comportamientos asertivos y no asertivos. Este cuestionario se responde mediante una escala de *Lickert* que va del 1 al 4, donde 1 es A menudo y 4 es Nunca y representan a su vez el número de puntos que se obtienen en la prueba. Los resultados se obtienen mediante la suma de los puntos y la comparación con una escala proporcionada donde obtener de 20-25 puntos califican a la persona como asertiva, 25-35 como asertivo en ocasiones, 35-50 como una persona inconstante y 50-80 como una persona que necesita trabajar en su asertividad. (Puchol, 2003, págs. 141-143)

### III.3 Análisis comparativo de pertinencia de los instrumentos.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos por la entrevista, además de la lectura y análisis de los instrumentos de medición, se aprecia lo siguiente:

El instrumento de Gambrill y Richey (1975) no se adapta a las nuevas necesidades de las organizaciones debido a que, si bien evalúa muchos aspectos de las interacciones humanas desde distintos ángulos, la mayor parte de las interacciones evaluadas son de carácter más mundano y personal las cuales dan una perspectiva de la persona en general, pero no



ofrecen una visión de la capacidad de ejercer la asertividad en el ambiente laboral ni en un esquema no presencial. Muchas de las interacciones dan por sentado la cercanía cara a cara de ambos interlocutores.

Otra de las desventajas de este instrumento es que únicamente puede ser evaluado por un psicólogo o especialista en psicometría, puesto que cada respuesta tiene un valor diferente en el nivel de asertividad final, a diferencia de otros de los instrumentos antes mencionados que pueden ser usados a modo de autoevaluación por la persona que los toma. Actualmente las empresas están teniendo dificultades para llevar a cabo actividades en tiempo real, ya que se necesita que todas las partes involucradas tengan una conexión de internet estable. Si bien la evaluación de los resultados se puede dar en un tiempo diferente a la evaluación, esto requeriría de tiempo extra cuyo máximo aprovechamiento dependería del grado de compromiso del aplicante y el aplicador.

Por otro lado, el instrumento de Faxas y Gutierrez (2007) ,si bien es muy parecido en sus contenidos al instrumento de Gambrill y Richey (1975), ya que evalúa la respuesta sensible de la persona frente a diversos aspectos de la vida cotidiana, se adapta mejor a las nuevas necesidades de las organizaciones, ya que se trata de un cuestionario mucho menos extenso, que puede ser respondido y evaluado sin la interferencia de terceros y ofrece un panorama general del nivel de asertividad de la persona.

La principal debilidad de este instrumento se encuentra en la facilidad con la que el resultado puede ser manipulado si el cuestionario no se responde de manera honesta, ya que la respuesta uno siempre será la que indique un mayor nivel de asertividad.

Por su parte, el instrumento de Puchol (2003) identifica a priori la presencia de los objetivos de la aplicación y el conocimiento que debe tener el entrevistado antes de esta. Esto ayuda en gran medida a los involucrados, pues establece un contexto homogéneo para todas las distintas aplicaciones. Este instrumento posee ciertas similitudes con los anteriores, como lo son la expresión de opiniones y las responsabilidades, pero difiere en los apartados de manejo de relaciones con los mandos superiores, el manejo de las situaciones complicadas y la medición de la asertividad en la comunicación al interior de las empresas. Lamentablemente comparte la misma debilidad que el instrumento de Faxas y Gutierrez (2007) al ser susceptible de ser falseado y de que su

exactitud depende en gran medida del grado de compromiso con el instrumento que tenga el aplicante

El instrumento de Rathus (1973) es parecido al instrumento de Gambrill y Richie (1975) y al instrumento de Puchol (2003) en que ofrece una serie de opciones entre las cuales hay que optar. Si bien las situaciones que se señalan en el cuestionario también son de carácter mundano, se cree que el instrumento de Rathus (1973) puede proporcionar un nivel más exacto ya que ofrece 6 opciones al momento de contestar en lugar de las 5 opciones de Gambrill y Richie (1975) o las 4 opciones de Luis, además de contar con una clave que hace más difícil que el resultado pueda ser alterado por la persona evaluada.

El instrumento de Ruiz (2009) es probablemente el que más se acerca al instrumento ideal para la evaluación y autoevaluación de la asertividad al interior de la organización. El cuestionario que proporciona puede ser contestado mediante una escala binomial de la cual se proporciona la clave únicamente al término del mismo, por lo que las probabilidades de que las respuestas se falseen disminuyen.

Además, al ser más sintético y contar con una variedad de preguntas más enfocadas al ambiente laboral, no es necesaria la tarea de adaptación al esquema. El principal problema de este instrumento se encuentra en la primera parte. Si bien el cuestionario es una buena herramienta por sí mismo, se complementa con una guía de observación, la cual debe ser seguida por un experto en comportamiento.

En el esquema virtual, esto se vuelve especialmente difícil, pues los observadores no están en el mismo espacio físico que los sujetos de estudio y el área que puede ser observada durante las reuniones u otros momentos donde es necesaria la comunicación directa, es muy limitada. Además, dependería completamente de que todas las partes involucradas cuenten con una conexión a internet estable

Por último, el diagnóstico de asertividad de Faxas y Gutierrez (2007), si bien también cubre los aspectos básicos de la comunicación asertiva, tampoco ofrece un panorama general sobre la comunicación al interior de las organizaciones. Este instrumento cuenta con un sistema de evaluación más complejo, que mide por un lado la significancia de cada reactivo y por otro el grado de molestia que provoca, haciendo que su análisis sea más tardado y subjetivo. Siendo una de las principales necesidades en el trabajo en línea la simplificación de los trámites y la correcta transmisión de las ideas, se considera un instrumento que no se adapta muy bien a la nueva

normalidad.

#### IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber analizado las semejanzas y diferencias de los distintos instrumentos de evaluación se llega a la conclusión de que los principales instrumentos para la medición de la comunicación asertiva no son completamente viables para medir el nivel de asertividad de los directivos al interior de las organizaciones. Esto se debe a que la gran mayoría evalúa de igual manera las interacciones personales, profesionales y fortuitas.

Otra de las deficiencias de los instrumentos de evaluación analizados es la dificultad para ser aplicados correctamente sin ayuda de un profesional. Si bien el proceso puede llevarse a cabo de manera virtual mediante el uso de plataformas de sondeo en línea y videollamadas, los instrumentos fueron diseñados en un inicio con la idea de ser aplicados en un formato presencial, por lo que su aplicación puede verse entorpecida con el cambio de esquema. Algunos de los instrumentos, como es el caso del cuestionario de Ruiz (2009), no pueden ser aplicados en su totalidad ya que una de sus partes está completamente basada en la interacción presencial.

Es evidente que todos los instrumentos poseen temas como el contacto visual, gestos, tono, actitud, expresión de opiniones, delegación de responsabilidades, manejo de críticas, expresión de comentarios y las discusiones. Sin embargo, no cuentan con ninguna temática sobre el trabajo en línea o el *home office*. Dado que las empresas están situadas en una nueva normalidad es necesario tomar en cuenta las opiniones otorgadas por los gerentes sobre las dificultades en esta nueva forma de colaboración.

Tomando en cuenta lo anterior se hacen las siguientes recomendaciones para elaborar un instrumento adecuado para la nueva normalidad:

1. Basar el instrumento en el cuestionario de Faxas y Gutierrez (2007) estandarizado por Puchol (2003) ya que es el cuestionario que puede ser aplicado con mayor sencillez y ofrece a su vez un buen nivel de confianza.
2. El cuestionario puede ser repartido entre los sujetos de estudio de manera virtual a través de las plataformas de sondeo como Google encuestas, por redes sociales o por whatsapp, aunque se recomienda que sea compartido primero a través de correo electrónico, ya que es el principal medio de comunicación entre los distintos niveles de la organización. En el caso de que la empresa posea su propia plataforma de trabajo que permita compartir archivos, es importante hacer uso de esta también.
3. Es necesario que los reactivos del cuestionario sean lo más claros posible y expresen situaciones que se dan durante la operación cotidiana al interior de una organización. Se debe evitar incluir situaciones relacionadas a la comunicación de las personas con familiares. Pueden agregarse situaciones de interacción con desconocidos siempre y cuando se encuentren bajo el contexto laboral.
4. Es necesario asegurarse que los involucrados en la aplicación de los instrumentos tengan una conexión a internet estable antes de tomarlos, de modo que los participantes se mantengan concentrados y no presenten una predisposición negativa hacia el instrumento.

##### IV.1 Propuesta de Instrumento

A continuación, se presenta una propuesta de instrumento basado en los resultados obtenidos del análisis de la información recopilada. El instrumento propuesto se considera una guía y es susceptible de ser adaptado y enriquecido de acuerdo con las necesidades de cada organización.

**Tabla 4. Propuesta de Instrumento**

Título	Diagnóstico de Asertividad para el trabajo en Línea
<b>Tipo:</b>	Cuestionario
<b>Duración:</b>	60 minutos
<b>Tamaño del grupo</b>	Sin límites
<b>Objetivo:</b>	Reflexionar sobre las formas de comportamiento de los trabajadores de la organización durante el home-office.
<b>Materiales necesarios:</b>	Computadora u otro dispositivo con navegador web y conexión a internet. Software de video conferencia. Cámara y micrófono.

**Cuestionario “Diagnóstico de Asertividad”**

Responda el cuestionario que le presentamos a continuación. En la columna I haga una marca si es para usted significativo en algún sentido y luego en la columna II, evalúe el grado de molestia que le produce la situación, de acuerdo con la siguiente puntuación:

- 1.- Molesto
- 2.- Ligeramente molesto
- 3.- Moderadamente molesto
- 4.- Muy molesto
- 5.- Terriblemente molesto

**A. Durante el desempeño de mi trabajo me parece complicado:**

Situación	I	II
1. Solicitar ayuda o un favor a alguien.		
2. Cuando me critican o debo expresar sentimientos negativos		
3. Cuando me halagan o debo expresar sentimientos positivos		
4. Enfrentarme a alguien que no quiere colaborar		
5. Cuando es mi turno de hablar durante una conferencia		
6. Cuando tengo que discrepar o plantear una opinión distinta de la de otra persona		
7. Cuando debo responder a una crítica o acusación que considero injusta.		
8. Cuando debo negociar para obtener lo que necesito.		
9. Cuando me tratan de obligar a aceptar o encargarme de algo que no deseo.		
10. Cuando tengo que solicitar la colaboración de otros.		
11. Cuando no comprendo algo y debo preguntar.		
12. Cuando tengo que decir no.		

**B. Con cuáles personas se le dificulta mostrarse asertivo:**

Personas	I	II
1. Padres		
2. Hermanos		
3. Pareja		
4. Maestros		
5. Hijos		
6. Superiores		
7. Subordinados		
8. Compañeros de trabajo		
9. Personal de servicio		
10. Extraños		

**C. ¿Qué le gustaría lograr mediante la expresión de su asertividad (I) y como se sentiría si no lo lograra (II)?**

Expectativa	I	II
1. Ser aceptado por los demás.		
2. Obtener ayuda en determinadas situaciones.		
3. Ser escuchado y atendido		
4. Sentirme más cómodo en mis relaciones		
5. Aumentar mi autoestima,		
6. Dejar de sentirme triste		
7. Confianza para relacionarme con las personas que me resulten interesantes.		
8. Poder defender mis derechos sin sentir ansiedad.		
9. Hacer lo que deseo		
10. Cumplir con lo que se me solicita.		
11. Ser más espontáneo.		
12. Sentirme más conectado con los demás.		

<b>Ambiente físico:</b>	Tranquilidad
<b>Desarrollo:</b>	Entregue el enlace para el cuestionario, explique el objetivo y la forma en que se evaluará. Pida a los encuestados que lo llenen, lo evalúen y reflexionen sobre su situación de manera independiente.
<b>Forma de Evaluación:</b>	Analice las respuestas que usted ha brindado y vea las situaciones y personas con las cuales le cuesta trabajo mostrarse asertivo. Analice las secciones A y B y luego llene la sección C, reflexionando de qué modo puede mejorar su asertividad

Fuente: Elaboración propia tomando como base el instrumento de Faxas y Gutierrez (Caja de Herramientas, Comunicación, 2007) y el resultado del análisis de los instrumentos junto a los resultados de las entrevistas.

## REFERENCIAS

- Avendaño, H. (2014). *La comunicación asertiva como ventaja competitiva*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada FAEDIS.
- Carballo Laforte, D. (9 de Marzo de 2021). *Infomed Instituciones*. (L. adentro, Editor) Recuperado el 13 de Marzo de 2022, de <https://instituciones.sld.cu/upp/2021/03/09/asertividad-en-tiempos-de-covid-19/>
- Castanyer, O. (2010). *La Asertividad: Expresión de una sana autoestima*. Bilbao: DESCLÉE DE BROUWER S.A. de C.V.
- Faxas, Y., & Gutiérrez, Á. (2007). *Info Agro*. (C. d. Cuba, Ed.) Recuperado el 8 de Septiembre de 2021, de [http://www.actaf.co.cu/index.php?option=com\\_mtree&task=att\\_download&link\\_id=578&cf\\_id=24](http://www.actaf.co.cu/index.php?option=com_mtree&task=att_download&link_id=578&cf_id=24)
- Gambrill, E., & Richey, C. (1975). An Assertion Inventory for use in assessment and research. *Behavior Therapy*, 550-551.
- González, J. (2015). *Comunicación asertiva del directivo y relaciones interpersonales en la educación media*. Ojeda.
- González Alonso, M. (15 de Septiembre de 2019). *Universidad Central*. Recuperado el 15 de Marzo de 2022, de <https://www.ucentral.edu.co/noticentral/comunicacion-asertiva#:~:text=Noticentral-La%20comunicaci%C3%B3n%20asertiva%2C%20una%20habilidad%20fundamental%20para%20el%20convivir,sentimientos%20de%20las%20otras%20personas.>
- Madrigal, M. (2009). REVISIÓN DE LA ESCALA DE ASERTIVIDAD DE RATHUS ADAPTADA POR LEÓN Y VARGAS (2009). *Reflexiones*, vol. 93, núm 1, 157.171.
- Mesa, R. (27 de Agosto de 2020). *Directivos y empresas*. Recuperado el 14 de Marzo de 2022, de <https://www.directivosyempresas.com/noticias/laboral/que-es-la-asertividad-y-como-influye-en-tu-empresa/>
- Peñafiel Villagómez, D., & García Montero, G. (12 de Marzo de 2021). La Efectividad de la Comunicación Asertiva en la Gestión Educativa. *Digital Publisher*, 6(2-1), 156 - 173. doi:[2588-0705](https://doi.org/10.2588-0705)
- Peraita, M. (22 de Julio de 2019). *El Arte de la Guerra: Cómo dar Órdenes y Efectuar Liderazgos*. Obtenido de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/el-arte-de-la-guerra-como-dar-%C3%B3rdenes-y-efectuar-peraita-le-roux>
- Pérez, A. (2022). *OBS Business School*. (G. planeta, Editor) Recuperado el 14 de Marzo de 2022, de <https://www.obsbusiness.school/blog/algunos-ejemplos-de-asertividad-en-la-direccion-de-empresas#:~:text=La%20asertividad%20es%20una%20facultad,hacia%20las%20personas%20del%20entorno>
- Puchol, L. (2003). *El libro de las Habilidades Directivas*. Madrid: Díaz Santos S.A.
- Rathus, S. (1973). A 30-item schedule for assessing assertive behavior. *Behavior Therapy*(4), 398-406.
- Robredo, C. (1995). *La tolerancia a la frustración en relación al grado de asertividad que tienen los vendedores comisionistas electrodomésticos*. México: Universidad Femenina de México.
- Ruiz, A. (Agosto de 2009). *Biblioteca Universidad de San Carlos de Guatemala*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2021, de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_0705.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0705.pdf)

Tijerina, V. (20 de Diciembre de 2019). *LinkedIn*. Obtenido de Comunicacion asertiva, con la falta que nos hace!: <https://www.linkedin.com/pulse/comunicacion-asertiva-con-la-falta-que-nos-hace-ven-tijerina-msc-/?originalSubdomain=es>