



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

Facultat d'Economia  
i Empresa

Trabajo final de grado

# LA ASERTIVIDAD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA

**Míriam Vila Rodríguez**

**Tutor: Eduardo Resbier Grabulós**

**Administración y dirección de empresas**

**Departamento de Sociología**

**Curso académico: 2023-2024**



## RESÚMEN

El presente trabajo trata de cómo la asertividad nos va a ayudar a desenvolvernos en el entorno empresarial. Podremos identificar cual es nuestro perfil y conocer técnicas que nos ayudarán a ser más asertivos y a gestionar conflictos. Trataremos la comunicación verbal y no verbal, haciendo hincapié en ésta última, que nos ayudará a obtener información de los demás a través de sus gestos. También hablaremos de la autoestima, podremos identificar si ésta es incondicional o está condicionada por agentes externos. Seguidamente, veremos la importancia de una buena formación en habilidades sociales en los miembros de una empresa. Por último, haremos una breve introducción a la gestión de conflictos y se presentarán los resultados de la investigación, la cual trata de la relación que existe entre la asertividad y la autoestima. En definitiva, con este trabajo podremos aprender a manejar una buena comunicación asertiva.

**Palabras clave:** asertividad, autoestima, comunicación, conflicto, trabajo, formación, habilidades.

## ABSTRACT

*This paper talks about how assertiveness will help us to develop in the business environment. We will be able to identify our profile and learn techniques that will help us to be more assertive and to manage conflicts. We will deal with verbal and non-verbal communication, emphasizing the latter, which will help us to obtain information from others through their gestures. We will also talk about self-esteem, and we will be able to identify whether it is unconditional or conditioned by external agents. Next, we will see the importance of a good training in social skills in the members of a company. Finally, we will make a brief introduction to conflict management and present the results of the research, which deals with the relationship between assertiveness and self-esteem. In short, with this work we will be able to learn how to manage a good assertive communication.*

**Keywords:** assertiveness, self-esteem, communication, conflict, work, training, skills.

# ÍNDICE:

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
1. Origen y antecedentes de la asertividad. ....	5
2. Definiciones de asertividad según diferentes autores a lo largo de los años.....	5
<b>III. ¿QUÉ ES LA ASERTIVIDAD?.....</b>	<b>8</b>
1. Definición de asertividad.....	8
2. Características de la asertividad.....	8
2.1. <i>Comportamiento externo</i> .....	8
2.2. <i>Emociones y sentimientos</i> .....	9
2.3. <i>Patrones de pensamiento</i> .....	9
3. Como identificar si somos asertivos. El autorregistro. ....	10
4. Los derechos asertivos.....	10
5. Beneficios de la asertividad.....	11
<b>IV. LOS MODELOS DE CONDUCTA NO ASERTIVOS.....</b>	<b>12</b>
1. Modelo sumiso o pasivo.....	12
1.1. <i>Comportamiento externo</i> .....	12
1.2. <i>Emociones y sentimientos</i> .....	12
1.3. <i>Patrones de pensamiento</i> .....	13
1.4. <i>Consecuencias</i> .....	13
2. Modelo agresivo.....	13
2.1. <i>Comportamiento externo</i> .....	13
2.2. <i>Emociones y sentimientos</i> .....	14
2.3. <i>Patrones de pensamiento</i> .....	14
2.4. <i>Consecuencias</i> .....	14
3. Formas de respuesta no asertiva.....	15
4. Causas de la falta de asertividad.....	16
<b>V. LA CLAVE DE LA ASERTIVIDAD: LA AUTOESTIMA.....</b>	<b>17</b>
<b>VI. LA ASERTIVIDAD EN EL TRABAJO.....</b>	<b>20</b>
1. Técnicas de respuesta asertiva.....	20

2. Comunicación asertiva .....	22
2.1. Comunicación verbal.....	23
2.2. Comunicación no verbal.....	23
3. Asertividad y estructura organizacional.....	27
3.1. Asertividad horizontal (compañeros) .....	27
3.2. Asertividad vertical (jefes y subordinados) .....	29
4. La formación en la empresa.....	32
4.1. Beneficios y desafíos de fomentar la asertividad en la empresa.....	32
4.2. Casos de empresas que aplican programas de formación en habilidades sociales.....	33
<b>VII. UNA APROXIMACIÓN AL CONFLICTO.....</b>	<b>34</b>
1. Definición de conflicto.....	34
2. Tipos de conflicto en la empresa.....	34
3. Consecuencias de los conflictos en la empresa.....	35
4. La mediación.....	36
<b>VIII. INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>37</b>
<b>IX. CONCLUSIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>X. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>47</b>
<b>XI. ANEXOS.....</b>	<b>49</b>
1. Entrevista a Olga Castanyer.....	49
2. La encuesta.....	54
3. Test de asertividad de <i>Gambrill y Richey</i> .....	58

# I. INTRODUCCIÓN

En el entorno laboral siempre surgen conflictos y la mejor manera de abordarlos es teniendo una buena comunicación asertiva. Una autoestima basada en la aceptación incondicional podría ser un factor determinante para que una persona sea asertiva. Es por ello, que el objetivo principal de esta investigación es **demostrar si hay relación entre ambas variables**. Si es así, a través de trabajar nuestra autoestima podremos mejorar nuestra capacidad para ser asertivos y resolver conflictos. Otro de mis objetivos es **ver si esa autoestima** que está relacionada con la asertividad **es incondicional o condicional**.

Para ello, se ha realizado una encuesta a 117 trabajadores en la cual se han hecho tanto preguntas abiertas como cerradas. Los datos extraídos se han analizado mediante los programas *IBM SPSS Statistics* y Excel. La encuesta está compuesta por dos partes, una de autoestima y otra de asertividad. Con ello podremos saber si hay relación entre ellas mediante el cálculo de las correlaciones.

Se ha decidido tratar este tema porque es fundamental saber gestionar conflictos y ser asertivo con los demás para que haya un buen ambiente laboral, una mejor productividad y una satisfacción de los empleados. Para ello, habría que destacar la importancia de trabajar desde la autoestima y de impartir más formación al respecto.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a mis padres por apoyarme en todo, a mi tutor Eduardo Resbier por estar siempre disponible con su ayuda, y a la escritora Olga Castanyer por haberme concedido una entrevista.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **1. Origen y antecedentes de la asertividad**

La asertividad tiene sus raíces en la palabra "asserere" o "assertum" del latín, que significa "afirmar" o "declarar".

La primera vez que se habla de ello fue en 1949, cuando Andrew Salter estableció las bases de la asertividad con su modelo 'excitatorio' en el libro "Terapia reflejo condicionada".

Para Salter, la asertividad estaba vinculada con la capacidad del individuo para expresar sus emociones (personalidad excitatoria), mientras que la falta de asertividad la vinculaba con la inhibición o dificultad para la expresión de las emociones (personalidad inhibitoria).

En el año 1958, Joseph Wolpe menciona por primera vez la palabra "aserción" en su libro "Psicoterapia por inhibición recíproca", el cual trata de la relación entre asertividad y ansiedad.

Años más tarde, en 1966, Arnold Lázarus y Joseph Wolpe escriben el libro "técnicas de terapia de conducta" donde aparece el entrenamiento asertivo.

En 1970, Alberti y Emmons crean el primer libro dedicado exclusivamente a la asertividad, llamado "Your perfect rights".

A partir de 1970, adquiere más importancia y se expande y populariza más. Aparece la primera revista dedicada a la asertividad en EEUU, llamada "ASSERT: The Newsletter of Assertive Behaviour".

En 1976 y 1977 se editaron 2 libros importantes en España. "No digas sí cuando quieras decir no" de Fensterheim y Baer, y "Cuando digo no, me siento culpable" de Smith.

Durante todos estos años, se ha intentado sustituir el término de asertividad por otros como: habilidad emocional, personalidad excitatoria, competencia conductual, efectividad personal, competencia social o habilidad social.

### **2. Definiciones de asertividad según diferentes autores a lo largo de los años**

A lo largo de los años, diferentes autores han propuesto múltiples definiciones de asertividad, reflejando la evolución y la profundidad del concepto. Aquí se presentan algunas de las más destacadas:

Para Lázarus (1966, p. 209), la asertividad es "el aspecto de la libertad emocional que se relaciona con la capacidad de luchar por los propios derechos".

Para Rimm y Master (1974, p. 81), la asertividad es "la conducta interpersonal que implica la honesta y relativamente directa expresión de sentimientos".

Fensterheim y Baer (1976, p. 510-511) dicen que una persona asertiva es "aquella persona que tiene una personalidad excitativa o activa, el que define sus propios derechos y no presenta temores en su comportamiento".

Rich y Schroeder (1976, p. 1082) definen la conducta asertiva como:

La habilidad de buscar, mantener o mejorar el reforzamiento en una situación interpersonal a través de la expresión de sentimientos o deseos cuando esa expresión se arriesga a la pérdida de reforzamiento o incluso al castigo.

Alberti y otros psicólogos (1977, p. 367-368), explican la conducta asertiva como:

El conjunto de conductas emitidas por una persona en un contexto interpersonal, que expresan los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de esa persona de un modo directo, firme y honesto, respetando al mismo tiempo los sentimientos y actitudes, deseos, opiniones y derechos de otras personas.

Joseph Wolpe (1977, p. 96), define la conducta asertiva como "la expresión adecuada dirigida a otras personas, de cualquier emoción que no sea la respuesta de ansiedad".

McDonald (1978, p. 889) define aserción como "La expresión abierta de las preferencias (por medio de palabras o acciones) de una manera tal que haga que los otros las tomen en cuenta".

Alberti y Emmons (1978, p. 2) determinan la conducta asertiva como:

La conducta que permite a una persona actuar en base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad inapropiada, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales sin negar los derechos de los otros.

Brown (1980, p. 265) explica la conducta asertiva como

La conducta que ocurre en un contexto interpersonal que se interesa principalmente por la adquisición de refuerzo personal y que minimiza la pérdida de refuerzo por parte del (los) receptor(es) de la(s) conducta(s).

Kelly (1992, p. 3) define la asertividad como "la capacidad de un individuo para transmitir a otra persona sus opiniones, creencias o sentimientos de manera eficaz y sin sentirse incómodo".

Walter Riso (1988, p. 45) define conducta asertiva como:

Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo a sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta.

Para Palmer (1992, p. 46), la asertividad es:

Tomar decisiones en tu vida, hablar clara y honestamente, pedir lo que quieres y decir "no" a lo que no quieres. Es aprender a sentirse con valor, capaz y poderoso. Con otras palabras, significa interesarse por uno mismo. Pero la persona asertiva también ayuda a los demás a que se sientan bien, tratándose con cariño, amabilidad y consideración.

Olga Castanyer (2021, p. 25) define la asertividad como "la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás".

En todas estas definiciones hay elementos en común:

- La asertividad es la autoexpresión de uno mismo sin herir a los demás.
- Es una característica de la conducta, no de las personas.

- Está basada en la capacidad de un individuo de escoger libremente su acción.
- Las relaciones entre personas dependen de componentes verbales y no verbales.
- La conducta de las personas varía según la situación y el contexto, es específica y no universal.
- Las habilidades son aprendidas.
- Las conductas se pueden cambiar mediante el entrenamiento.

### **III. ¿QUÉ ES LA ASERTIVIDAD?**

#### **1. Definición de asertividad**

La asertividad es una habilidad social y comunicativa que implica la capacidad de expresar nuestros pensamientos, sentimientos, necesidades y deseos de manera clara, honesta y respetuosa, sin agredir ni violar los derechos de los demás. Ser asertivo significa defender nuestros derechos personales y expresarnos de manera adecuada, sin caer en la pasividad o la agresividad.

Una habilidad social es un conjunto de conductas que nos permiten interactuar de forma adecuada con otras personas. Además de la asertividad hay otras como la empatía, la escucha activa y la resolución de conflictos.

Estas habilidades son esenciales para desenvolvernó con éxito en la sociedad y pueden ser aprendidas y mejoradas a lo largo de la vida mediante la práctica y el desarrollo de la inteligencia emocional.

Según Goleman (1996, p. 302) "el aprendizaje de las habilidades emocionales comienza en la misma cuna", es decir, desde que somos pequeños.

El objetivo principal en la relación asertiva es negociar con el otro de una forma abierta y llegar a acuerdos cuando sea posible. La persona asertiva dice con sinceridad lo que piensa y lo que siente y espera que los demás hagan lo mismo. Respeta al interlocutor, no busca culpables sino soluciones. Produce respeto en los demás.

#### **2. Características de la asertividad**

La asertividad reúne las siguientes características:

- Es una conducta, no es un rasgo de personalidad.
- Se puede aprender, no es genética.
- Es respetuosa con uno mismo y con los demás, no es manipulativa.
- Permite resolver mejor los conflictos y tiene consecuencias favorables para las dos partes.
- Tiene como objetivo conseguir lo que una persona considere mejor para ella y más justo para los demás.
- Obliga a la persona a ser responsable de su conducta.

##### ***2.1. Comportamiento externo***

- Contacto ocular directo, no desafiante.
- Nivel de voz adecuado a la conversación, no interrumpe.

- Habla fluida, segura.
- Postura erecta.
- Manos sueltas.
- Relajación corporal.
- Gesticulación espontánea.
- Expresión facial coherente con su estado anímico.
- Expresa sentimientos, tanto positivos como negativos. Opina abiertamente.
- Defiende sus intereses sin agredir.
- Sabe decir "no" y poner límites.
- No evita situaciones conflictivas, intenta negociar y llegar a acuerdos.
- Sabe pedir favores.
- En su conducta verbal utiliza mucho: "pienso", "siento", "quiero", "hagamos", "¿cómo podemos resolver esto?", "¿qué te parece?", "¿qué piensas?".

## *2.2. Emociones y sentimientos*

- Honestidad emocional.
- Se siente a gusto consigo mismo y con los demás.
- Sensación de control emocional.
- Se respeta a sí mismo a los demás.
- Buena autoestima.
- No se siente ni superior ni inferior.

## *2.3. Patrones de pensamiento*

- Piensa que tiene unos derechos y los ejercita.
- Cree que todo el mundo tiene derecho a ser respetado.
- Piensa de manera objetiva, sin distorsiones.

### 3. Cómo identificar si somos asertivos

Además de poseer las características mencionadas anteriormente, podemos saber si somos o no asertivos mediante la autoobservación y el autorregistro.

La **autoobservación** se trata de observarnos a nosotros mismos:

- En qué tipo de situaciones nos sentimos inseguros.
- Con qué personas.
- Qué es lo que nos preocupa de la situación (hacer el ridículo, bloquearnos...).
- Como solemos afrontar esa situación.
- Qué pensamos antes, durante y después de la situación.
- Cuáles son nuestros sentimientos más frecuentes.
- Qué intentamos conseguir con nuestro comportamiento.

Todas estas preguntas podemos recopilarlas en un autorregistro.

El **autorregistro** es una herramienta que nos permite registrar por escrito tanto nuestros comportamientos como nuestros pensamientos y sentimientos. Es un instrumento que nos permite estructurar la información que hemos obtenido mediante la autoobservación. Consiste en registrar tus pensamientos y emociones cada vez que has tenido una situación de malestar y de ahí sacar conclusiones.

Un modelo común es el siguiente, pero se pueden hacer de diferentes maneras.

FECHA	SITUACIÓN	PENSAMIENTO	EMOCIÓN	CONDUCTA
	¿Qué ha pasado? ¿Qué estabas haciendo, pensando, imaginando?	¿Qué pensamientos has tenido? ¿Cuánto has creído en ellos? (0-100%)	¿Qué has sentido? ¿Con qué intensidad? (0-100%)	¿Cómo te comportas cuando eso pasa? ¿Cuánto dura tu conducta? ¿Qué consecuencias tiene? ¿Qué pasa después?

Fuente: Elaboración propia a partir de "Guía práctica de la autoestima" de Darío Fernández.

### 4. Los derechos asertivos

Los derechos asertivos son un conjunto de derechos fundamentales que todas las personas tenemos. Son los siguientes:

- Derecho a ser tratado con respeto y dignidad.
- Derecho a tener y expresar los propios sentimientos y opiniones.

- Derecho a ser escuchado y tomado en serio.
- Derecho a juzgar mis necesidades, establecer mis prioridades y tomar mis propias decisiones.
- Derecho a decir "no" sin sentir culpa.
- Derecho a pedir lo que quiero, dándome cuenta de que también mi interlocutor tiene derecho a decir "no".
- Derecho a cambiar.
- Derecho a cometer errores.
- Derecho a pedir información y a ser informado.
- Derecho a obtener aquello por lo que pagué.
- Derecho a decidir no ser asertivo.
- Derecho a ser independiente.
- Derecho a decidir qué hacer con mis propiedades, cuerpo, tiempo, etc., mientras no se violen los derechos de otras personas.
- Derecho a tener éxito.
- Derecho a gozar y disfrutar.
- Derecho a mi descanso, aislamiento, siendo asertivo.
- Derecho a superarme, aun superando a los demás.

## **5. Beneficios de la asertividad**

La asertividad tiene varios beneficios como:

- Fortalece el amor propio y la dignidad.
- Permite una mejor defensa psicológica y nos hace más seguros.
- Facilita la libertad emocional y el autoconocimiento.
- Ayuda a resolver problemas y mejorar la comunicación.

## **IV. LOS MODELOS DE CONDUCTA NO ASERTIVOS**

### **1. El modelo sumiso o pasivo**

La persona sumisa no defiende sus propios derechos e intereses. Respeta a los demás, pero no a ella misma.

#### *1.1. Comportamiento externo*

- Volumen de voz bajo, habla poco fluida, tartamudea.
- No mantiene el contacto ocular.
- Manos nerviosas, se suelen morder las uñas.
- Postura corporal rígida.
- Inseguridad al hablar y actuar.
- Conducta de sobre adaptación.
- Evita situaciones o personas conflictivas.
- Conducta excesivamente amable.
- En su conducta verbal utiliza mucho: "quizás", "supongo", "me pregunto si podríamos", "eh", "bueno", "realmente no es importante".

#### *1.2. Emociones y sentimientos*

- Impotencia, debilidad, vulnerabilidad.
- Sentimiento de culpabilidad.
- Sensación de ser manipulado o poco respetado.
- Baja autoestima.
- Deshonestidad emocional, no expresan lo que sienten.
- Ansiedad.
- Frustración.
- Se haya en estado de hipervigilancia.
- Tendencia a sentirse estresado debido al alto nivel de autoexigencia.
- Miedo al fracaso, al rechazo, a dar mala imagen, a cometer errores...

### *1.3. Patrones de pensamiento*

- Piensan que así no molestan ni ofenden a los demás.
- Tienen la sensación de ser incomprendidos, manipulados o no tenidos en cuenta.
- No les importa cómo se sienten, lo que piensan o desean ellos mismos. Solo les importa cómo se sienten, lo que piensan o desean los demás.
- Piensan que todo el mundo los tiene que querer o apreciar.
- Piensan que los demás son mejores, más inteligentes, etc.
- Evitan pedir favores.

### *1.4. Consecuencias*

- En ocasiones acaban teniendo problemas somáticos por no exteriorizar sus deseos.
- Algunas veces tienen estallidos de agresividad incontrolados por la acumulación de tensión.

## **2. El modelo agresivo**

Defiende en exceso sus propios derechos e intereses, pero no tiene en cuenta los de los demás.

### *2.1. Comportamiento externo*

- Volumen de voz elevado, habla tajante, hace interrupciones.
- Tono autoritario, utiliza insultos y amenazas.
- Impositivo y exigente.
- Contacto ocular retador.
- Invade el espacio del otro.
- Suele contraatacar.
- Utiliza la ironía y los desprecios, conducta chulesca.
- Estado de alerta permanente.
- Carecen de empatía.
- Dificultad para practicar la autocrítica.
- Escaso sentido del humor.
- En su conducta verbal utiliza mucho: "haz", "ten cuidado", "si no lo haces...", "deberías".

## 2.2. Emociones y sentimientos

- Ansiedad
- Soledad, culpa, frustración
- Baja autoestima
- Falta de control
- Enfado constante
- Honestidad emocional, expresan lo que sienten
- Desconfianza hacia los demás
- Malhumor e irritabilidad
- Sentimientos pesimistas y negativos.

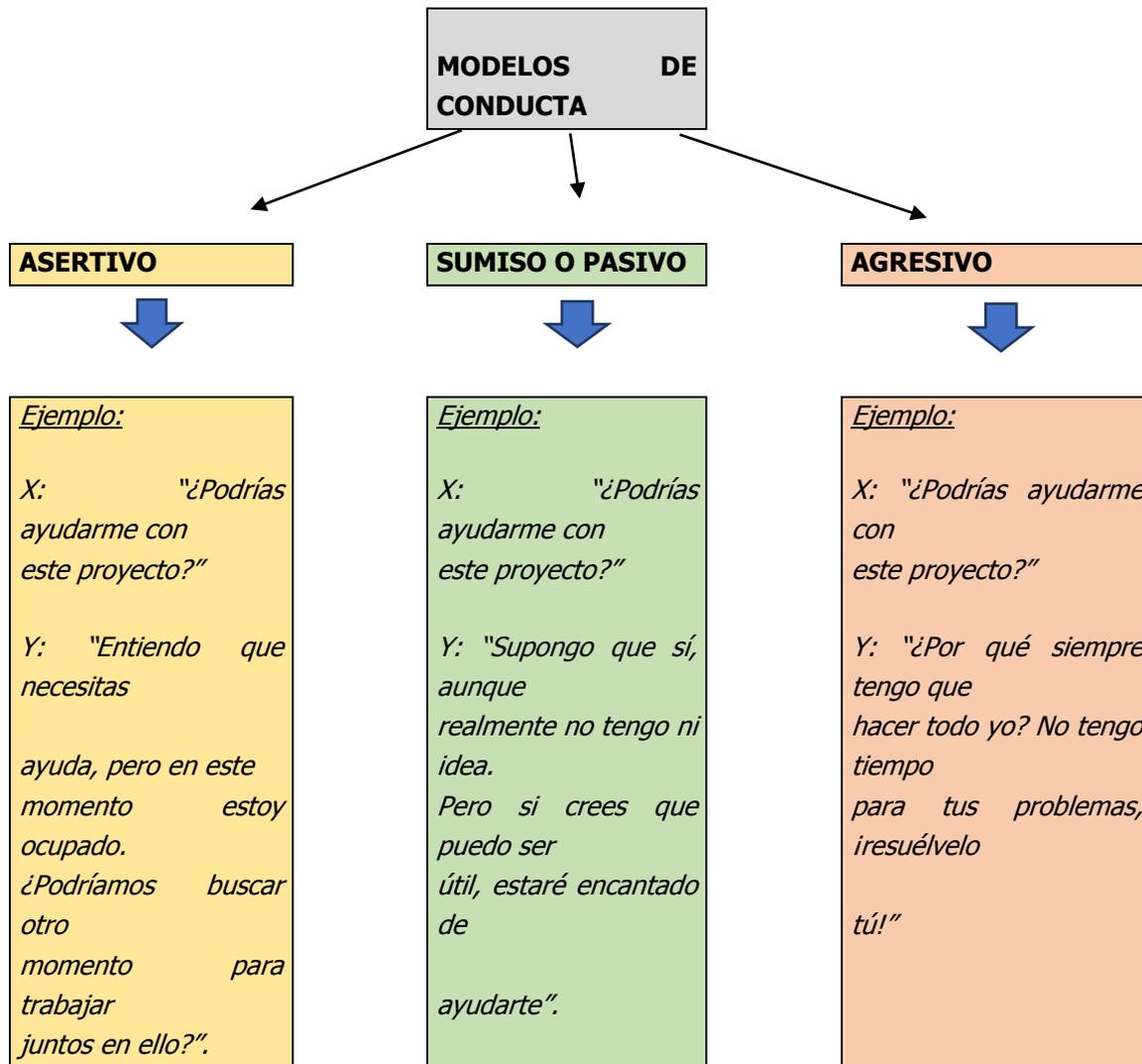
## 2.3. Patrones de pensamiento

- Piensan que solo importan ellos mismos, lo que piensen o sientan los demás les da igual.
- Piensan todo en términos de ganar-perder.
- Piensan que, si no se comportan de esa manera, son muy vulnerables.
- Piensan que expresar sus sentimientos es signo de debilidad.
- No admiten posiciones intermedias.
- Piensan que la culpa siempre es de los demás.
- Tendencia a la etiquetación y al prejuicio.

## 2.4. Consecuencias

- Rechazo o huida por parte de los demás.
- Fuerzan a los demás a ser cada vez más sumisos y ellos van aumentando su agresividad.

Los dos modelos no asertivos (sumiso y agresivo) comparten rasgos en común: **la baja autoestima y la falta de seguridad en sí mismos.**



Fuente: Elaboración propia

**Todos poseemos los 3 modelos en mayor o menor medida, dependiendo de la situación en la que nos encontremos y de con quien estemos. Lo ideal sería que predominara la asertividad.**

### 3. Formas de respuesta no asertiva

Se trata de la **forma en que reaccionaría** una persona sumisa o agresiva ante una situación en la que se siente amenazada.

- **BLOQUEO:** se queda paralizada.
- **SOBREADAPTACIÓN:** responde según crea que es el deseo del otro. Esta es una reacción típica de las personas sumisas.
- **ANSIEDAD:** se puede quedar bloqueada pero también puede que dé una buena respuesta, aunque con mucho nerviosismo interior.

- **AGRESIVIDAD:** tiene la necesidad de estallar.

## 4. Causas de la falta de asertividad

- Baja autoestima
- Miedo al conflicto
- Educación que ha recibido
- Falta de habilidades comunicativas
- Malas experiencias pasadas
- Entorno familiar o cultural
- Miedo al cambio
- La persona conoce la conducta asertiva, pero siente tanta ansiedad que la emite de forma parcial.
- La persona no conoce sus derechos asertivos.
- La persona posee unos patrones irracionales de pensamiento que le impiden actuar de forma asertiva.

## V. La clave de la asertividad: La autoestima

En la Terapia Racional Emotiva Conductual (TREC) se propone la autoestima como la aceptación de uno mismo y de los demás. Esto se puede lograr a través de la **aceptación incondicional o de la aceptación condicional (autoestima)**.

En la **aceptación incondicional** decidimos querernos y calificarnos como personas valiosas, importantes, independientemente de nuestros rasgos, desempeño, posesiones, cualidades, etc. Nos queremos por el mero hecho de ser humanos y estar vivos, sin condiciones. El término de aceptación incondicional lo creó Carl Rogers y más tarde lo retomó **Albert Ellis**.

La definición de **autoestima** conlleva varios peligros, ya que implica quererse condicionalmente, es decir con condiciones. Nuestra valía como personas va a depender de las capacidades y cualidades que tengamos. La autoestima condicional puede ser de diferentes tipos:

- **Autoestima por posesión:** *"Me quiero por lo que tengo"*. La persona considera que su valor como persona procede de sus posesiones materiales. Conlleva consecuencias como frustración, ira, ansiedad, depresión y sensación de inutilidad.
- **Autoestima por posición:** *"Me quiero por el puesto social o laboral que tengo"*. La persona considera que su valor como persona procede de ser alguien importante o de tener un buen puesto en la sociedad o en el trabajo. Conlleva consecuencias como la sensación de que no es alguien importante.
- **Autoestima por ejecución o desempeño:** *"Me quiero por mis acciones"*. El ser humano tiende a calificarse a partir de las acciones que realiza.
- **Autoestima por formación o conocimientos:** *"Me quiero por la educación académica que poseo o por los conocimientos que domino"*. La persona considera que su valor como persona deriva de su preparación o del conocimiento que domina. Tiene como consecuencia sentimientos de inferioridad.
- **Autoestima por calificación:** *"Me quiero por lo que los demás piensan de mí"*. Este tipo de autoestima denota poca seguridad en uno mismo. La persona considera que su valor como persona proviene de los halagos que reciben y de que los demás les acepten.
- **Autoestima por trayectoria:** *"Me quiero por lo que me ha pasado en la vida"*. Tendemos a pensar que lo que nos ha pasado nos determina como personas, como si fuera algo que no pudiéramos cambiar.
- **Autoestima por rasgos físicos:** *"Me quiero por mi apariencia"*. La persona se considera valiosa por su aspecto físico.
- **Autoestima por cualidades psicológicas:** *"Me quiero porque tengo buenas cualidades"*. La persona se considera valiosa por sus habilidades, inteligencia, emociones, comportamiento, etc. Como consecuencia tiene sentimientos de frustración e inferioridad.

La autoestima se sostiene sobre cuatro pilares fundamentales:

- El **autoconocimiento**: se trata de conocerse a uno mismo. Implica ser conscientes de nuestras fortalezas, pero también de nuestras debilidades.
- El **autorrespeto**: se trata de respetarse a uno mismo. Tenemos que vigilar nuestro diálogo interior, hablarnos bien y evitar castigarnos con autocríticas.
- La **autoaceptación**: se trata de aceptarnos tal y como somos, con lo bueno y lo malo.
- La **autoeficacia**: es la capacidad que tenemos para superar los obstáculos.

Muchos autores coinciden en la definición de autoaceptación. Para **Ryff** (1989), significa "conocerse a sí mismo teniendo una percepción precisa de las propias acciones, motivaciones y sentimientos". **Keyes** (2002) opina que la autoaceptación es "una actitud positiva y estable hacia uno mismo, reconociendo y aceptando los múltiples aspectos positivos y negativos que nos caracterizan, incluyendo sentimientos positivos hacia lo vivido".

Con la definición de autoestima ocurre lo mismo. Para **F. García** (2014) significa "el grado de satisfacción personal del individuo consigo mismo". **Nathaniel Branden** (1987, p.13) define la autoestima como "lo que yo pienso y siento sobre mí mismo, no lo que otros piensan o sienten sobre mí".

Sin embargo, **Kristin Neff** (2011) opina que "la autoestima depende del éxito y de que le gustes a la gente, por lo que no es muy estable; podrías tenerla en un buen día, pero perderla en un mal día".

A continuación, se muestra una tabla en la que se refleja como con la comunicación asertiva podemos conseguir que varíe la autoestima de los demás, aunque ésta sería una autoestima condicional.

BAJA LA AUTOESTIMA ↓	SUBE LA AUTOESTIMA ↑
"Eres tonto"	"Eres listo, pero esto que has hecho es una tontería".
"Eres un inútil"	"Sabes hacer bien muchas cosas, pero esto que has hecho está mal".
"No puedes dejarme ni un solo momento en paz"	"En este momento no puedo atenderte. Cuando termine me lo cuentas".
"No sé para qué lo intentas. No lo vas a conseguir nunca".	"Inténtalo. Si necesitas ayuda, me llamas".
"Es tu deber "	"Estoy orgulloso de lo que has conseguido".
"Tu tranquilo, para otra vez no te pongas nervioso".	"No importa si te pusiste un poco nervioso. Lo importante es que fuiste capaz de hacerlo".

Fuente: Elaboración propia a partir de "Guía práctica de la autoestima" de Darío Fernández.

### **Podemos detectar una baja autoestima si:**

- Nuestro bienestar depende de la opinión que los demás tienen de nosotros.
- Invertimos tiempo y esfuerzo en gustarle a los demás.
- Nos cuesta expresar nuestras opiniones y sentimientos con libertad.
- Necesitamos el reconocimiento de los demás para sentirnos bien.
- Somos demasiado exigentes con nosotros mismos.
- Nos autocastigamos y culpabilizamos cuando algo nos sale mal.
- Tenemos sentimientos de inferioridad.
- Solemos sentir tristeza, rabia o agresividad con frecuencia.

En definitiva, unas buenas señales de alerta de una baja autoestima son: **autocastigos, generalizaciones, distorsiones, focalizaciones y comparaciones.**

### **Relación asertividad-autoestima**

La asertividad fomenta la autoestima. Cuando una persona es asertiva, se siente capaz de defender sus derechos y expresar sus opiniones. Esto refuerza su autoimagen positiva y le ayuda a sentirse valiosa. Esta relación es bidireccional, es decir, una buena autoestima también fomenta la asertividad. Las personas con buena autoestima tienden a ser más asertivas porque confían en su valor y habilidades. Esta confianza les permite expresar sus necesidades y deseos sin temor al rechazo o la desaprobación.

A medida que una persona practica la asertividad y recibe respuestas positivas, su autoestima se fortalece. Con una autoestima más alta, se siente más capaz de seguir siendo asertiva, lo que crea un ciclo positivo de autoafirmación y autoaceptación.

Se han hecho varios estudios que demuestran que existe una relación entre la asertividad y la autoestima, pero no hay ninguno que demuestre si esa autoestima es incondicional. De eso va a tratar mi investigación.

## VI. ASERTIVIDAD EN EL TRABAJO

### 1. Técnicas de respuesta asertiva

Las técnicas de respuesta asertiva son herramientas para decir lo que pensamos, sentimos y queremos de forma clara, directa y respetuosa, sin ceder ante los demás. Si queremos mantener nuestras relaciones y manejar bien los conflictos, debemos conocer estas técnicas:

- **Disco rayado:** Consiste en repetir el punto de vista una y otra vez, sin entrar en discusiones ni provocaciones de la otra persona.
  - Ejemplo:
    - *"No me estás escuchando".*
    - *"Sí que te escucho, pero justo en este momento, estoy comprobando tus datos".*
    - *"No, no me prestas atención".*
    - *"Te repito que sí que te estoy escuchando, sólo estoy comprobando la información que me has dado".*
  
- **Banco de niebla (oscurecer):** También conocida como técnica de claudicación simulada. Esta técnica consiste en reconocer parte de la crítica o queja de otra persona sin tener que aceptarlo todo. Es importante controlar el tono de voz ya que puede suscitar agresividad en el otro.
  - Ejemplo:
    - *"Todavía no me habéis solucionado el problema".*
    - *"Puede que tengas razón".*
    - *"¡Claro que tengo razón!"*
    - *"Es posible".*
    - *"¡Claro que es posible!"*
    - *"Ya, no te lo voy a negar".*
  
- **Aplazamiento asertivo:** Es una técnica que se utiliza cuando no sabemos cómo responder a una petición o sugerencia, pero no queremos rechazarla y por eso la aplazamos. Esta técnica es útil para personas indecisas que no saben qué contestar o simplemente no es el momento adecuado.
  - Ejemplo:
    - *"Nunca me solucionaréis ningún problema".*

- *"No es la primera vez que me dices eso y como sabes ya hemos hablado en otras ocasiones de este mismo tema. Te propongo aplazarlo porque en este preciso momento estoy a la espera".*
  
- **Técnica para procesar el cambio:** Con esta técnica se intenta dar una visión global de la discusión relativizándola para reducir el nivel de agresividad y/o frustración. Consiste en desplazar el foco de la discusión, salirnos del contenido del que estábamos hablando.
  - Ejemplo:
    - *"No te has enterado de lo que te acabo de decir".*
    - *"No te he escuchado con claridad porque estaba comprobando la información que me has dado".*
    - *"¡Cómo puedes decir eso! Además, tengo prisa"*
    - *"Mira, con tranquilidad podremos solucionar esto, no obstante, sabes que esto requiere de un tiempo para poder hacerlo por lo que podemos valorar si te merece la pena continuar ahora o en otro momento. ¿Te parece bien?"*
  
- **Ignorar:** Esto significa no reaccionar ni prestar atención al comportamiento no deseado o desafiante de los demás. Esta es una forma de evitar conflictos innecesarios estableciendo límites claros y tomando el control de la situación. Lo podemos aplicar cuando estamos con personas conflictivas y tememos que acaben insultándonos y sin darnos la oportunidad de defendernos.
  - Ejemplo:
    - *"¡Estoy harto de que no me solucionéis el problema!"*
    - *"Ahora estás de muy mal humor. Creo conveniente aplazar esta conversación para otro momento más idóneo".*
  
- **Acuerdo asertivo:** Se intenta llegar a un acuerdo donde se confirma lo que se pueda considerar como error, pero dando como fundamento que en general, no es lo habitual. Se cede terreno, pero además se deja claro de que una cosa es el error cometido y otra es ser buena o mala persona. Es decir, se separa el "hacer" del "ser".
  - Ejemplo:
    - *"¡Cuántas veces te lo tengo que repetir!"*
    - *"Tienes razón, te lo he preguntado en varias ocasiones, pero entenderás que tengo que comprobar que todo es correcto".*

- **Pregunta asertiva:** Consiste en utilizar preguntas para obtener más información o aclarar una situación, permitiendo una respuesta más efectiva y constructiva.

- Ejemplo:

- "Tú tienes la culpa de que llegáramos tarde, como siempre".
- "¿Qué es exactamente lo que te molesta de mi forma de actuar?"

Una ventaja de ser asertivo es que puedes expresar tus deseos y opiniones. Para ello hay un sistema llamado "**D.E.P.A**" que consiste en:

**D:** Describir de manera clara la situación que no nos gusta.

**E:** Expresar los sentimientos en primera persona, evitando acusar al otro.

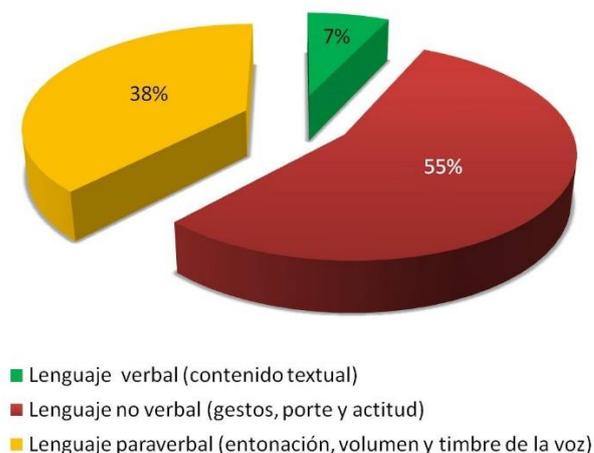
**P:** Pedir un cambio concreto de conducta.

**A:** Agradecer la atención del otro.

## 2. Comunicación asertiva

Para Aguilar y Vargas (2010, p.18), la comunicación asertiva es "la facultad de comunicarte con naturalidad, sin miedos ni agravios, partiendo del profundo amor y respeto". Goleman (2016) señala "la importancia de las expresiones verbales y los movimientos corporales, para una buena conversación".

Para comunicarnos asertivamente podemos hacerlo de manera verbal y no verbal. Está demostrado que la comunicación no verbal es de gran importancia ya que refuerza el mensaje verbal. El investigador Albert Mehrabian descompuso en porcentajes el impacto de un mensaje: 7 % es verbal, 38 % es el tono de voz y un 55 % es el lenguaje corporal.



Fuente: *Wordpress*

## 2.1. La comunicación verbal

La comunicación verbal es el vehículo para establecer relaciones sociales. La utilizamos para transmitir ideas, defender una opinión, expresar sentimientos, etc. Las personas asertivas utilizan temas de interés para el otro, tienen la capacidad de transmitir opiniones de manera clara y son empáticas. La conversación es el instrumento verbal por excelencia, sus elementos son:

- **Duración del habla:** El modelo asertivo posee habilidades conversacionales que le permiten manejar la interacción de forma adecuada. Las personas sumisas tienden a recortar la extensión de sus conversaciones y las personas agresivas se exceden.
- **Retroalimentación (*Feedback*):** El emisor necesita información de cómo está recibiendo el mensaje el oyente. Una retroalimentación asertiva consistirá en un intercambio mutuo de señales de atención y comprensión, dependiendo del tema de conversación y de los propósitos de la misma.
- **Preguntas:** Son esenciales para mantener la conversación, obtener información y mantener interés.

## 2.2. La comunicación no verbal

Hay varios aspectos que debemos tener en cuenta:

- La **congruencia:** Tenemos que ser congruentes con lo que decimos, hacemos, pensamos y sentimos.
- La **información:** Con la comunicación no verbal podemos obtener información de todas las personas que nos rodean. Esta información es orientativa, depende de la interpretación que le demos. El 100% del significado solo lo sabe la persona que la ejecuta.
- El **contexto:** Debemos tener en cuenta el contexto en el que se produce la comunicación no verbal. Esto puede ser un lugar, el ambiente, un clima, una compañía o situación.
- El **cambio:** Si no nos interesa como piensa una persona, podremos persuadirla para que cambie mediante gestos.

La comunicación no verbal, se puede clasificar de la siguiente manera:

**A) PROXÉMICA:** Consiste en el territorio, en la distancia entre personas, por ejemplo, en reuniones. Se distinguen distintas zonas:

- **Zona pública:** Más de 3,5 metros. Sirve para hablar en público y poder ver a todas las personas.
- **Zona social:** De 1,23 metros a 3,5 metros.
- **Zona personal:** De 46 cm a 1,22 metros. En el ámbito profesional no debemos pasar de esta zona.

- **Zona íntima:** De 15 cm a 45 cm.

Una posible señal de invasión de territorio es cuando nos acercamos y la otra persona retira un pie hacia atrás, se cruza os brazos o hace cualquier señal de defensa. La solución sería recuperar la distancia anterior, retirarnos un paso hacia atrás.

Lo preferible para trabajar en equipos es emplear mesas redondas o en forma de "U", para poder aproximarse a todos los participantes.

**B) PARALENGUAJE:** Se trata del tono de voz, ritmo, entonación, sonidos, etc.

**C) MACROCOMPORIAMIENTOS:** Son los gestos, posiciones del cuerpo, expresiones faciales y movimientos. Algunos de los macro comportamientos más comunes son:

**-Para saludar:** Se trata de estrechar las manos. Lo ideal es que ambas partes de den la mano de forma vertical para generar sensación de igualdad. También podríamos darla en forma de guante, ya que da la sensación de ser una persona digna de confianza. Si quisiéramos transmitir sensación de dominio, estrecharíamos las manos mostrando el dorso hacia arriba. En cambio, si lo que queremos transmitir es sensación de sumisión mostraremos el dorso de la mano hacia abajo.



Fuente: Libro "Comunicación no verbal" de Sergio Rulicki.

-Las palmas hacia arriba mientras hablamos pueden significar **sumisión, pero también honestidad y sinceridad.**



Fuente: Web "La mente es maravillosa"

-Las manos con los dedos entrelazados son un gesto de **frustración.**

-Cogerse de los brazos o muñecas son un gesto de **ansiedad**. Cuanto más arriba esté la mano, más ansiedad habrá.

-Hay varios **gestos que comunican dominio y autoridad**:

- Cuando la persona está de pie con las manos en la cadera y los brazos en jarra.
- Mostrar, ocultar o señalar con el pulgar.
- Apoyar la nuca en las manos.
- Sentarse en una silla al revés.



Fuente: Libro "Comunicación no verbal" de Sergio Rulicki.

-Cruzar los brazos o las piernas significa **defensa, protección y distanciamiento**.



Fuente: Libro "Comunicación no verbal" de Sergio Rulicki.

-Si se combina el cruce de piernas y brazos significa que la persona **no está atendiendo a la conversación**.

-Si se cruzan las piernas en forma de 4, significa que la **persona quiere discutir**.

-Si estando sentado, se inclina hacia adelante y apoya las manos en la silla, significa que la **persona está deseando finalizar la conversación**.

-Hay varios **gestos que comunican interés**:

- Apoyar el puño en la barbilla o la mano en la mejilla.
- La mano en la mejilla con el dedo índice hacia arriba.
- La cabeza inclinada hacia un lado y la persona inclinada hacia adelante.



Fuente: Libro "Comunicación no verbal" de Sergio Rulicki.

-Sentarse de manera reclinada hacia atrás y dejándose caer sobre el respaldo de la silla comunica.

**desinterés.** También cuando es la mano la que sujeta la mejilla.



Fuente: Libro "Comunicación no verbal" de Sergio Rulicki.

-Los gestos que indican **seguridad** son los siguientes:

- Manos en posición de ojiva
- Mantener cogidas ambas manos en una posición relajada.



Fuente: Libro "Comunicación no verbal" de Rulicki.

-Los gestos que indican **inseguridad** son:

- Jugar con objetos o morderlos (ejemplo: bolígrafo)
- Mover rápido los pies
- Introducir ligeramente los dedos en la boca.



Fuente: Libro "Comunicación no verbal" de Sergio Rulicki.

-Acariciarse la barbilla suavemente con la mano significa que la **persona está tomando una decisión.**

**D) MICROCOMPORTAMIENTOS:** Se trata del movimiento de los iris, la coloración de la piel, el sudor, etc.

### **3. Asertividad y estructura organizacional**

En cualquier empresa existen jerarquías. El hecho de que exista una persona que desempeñe un rol de autoridad, implica que por debajo haya otras que están subordinadas y que deben relacionarse entre sí.

#### *3.1. Las relaciones horizontales en el trabajo: Asertividad con los compañeros*

Las relaciones horizontales deberían basarse en que nadie puede ejercer sobre su compañero ningún tipo de autoridad, pero la realidad es más compleja. En el ámbito laboral se generan todo tipo de problemas y es necesario poseer habilidades para solucionarlos.

#### **Las situaciones no asertivas más comunes en el contexto laboral son las siguientes:**

- Que un compañero haga comentarios negativos sobre el trabajo de otro, en voz alta y delante de todo el mundo.
- Que un compañero se enfade con otro durante una conversación telefónica y le cuelgue cortando bruscamente la conversación.
- Que un compañero sea excesivamente crítico con otro y cuestione todo lo que hace.
- Que un compañero interrumpa al otro con frecuencia mientras habla.
- Que un compañero se ría o bromee mientras otro está comentando un asunto importante.

- Que un compañero se niegue a admitir que ha cometido un error e intente responsabilizar a otro.
- Que un compañero retrase una y otra vez una conversación sobre un tema importante, o que desvíe el tema.
- Que un compañero insista en decirle a otro cómo tiene que hacer su trabajo.
- Que un compañero tenga un mal día y descargue su enfado con otro.
- Que un compañero esté continuamente pidiéndole a otro que haga parte de su trabajo con excusas de todo tipo.

### **EL COMPAÑERO AGRESIVO**

Las relaciones con compañeros agresivos son complicadas. Suelen ser personas que reaccionan a la defensiva, se sienten atacados, utilizan un volumen de voz excesivamente elevado y un tono agresivo. Acostumbran a utilizar insultos, amenazas, culpabilización y lenguaje agresivo. También tienden a la generalización, etiquetación, descalificación y ambigüedad.

Nunca debemos responder a una agresión con otra agresión, sino que **debemos utilizar las técnicas de respuesta asertiva** comentadas con anterioridad. Una de las técnicas más utilizadas en estos casos es la del aplazamiento asertivo, con la que conseguiremos aplazar la conversación a otro momento más adecuado.

Cuando la otra persona insiste en sus comportamientos agresivos, es importante alejarnos de ella.

### **EL COMPAÑERO SUMISO**

Los compañeros sumisos suelen ser personas demasiado interesadas en hacer su trabajo bien, en dar una buena imagen ante todo el mundo. Por ello, siempre evita los conflictos y discusiones, no se enfrentan nunca a sus compañeros y asumen la carga de trabajo que no les corresponde. Suelen establecer relaciones excesivamente cercanas y tolerantes, y permiten comportamientos poco profesionales. Son personas inseguras, tienen problemas para poner límites y ejercer la autoridad. Piensan que siendo tolerantes y flexibles evitarán conflictos. Su autoestima no es muy buena, se justifican en exceso, se sienten culpables y la figura del jefe suele imponerles mucho.

#### **Cómo actuar ante un compañero sumiso:**

- Escuchar activamente cuando hable.
- Buscar puntos en concordancia.
- Evitar interrumpirle cuando habla.
- Empatizar con sus dificultades y sus sentimientos negativos.

- Elogiar sus logros y habilidades.
- Hacerle críticas específicas y objetivas, describiendo brevemente el comportamiento que debe ser modificado.
- Evitar acusaciones y referencias a situaciones pasadas.
- Ofrecer soluciones compartidas y apoyo para llevarlas a cabo.
- Estar dispuesto a negociar cualquier propuesta que haga la otra persona para que sienta que sus propuestas se tienen en cuenta.
- No lesionar su sentimiento de valía.

### **EL COMPAÑERO ASERTIVO**

El compañero sumiso no suele manipular ni abusar de los demás, pero tampoco permite que los otros lo hagan. Se desenvuelve con facilidad, sabe poner límites y manifestar sus opiniones. Dice claramente lo que piensa y cuando hay algún conflicto lo soluciona, no huye de él. Sabe hacer favores, pero también pedirlos. Expresa su malestar cuando algo no le gusta, pero también sabe reconocer los éxitos ajenos. No tiene miedo a la autoridad y puede discrepar de ella.

### **ESTRATEGIA PARA REALIZAR PETICIONES DE CAMBIO DE CONDUCTA**

- Tener claro qué se quiere conseguir con la demanda.
- Buscar el momento y lugar apropiado para realizar la petición, concretar una fecha.
- Comentar al compañero la situación que desea modificar de la forma más detallada y objetiva.
- Incluir en la petición cómo se siente y las consecuencias que tiene en ella el comportamiento de la otra persona. Evitar culparla o atacarla.
- La petición debe realizarse utilizando un lenguaje no verbal adecuado: posición erecta, mantener el contacto visual, expresión facial acorde con el mensaje y tono de voz firme y claro.

Ser asertivo no garantiza que el otro modifique su conducta inmediatamente, pero optimiza la probabilidad de conseguirlo.

## **3.2. Las relaciones verticales en el trabajo: Asertividad con los jefes y subordinados**

### **EL JEFE AGRESIVO**

El jefe agresivo ejerce la autoridad desde la parcialidad y el servilismo. Las reuniones de trabajo son tensas y no se fomenta la participación ni el diálogo, los subordinados solo obedecen. Es un perfil de

persona que levanta el tono de voz, humilla, chantajea y trata despectivamente a los demás. Se sienten muy inseguros ante profesionales competentes. Su trato es frío y marca siempre las distancias.

### **EL JEFE SUMISO**

Para una persona sumisa, ser jefe no es uno de sus objetivos profesionales. Ejercer una posición de autoridad puede convertirse en algo estresante. Las personas sumisas suelen tener problemas para aceptar puestos de trabajo de responsabilidad, los evitan o no los aceptan. Esto es debido a dos razones: dudan de sus capacidades o no se sienten preparados para ejercer la autoridad. Hay casos en los que ellos mismos se obligan a aceptar el puesto como un reto para superar sus inseguridades.

Un jefe sumiso va a evitar enfrentarse con sus subordinados, quiere llevarse bien y agradar a todo el mundo. Es un jefe consentidor, demasiado empático, manejable, sin carácter y con escasas dotes de liderazgo. Es perfeccionista y autoexigente, le cuesta mucho decir "no" y poner límites.

### **EL JEFE ASERTIVO**

El jefe asertivo tiene gran capacidad de liderazgo y negociación. Siempre tienen en cuenta la opinión de sus subordinados y sus diferencias individuales en cuanto a capacidades, rendimiento y habilidades sociales. Saben marcar objetivos realistas y tienden al trato justo, sin menospreciar, ridiculizar ni agredir. Generan confianza y fomentan la comunicación basada en el rendimiento y la capacidad. No suelen establecer relaciones personales con sus subordinados, entienden la autoridad desde la negociación y el diálogo. Prefieren el respeto al miedo o la sumisión.

#### **Cuando haya un conflicto con la autoridad:**

- No personalizar
- Contemplar el problema con objetividad (sin carga emocional)
- Elegir estrategias adecuadas.

## **4. La formación en la empresa**

Por su impacto positivo en la productividad, el clima laboral y el bienestar de los empleados, la formación en asertividad y autoestima es cada vez más común en las empresas. Se utilizan una variedad de métodos y enfoques como los que se describen a continuación:

- Talleres y seminarios
- Cursos online
- Coaching individual
- Programas de desarrollo profesional (mentorías, grupos de apoyo)

- Dinámicas de grupo y *Role-playing*
- Charlas motivacionales y conferencias
- Disponer de recursos de autoayuda (libros, podcasts, artículos).

Lo más importante en la formación en asertividad y en otras habilidades sociales es el **entrenamiento**, ya que éstas se aprenden. Por lo tanto, fomentar el entrenamiento asertivo en las empresas es esencial para mejorar la comunicación, reducir conflictos y crear un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

**Los pasos para seguir en un entrenamiento asertivo son:**

- Identificar cual es nuestro modelo de conducta: asertivo, agresivo o pasivo.
- Identificar las situaciones, personas y lugares en los que no somos asertivos.
- Describir por escrito y de manera detallada las escenas del problema (quién está en ella, cuando sucede, cómo la afronto, cuales son mis miedos y mis objetivos).
- Escribir un guion para cambiar nuestra conducta.
- Desarrollar un buen lenguaje no verbal.
- Aprender a utilizar las técnicas asertivas.

**Los elementos del entrenamiento asertivo** según *Gambrill* (1977) y *Carrasco* (1983) son:

- **Ensayo conductual:** es el juego de roles, es útil para aprender nuevas conductas y reducir la ansiedad.
- **Retroalimentación:** evitando frases críticas y centrarse en los errores.
- **Instigación:** durante o previa a la práctica.
- **Modelado** de los comportamientos apropiados.
- **Desensibilización sistemática** para la ansiedad asociada a las respuestas de aserción.
- **Entrenamiento auto instruccional y reestructuración cognitiva:** de modo que la persona varíe su lenguaje interno, empleando otro más positivo.
- **Soluciones de problemas** alternativas a la sumisión o agresión.
- **Refuerzo positivo** de los avances realizados.
- **Práctica en el hogar.**
- **Programación del cambio.**

## 4.1. Beneficios y desafíos de fomentar la asertividad en la empresa

### **BENEFICIOS:**

- **Mejora de la comunicación:** Los empleados asertivos tienden a comunicarse de manera más clara y efectiva, reduciendo malentendidos y conflictos.
- **Aumento de la productividad:** Una mejor comunicación puede llevar a una mayor motivación y mejor rendimiento laboral.
- **Ambiente laboral positivo:** La asertividad contribuye a un entorno de trabajo más respetuoso y colaborativo y mayor satisfacción del personal.
- **Reducción del estrés:** Los empleados que se sienten seguros y capaces de expresar sus necesidades y preocupaciones tienden a experimentar menos estrés.
- **Mejora la autoestima:** Los empleados desarrollan una mayor confianza en sus habilidades y en su valor personal, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral.
- **Mejora de la reputación organizacional:** Las empresas que invierten en la formación en asertividad suelen tener una mejor reputación tanto interna como externamente, atrayendo talento y reteniendo a los empleados actuales.
- **Reducción de la rotación de personal:** Los empleados que se sienten escuchados y valorados son menos propensos a dejar la empresa, reduciendo así la rotación de personal.

### **DESAFÍOS:**

- **Resistencia al cambio:** La cultura organizacional actual puede estar muy arraigada en estilos de comunicación sumisos o agresivos. Los empleados también pueden tener miedo a que siendo asertivos generen conflictos.
- **Falta de conocimiento y habilidades:** Los empleados pueden no entender qué es la asertividad o cómo implementarla, o simplemente carecen de habilidades.
- **Miedo a repercusiones:** Los empleados pueden temer represalias o reacciones negativas de sus superiores o compañeros.
- **Ambiente competitivo:** Un ambiente excesivamente competitivo puede desalentar la cooperación y la comunicación asertiva o simplemente la cultura empresarial puede priorizar los logros individuales sobre el trabajo en equipo.
- **Falta de apoyo continuo:** Sin seguimiento y refuerzo, el impulso inicial del entrenamiento puede desvanecerse.
- **Diversidad cultural:** Las percepciones y prácticas de la asertividad pueden variar significativamente entre diferentes culturas.

#### 4.2. Casos de empresas que aplican programas de formación en habilidades sociales:

Hay varias empresas que dan formación a sus empleados en habilidades sociales. Mirando las políticas de empresa se puede observar que **Deloitte** cuenta con un programa llamado "*Talent network*", en el cual ofrecen formación en habilidades interpersonales, conocimientos técnicos y visión para los negocios. También mencionan que ofrecen cursos de liderazgo.

Otra de las empresas que ofrece este tipo de formación es **Google**, la cual cuenta con un programa llamado "*Search inside yourself*", que posteriormente se convirtió en una escuela llamada "*The Search Inside Yourself Leadership Institute*" (*SIYLI*) debido a la gran demanda de empresas externas. En esta escuela creada por *Google* ofrecen programas de inteligencia emocional basados en empatía, motivación y liderazgo.

La multinacional **Procter & Gamble** (P&G) también utiliza un programa llamado "*Procter & Gamble high performance leadership*", el cual se centra en el desarrollo de habilidades en liderazgo.

La empresa **Iberdrola**, también menciona su programa "*Learning meeting point*", su escuela de liderazgo y su "*mentoring*" digital para fomentar un entorno de trabajo colaborativo.

## VII. UNA APROXIMACIÓN AL CONFLICTO

### 1. Definición

Schermerhorn (2011, p.218) afirmó que un conflicto organizacional es “una diferencia de opiniones entre los miembros internos de una organización, como gerentes, empleados, directores y miembros de la junta directiva”.

Este mismo autor define las fuentes del conflicto organizacional:

Originan los elementos donde se propician las diferencias en las organizaciones, entre estos, sistema de valores incompatibles, sobre posición de puestos, competencia por recursos, competencia entre departamentos, tareas interdependientes y complejidad organizacional.

### 2. Tipos de conflicto en la empresa

- **Conflicto de recursos escasos:** Se necesitan más recursos que los disponibles, eso puede conducir a situaciones en las que diferentes personas compitan por ellos. Ejemplos: conflicto por tiempo, presupuesto, personal, espacio físico, tecnología o equipo.
- **Conflicto de poder:** Ocurre cuando existen conflictos por la distribución, ejercicio o percepción de la autoridad en la empresa.
- **Conflicto de protección de la autoestima:** Hace referencia a situaciones en las que los trabajadores enfrentan acciones o críticas que ponen en peligro su autoestima dentro de la empresa. Este tipo de situación puede aparecer cuando las personas perciben que su trabajo está siendo puesto en duda o menospreciado, ya sea por compañeros, jefes, clientes u otras partes interesadas.
- **Conflicto de valores:** Surge cuando hay diferencias en las creencias, principios y ética de los individuos dentro de la organización. Ejemplo: diferencias en la cultura, en las creencias religiosas o en el enfoque de vida.
- **Conflicto estructural:** Hace referencia a los conflictos que se originan debido a fallos en la estructura organizativa de la empresa.
- **Conflicto de identidad:** Surge cuando existen diferencias entre los valores, la cultura o la identidad de la empresa y las identidades personales de los trabajadores. Este tipo de disputa puede aparecer cuando los trabajadores no se sienten alineados o están en desacuerdo con los valores, la misión o la visión de la empresa.
- **Conflicto normativo:** Ocurre cuando hay discrepancias entre varias normas, políticas, reglamentos o procedimientos en la organización. Estos desacuerdos pueden originarse por modificaciones en la ley, políticas internas contradictorias o falta de precisión en las funciones de los trabajadores.

- **Conflicto de expectativas:** Hace referencia a casos en los que las expectativas de distintos implicados, como trabajadores, directivos, consumidores o accionistas, no se alinean o son contradictorias.
- **Conflicto de inadaptación:** Hace referencia a circunstancias en las que los trabajadores tienen problemas para amoldarse a modificaciones en la estructura, procedimientos o normativas de la compañía.
- **Conflicto de información:** Sucede cuando existe falta de consistencia en los datos manejados dentro de la empresa. Puede generar problemas como decisiones erróneas, pérdida de tiempo y recursos en la corrección de errores, disminución de la confianza en la empresa por parte de clientes o socios, e incluso conflictos internos entre los empleados.
- **Conflicto de intereses:** Se produce cuando los intereses personales de los empleados chocan con los intereses de la compañía en la que trabajan.
- **Conflicto atributivo:** Se refiere a disputas que surgen entre los miembros de la organización debido a la asignación de responsabilidades o recursos.
- **Conflicto de incompatibilidad personal persistente:** Ocurre cuando hay tensiones continuas entre los empleados debido a diferencias de personalidad, estilos de trabajo o valores.
- **Conflicto de inhibición:** Se refiere a situaciones en las que los empleados sienten un bloqueo que les impide expresar sus opiniones, ideas o preocupaciones libremente en el entorno laboral.
- **Conflicto de legitimación:** Hace referencia a situaciones en las que existen desacuerdos sobre qué actividades, decisiones o comportamientos son vistos como aceptables o legítimos por distintos grupos interesados dentro de la empresa.
- **Conflicto de inequidad:** Ocurre cuando los trabajadores sienten que hay una carencia de equidad en el trato, las oportunidades o las recompensas dentro de la empresa.

### 3. Consecuencias de los conflictos en la empresa

- Disminución de la motivación
- Reducción de la productividad
- Pérdida y rotación de trabajadores y con ello aumento de costes
- Mal clima laboral
- Daño a la reputación de la empresa.

## 4. La mediación

La mediación es un proceso de desbloqueo de un conflicto a través de la intervención de un tercero (mediador), que se remite a la propia capacidad de las partes para hallar la solución de sus dificultades.

Las fases de la mediación son las siguientes:

- 1) Preparación de la mediación
- 2) Presentación y reglas del juego
- 3) Recogida de información
- 4) Aclaración del problema
- 5) Propuestas de resolución
- 6) Llegar a un acuerdo.

Resolviendo los conflictos de manera asertiva:

- Se evitan ataques personales y se mantiene la atención en el problema.
- Se pone énfasis en los puntos en los que se está de acuerdo y no en los que se está en desacuerdo.
- Se evitan las posturas de ganador o perdedor.
- Se buscan soluciones, no culpables.

## VIII. LA INVESTIGACIÓN

La investigación de este trabajo se ha realizado a través de una encuesta con una muestra de 117 participantes, la mayoría de ellos comprendidos en una edad entre 30 y 60 años. La encuesta tiene tanto preguntas abiertas como cerradas y está enfocada a trabajadores.

Para saber la **relación que hay entre la autoestima y la asertividad**, se ha recurrido a Excel y al programa IBM SPSS. Para comprobar la normalidad de los datos obtenidos se ha utilizado el método Kolmogórov-Smirnov, ya que la población encuestada es mayor a 50 personas. El nivel de significación es menor de 0,05, con lo cual los datos no son normales y por ello se ha utilizado el método Rho de Spearman.

### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
AUTOESTIMA	,130	117	<,001	,965	117	,004
ASERTIVIDAD	,126	117	<,001	,944	117	<,001

a. Corrección de significación de Lilliefors

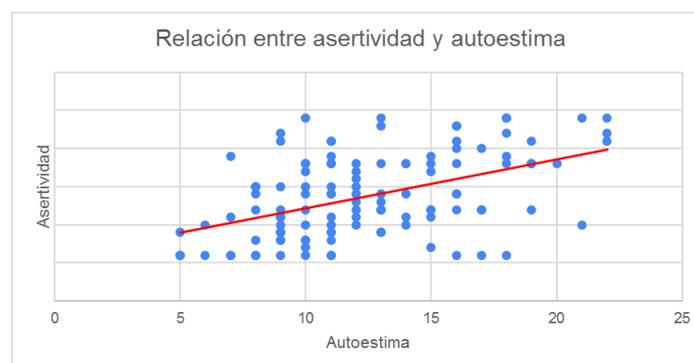
Fuente: Elaboración propia a través de SPSS.

### Correlaciones

			AUTOESTIMA	ASERTIVIDAD
Rho de Spearman	AUTOESTIMA	Coefficiente de correlación	1,000	,457**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	117	117
	ASERTIVIDAD	Coefficiente de correlación	,457**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	117	117

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a través de SPSS.



Fuente: Elaboración propia a través de Excel.

El coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0,457, con lo cual será una **correlación positiva moderada**. Esto significa que, si la autoestima aumenta, la asertividad también tiende a aumentar, aunque la relación no es lo suficientemente fuerte como para ser considerada alta.

Para ver si la autoestima de los encuestados es condicional, se ha recurrido a ver la relación que hay entre la autoestima y factores externos, como el puesto que ocupa en la empresa o el nivel educativo. Primero, se va a analizar la **relación de la autoestima con el puesto laboral**:

### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
AUTOESTIMA	,130	117	<,001	,965	117	,004
PUESTO	,436	117	<,001	,651	117	<,001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia a través de SPSS

### Correlaciones

			AUTOESTIMA	PUESTO
Rho de Spearman	AUTOESTIMA	Coefficiente de correlación	1,000	,053
		Sig. (bilateral)	.	,569
		N	117	117
	PUESTO	Coefficiente de correlación	,053	1,000
		Sig. (bilateral)	,569	.
		N	117	117

Fuente: Elaboración propia a través de SPSS



Fuente: Elaboración propia a través de Excel

El coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0,053, con lo cual será una **correlación positiva muy baja**. Este valor indica que el cambio en una variable no proporciona información significativa sobre el cambio en la otra variable y la relación que hay es débil.

Seguidamente, voy a analizar la **relación entre autoestima y nivel educativo**:

### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
AUTOESTIMA	,130	117	<,001	,965	117	,004
NIVEL	,238	117	<,001	,785	117	<,001

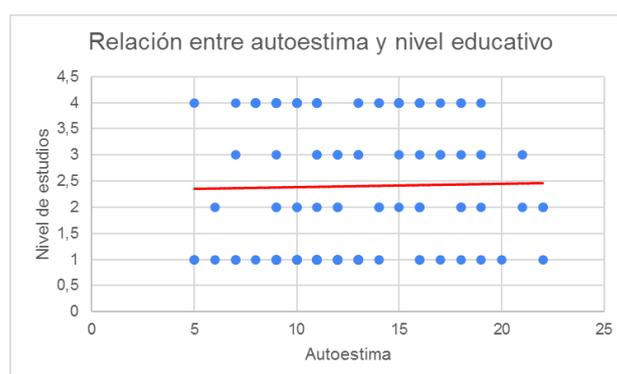
a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia a través de SPSS

### Correlaciones

			AUTOESTIMA	NIVEL
Rho de Spearman	AUTOESTIMA	Coeficiente de correlación	1,000	,023
		Sig. (bilateral)	.	,805
		N	117	117
	NIVEL	Coeficiente de correlación	,023	1,000
		Sig. (bilateral)	,805	.
		N	117	117

Fuente: Elaboración propia a través de SPSS



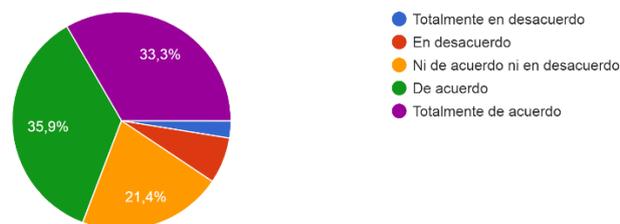
Fuente: Elaboración propia a través de Excel

En este caso, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0,023, con lo cual será una **correlación positiva muy baja**. Este valor está muy cerca de 0, lo que sugiere que casi no hay relación lineal entre las variables, el cambio en una variable no proporciona información significativa sobre el cambio en la otra variable. Con lo cual, no hay una relación lineal apreciable entre las variables.

Analizando todos los **datos relacionados con la autoestima**, se puede observar que:

- Respecto a la afirmación "me acepto a mí mismo tal como soy, con todos mis defectos y virtudes", la mayoría (35,9 %) están de acuerdo o totalmente de acuerdo (33,3 %). Estas respuestas indican una autoestima incondicional.

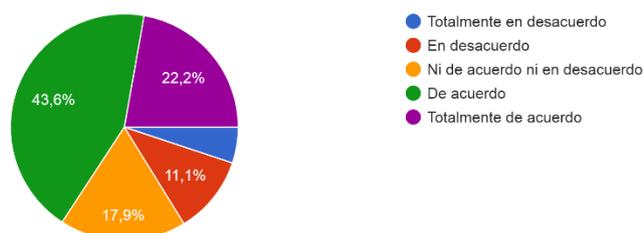
Me acepto a mí mismo tal como soy, con todos mis defectos y virtudes  
117 respuestas



Fuente: Encuestas realizadas por *Google Forms*.

- Con la afirmación "me siento mejor conmigo mismo cuando recibo elogios o reconocimiento de los demás", un 43,6 % están de acuerdo y un 22,2 % totalmente de acuerdo. Eso significa que su autoestima es condicional, ya que depende de lo que los demás les digan.

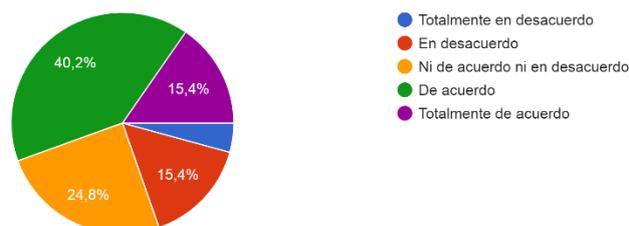
Me siento mejor conmigo mismo cuando recibo elogios o reconocimiento de los demás  
117 respuestas



Fuente: Encuestas realizadas por *Google Forms*.

- En la frase "mi autoestima se ve afectada negativamente cuando cometo errores o fracaso en algo", la mayoría (40,2 %) están de acuerdo. También es un indicador de que la autoestima de los participantes es condicional, se ve afectada por agentes externos.

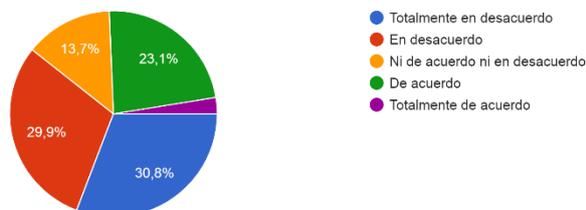
Mi autoestima se ve afectada negativamente cuando cometo errores o fracaso en algo  
117 respuestas



Fuente: Encuestas realizadas por *Google Forms*.

- En la frase “me comparo constantemente con otras personas para evaluar mi valía personal”, la mayoría de las personas (30,8 %) están totalmente en desacuerdo y un 29,9 % en desacuerdo. Eso quiere decir que los encuestados no se comparan con otras personas para determinar su valor. Es un indicador de autoestima incondicional.

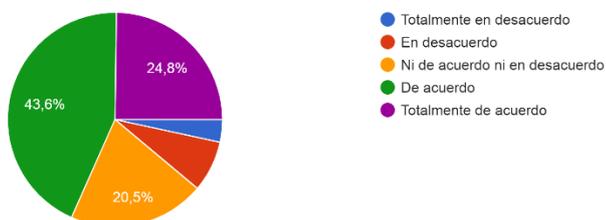
Me comparo constantemente con otras personas para evaluar mi valía personal  
117 respuestas



Fuente: Encuestas realizadas por *Google Forms*.

- Con la afirmación “suelo ser autocrítico y duro conmigo mismo cuando cometo errores”, el porcentaje más alto (43,6 %) corresponde a que los encuestados están de acuerdo, y seguidamente, un 24,8 % están totalmente de acuerdo. Es decir, que en estas respuestas también se denota una autoestima condicional.

Suelo ser autocrítico y duro conmigo mismo cuando cometo errores  
117 respuestas



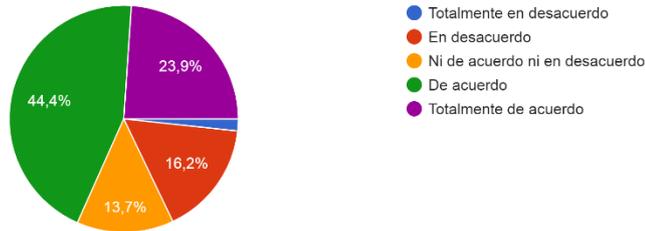
Fuente: Encuestas realizadas por *Google Forms*.

Analizando todos los **datos relacionados con la asertividad**, se puede observar que:

- Respecto a la afirmación “soy capaz de decir “no” cuando es necesario, sin sentirme culpable”, un 44,4 % están de acuerdo y un 23,9 % totalmente de acuerdo. Esto significa que la mayoría de las respuestas dan lugar a un comportamiento asertivo de los encuestados.

Soy capaz de decir "no" cuando es necesario, sin sentirme culpable

117 respuestas

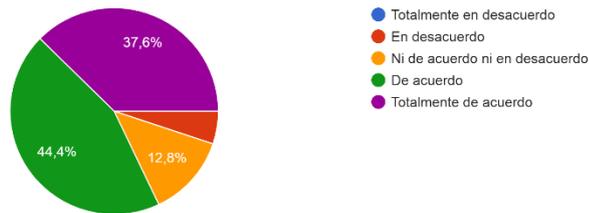


Fuente: Encuestas realizadas por *Google Forms*.

- Con la frase "tiendo a mantener una postura firme cuando defiendo mis derechos y necesidades, la mayoría de las personas están de acuerdo (44,4 %) o totalmente de acuerdo (37,6 %). Con lo cual, los participantes denotan un comportamiento asertivo en estas respuestas.

Tiendo a mantener una postura firme cuando defiendo mis derechos y necesidades

117 respuestas

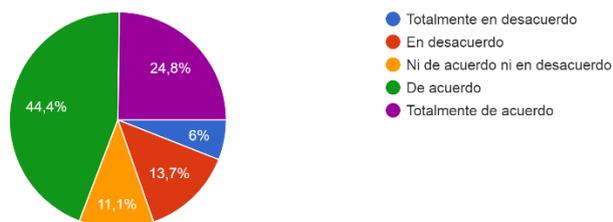


Fuente: Encuestas realizadas por *Google Forms*.

- Con la afirmación "puedo expresar mis emociones de manera clara y directa", los encuestados han dicho que están de acuerdo (44,4 %) y totalmente de acuerdo (24,8 %). Es decir, en esta pregunta los encuestados también tienen un comportamiento asertivo.

Puedo expresar mis emociones de manera clara y directa

117 respuestas

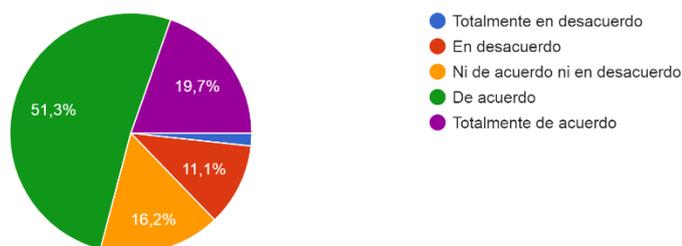


Fuente: Encuestas realizadas por *Google Forms*.

- Respecto a la afirmación "sé cómo establecer límites adecuados en mis relaciones personales y profesionales", los participantes vuelven a tener una conducta asertiva. Un 51,3 % están de acuerdo y un 19,7 % totalmente de acuerdo.

Sé cómo establecer límites adecuados en mis relaciones personales y profesionales

117 respuestas

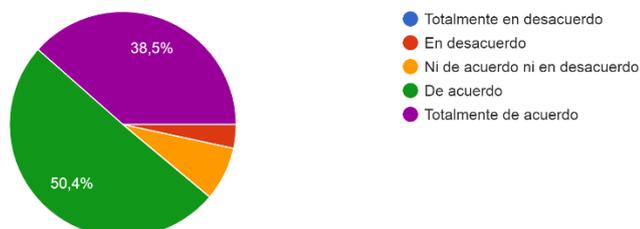


Fuente: Encuestas realizadas por *Google Forms*.

- Con la afirmación "valoro y respeto las opiniones y sentimientos de los demás, incluso si difieren de los míos", los encuestados dicen que están de acuerdo (50,4 %) y totalmente de acuerdo (38,5 %).

Valoro y respeto las opiniones y sentimientos de los demás, incluso si difieren de los míos

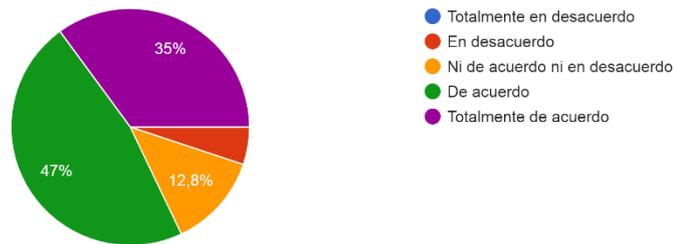
117 respuestas



Fuente: Encuestas realizadas por *Google Forms*.

- Por último, en la frase "busco soluciones en situaciones de conflicto, en lugar de evadirlos o imponerme", los participantes vuelven a estar de acuerdo (47 %) o totalmente de acuerdo (35 %).

Busco soluciones en situaciones de conflicto, en lugar de evadirlos o imponerme  
117 respuestas



Fuente: Encuestas realizadas por *Google Forms*.

En cuanto a las preguntas abiertas, he extraído la siguiente información:

- Los trabajadores encuestados suelen tener conflictos en la empresa de la siguiente manera:
  - 19 personas tienen conflictos con sus superiores, en su mayoría por falta de entendimiento, diferentes puntos de vista o abuso de autoridad.
  - 15 personas tienen conflictos con sus compañeros.
  - 7 personas tienen conflictos con sus clientes.
  - 5 personas tienen conflictos con sus subordinados.
  - 5 personas tienen conflictos trabajando con familiares o pareja.
  - 2 personas tienen conflictos con proveedores.
  - El resto, 64 personas, han indicado que no suelen tener conflictos en su empresa.
  
- Todos los encuestados excepto dos, indican que son personas dedicadas, perseverantes y comprometidas con lo que hacen en el trabajo. Las principales razones son:
  - Les gusta su trabajo (vocación).
  - Sienten una gran responsabilidad y compromiso.
  - Intentan superarse.
  - No quieren que les llamen la atención.
  - Son personas perfeccionistas.
  - Sentirse mejor con ellos mismos.
  - Quieren ser personas profesionales.
  
- En cuanto a la formación en la empresa, 76 personas no la han recibido nunca y 41 personas sí que la han recibido. Los cursos que más destacan son los siguientes:
  - *Coaching*
  - Habilidades sociales para aumentar ventas
  - Cursos para evitar conflictos
  - PNL
  - Educación emocional
  - Desempeño y relación con los compañeros

- Comunicación
  - Aprender a trabajar bajo presión.
- Por último, en cuanto a cómo mejorar la autoestima, las respuestas más destacadas son:
- Ayuda profesional (psicólogo)
  - Formación y leer libros
  - Aceptarte y valorarte a ti mismo
  - No compararte
  - Con el autoconcepto.

## **IX. CONCLUSIONES**

Con la investigación realizada, hemos extraído información valiosa acerca de la **relación entre asertividad y autoestima**. Con el método de Rho de Spearman, hemos visto que **sí que existe una relación entre ambas variables**, aunque ésta es moderada.

Midiendo la **relación entre la autoestima y factores condicionales** como el puesto que ocupa una persona en la empresa o su nivel educativo, hemos observado que existe una relación positiva muy baja. Esto significa que **sí que hay cierta relación, pero es muy débil**.

En cuanto a las 5 preguntas referidas a la autoestima se observa que 2 de ellas dan respuesta a una autoestima incondicional y 3 a una autoestima condicional. Los encuestados se aceptan a ellos mismos tal y como son, y no se comparan con el resto. Pero a la vez, se sienten mejor si reciben reconocimiento de los demás, se ven afectados si cometen errores y son autocríticos con ellos mismos.

Sin embargo, en todas las preguntas referidas a la asertividad los participantes están de acuerdo. Esto indicaría que los encuestados son asertivos, ya que son capaces de decir "no" sin sentirse culpables, de mantener una postura firme a la hora de defender sus derechos, de expresar sus emociones de manera clara, de establecer límites con los demás, de respetar las opiniones de otros, y de buscar soluciones ante conflictos.

Como conclusión, diríamos que sí que hay una relación entre asertividad y autoestima. También que los participantes son asertivos pero la autoestima que poseen se decanta por la condicionalidad (de manera débil).

## **X. BIBLIOGRAFÍA:**

- Aguilar, J. y Vargas, J. (2010). *Planificación y gestión estrategia*. Editores Rom.
- Alberti, R. y Emmons, M. (1978): *Your perfect right: A guide to assertive behaviour*. California: *Impact Publishers*.
- Alegre, A. (2019). *Dirigir con inteligencia emocional*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Branden, N. (1987). *How to raise your self-esteem*. *Bantam dell pub group*.
- Brown, S. D. y Brown, L. W. (1980). *Trends in assertion training research and practice: A content analysis of the published literature*. *Journal of clinical psychology*.
- Caballo, V. E. (1983). *Asertividad: definiciones y dimensiones*. *Studies in psychology*, 51-62.
- Castanyer, O. (2021). *La asertividad: Expresión de una sana autoestima*. Bilbao: *Desclee de Brouwer*.
- Castanyer, O., y Ortega, E. (2013). *Asertividad en el trabajo: Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso*. Barcelona: Conecta.
- Fensterheim, H. y Baer, J. (1976). *No diga sí cuando quiera decir no*. Barcelona: Grijalbo.
- Fernández, D., y Tecglen, C. (2019). *Guía práctica de la autoestima*. Convives.
- Fisher, R., Ury, W., y Patton, B. (1999). *Obtenga el sí*. Gestión 2000.
- Gambrill, E. (1977): *Behaviour Modification: Handbook of assesment. Intervention and evaluation*.
- García, F., y Musitu, G. (2014). *Autoconcepto, forma 5*. Madrid: Tea.
- Giménez, M. A. B. (2023). *L'assertivitat, una qüestió de salut*. "LSC-Llengua, societat i comunicació", 39-46.
- Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Hellriegel, D. (2004). *Comportamiento organizacional*. *International Thomson*.
- Kelly, R. A. (1992). *Entrenamiento de las habilidades sociales: guía práctica para intervenciones* Jeffrey A. Kelly; [versión española Susana del Viso]. Bilbao: *Desclee de Brouwer*.
- Keyes, C., Ryff, C. D. y Shmotkin, D. (2002). *Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions*. *Journal of personality and social psychology*.
- Lazarus, A. A. (1966). *Behaviour rehearsal vs. non-directive therapy vs. advice in effecting behaviour change*. *Behaviour research and therapy*.
- Lorente, J. R. (2004). *Como analizar los conflictos: la tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Paidós.
- Mc Donald, M. L. (1978). *Measuring assertion: A model and method*. *Behavior therapy*.

- Moore, C. W. (1995). *El proceso de mediación: Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Ediciones Granica.
- Neff, K. D. (2011). *Self-compassion, self-esteem, and well-being. Social and personality compass*.
- Palmer, P. y Alberti, M. (1992). *Autoestima. Un manual para adolescentes*. Valencia: Promolibro-Cinteco.
- Resbier, G. E. y Durán S. (1997). *Comunicación*. Barcelona: Ediciones Gráficas Rey.
- Rich, A. R. y Schroeder, H. E. (1976). *Research issues in assertiveness training. Psychological bulletin*.
- Rimm, D. C. y Masters, J. C. (1974). *Behavior therapy: Techniques and empirical findings*. New York: Academic Press.
- Riso, W. (1988). *Cuestión de dignidad: aprenda a decir no y gane autoestima siendo asertivo*. Editorial Norma.
- Rodríguez, I. (2010). *Lenguaje no verbal. Cómo gestionar una comunicación de éxito*. A Coruña: Netbiblo.
- Rulicki, S. (2019). *Comunicación no verbal*. España: Editorial Granica.
- Ryff, C. D. (1989). *Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. Journal of personality and social psychology*.
- Salter, A. (1949). *Conditioned reflex therapy*. New York: Farrar, Starus and Giroux.
- Schermerhorn, J. (2011). *El Poder de la atención: Aprenda a co-crear su mundo a su manera*. México: Editorial Hay House.
- Sebastián, C. (2006). *La comunicación emocional*. Madrid: ESIC Editorial.
- Shelton, N. (2006). *Haga oír su voz sin gritar*. Madrid: Gráficas Marcar.
- Smith, M. J. (2017). *Cuando digo no, me siento culpable*. Debolsillo.
- Wolpe, J. (1977). *Práctica de la terapia de la conducta*. México: Editorial Trillas.

### **Webgrafía:**

- <https://siyli.org/search-inside-yourself>
- <https://www.iberdrola.com/trabaja-con-nosotros/vida-iberdrola/formacion-desarrollo-talento>
- <https://www.pgcareers.com/global/en/leadership-development>
- [https://www2.deloitte.com/us/en/pages/careers/articles/join-deloitte-talent-networks.html?icid=wn\\_join-deloitte-talent-networks](https://www2.deloitte.com/us/en/pages/careers/articles/join-deloitte-talent-networks.html?icid=wn_join-deloitte-talent-networks)

## **XI. ANEXOS**

### **1. ENTREVISTA A OLGA CASTANYER**

El día 24 de abril de 2024 se pudo realizar una entrevista a Olga Castanyer, una psicóloga y escritora que ha publicado 13 libros sobre asertividad. Dicha entrevista está grabada en video y está a disposición del tutor.

Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

**M: ¿Qué es la asertividad para ti?**

O: La definición mía de asertividad es la capacidad de autoafirmarse, autoafirmar los propios derechos respetándose siempre a uno mismo y respetando a los demás a la vez. Autoafirmarse significa decir no, poner límites, expresar los propios sentimientos y opiniones, hacer frente a las críticas, discutir...todo eso es autoafirmarse.

**M: ¿Cómo podemos identificar si somos asertivos?**

O: La pregunta es muy buena. Si tenemos la sensación de que velamos por nosotros, que no tenemos miedo a los demás, no tenemos miedo de que nos pisen, de que opinen mal de nosotros, de que nos agredan...así se sabe si somos asertivos, si no tenemos miedo a la comunicación. Si nos sentimos seguros de decir que no, de poner límites...

**M: Tú defines 3 tipos de perfiles de personas (agresivo, sumiso, y asertivo). ¿Piensas que todos poseemos las 3 dependiendo de la situación en la que nos encontremos o dependiendo de con quién estemos?**

O: Sí, últimamente he añadido un cuarto perfil que es el pasivo-agresivo. Todos tenemos todos los perfiles en nuestro interior porque tomados en su justa medida son necesarios, son buenos. O sea, es bueno tener a una parte sumisa nuestra porque la sumisión en el buen sentido es humildad, es aceptar que otro sabe más que tú, o que otro tiene la razón. Entonces, la capacidad de aceptar eso es sumisión y es bueno tenerlo porque si no, no podríamos aprender nunca si nos creyéramos los mejores.

La agresividad mientras no ofenda al otro también es buena porque es poner un punto final a una situación que es insoportable. Cuando nos sale la agresividad es porque una situación nos está resultando insoportable, si no tuviéramos esa agresividad quizás no estaríamos aquí tú y yo hablando porque habríamos sucumbido antes.

Lo pasivo-agresivo es una estrategia para salirnos con la nuestra, pero sin agredir directamente. Entonces, también en su justa medida es necesaria.

¡Y la asertividad no te digo yo para que es necesaria! Todos tenemos dentro de nosotros estas 4 partes, lo ideal sería que la mayor parte fuera la asertividad y que las otras partes salieran cuando sea necesario. Hay 2 cosas: hay personas que están invadidas por una de las otras 3 partes (que son

mayormente sumisas, agresivas o pasivo- agresivas). Por otro lado, nadie somos asertivos o sumisos o agresivos en todas las situaciones de nuestra vida, sino que hay situaciones concretas que sacan de nosotros la agresividad, situaciones que nos sacan la sumisión o situaciones que nos sacan la asertividad (lo pasivo-agresivo no siempre). Y luego hay personas que nos sacan la agresividad, personas que nos sacan la sumisión...aunque seamos súper asertivos en todas las situaciones puede haber una persona que no sabemos por qué nos convertimos en gusano de tierra cuando estamos con esa persona y somos sumisos, todo es posible.

Lo ideal es que la asertividad fuera lo que en psicología llamamos la línea base. Que la asertividad fuera nuestra línea base y solo saliera la agresividad o la sumisión en situaciones en la que es necesario.

**M: Para ti autoestima y asertividad están directamente relacionadas. ¿Qué entiendes por autoestima?**

O: La autoestima es la sensación de ser válido por uno mismo sin necesidad de depender de los demás para ello.

**M: ¿La entiendes como una aceptación incondicional de lo que eres y no como un reconocimiento de los demás?**

O: Eso es.

**M: ¿Cómo podemos fortalecer la autoestima?**

O: La autoestima consta de varios pilares, entonces sería fortalecer cada uno de estos pilares. Por ejemplo, un pilar es el **autoconcepto**, el concepto que tú tienes de ti misma. Si tienes un concepto de que eres menos que los demás, que vales menos que los demás, que eres más fea, más tonta, más rara que los demás entonces tendrás una baja autoestima. Ese es un pilar de la autoestima, tener un autoconcepto de sí mismo realista, no de que soy mejor. Otro pilar muy importante de la autoestima es **como nos tratamos**, como nos hablamos, si nos criticamos duramente. Si cada vez que hacemos algo tenemos a un "pepito grillo" malvado que nos está diciendo "eres un desastre, nunca podrás hacer nada" o si nos tratamos bien, con aceptación incondicional.

**M: ¿Aprendiendo asertividad estamos trabajando autoestima?**

O: No, al revés es más difícil. Lo primero es la autoestima, porque lo primero de la asertividad es respetarse a sí mismo, quererse. Digamos que te tiene que valer la pena defenderte, si no te vale la pena entonces no tienes buena autoestima y no puedes ser asertiva.

**M: Una persona con baja autoestima, ¿podría ser asertiva con mucho entrenamiento?**

O: Puede salir un churro. De alguna manera una persona que se ha comprado un libro de asertividad que solamente habla de técnicas asertivas y se las aprende y las aplica, no se la cree. Si una persona

se cree digna de poder defenderse o no se cree respetable, se nota en la comunicación no verbal. La conducta no verbal es muy importante. Entonces puedes decir una frase como: "cuando tú me estás tratando así, yo me estoy sintiendo así, por qué no me lo dices en otro tono?", pero si lo dices como pidiendo permiso, que tú no te lo crees y dependes de la otra persona de que sea tan benevolente como para hacerte caso, la otra persona captará eso, captará esa inseguridad y ese no te lo crees. Entonces, lo primero es creerte que tú lo vales.

**M: Y hablando de la comunicación no verbal, ¿para ti es tan importante como la verbal?**

O: Sí. Se sabe y se ha investigado que la comunicación no verbal tiene un peso del 70% en un mensaje, y solo el 30% es el contenido de lo que se dice. La comunicación no verbal se procesa de forma inconsciente. Lo consciente, lo visual tiene mucha más fuerza que lo racional, que el contenido. Yo te puedo estar diciendo una verdad absoluta y tengo razón en todo lo que te estoy diciendo, pero te lo digo de forma agresiva, levantando la voz y tachándote de inútil, que tú te quedarás con eso. Yo habré perdido la razón. Entonces la no verbal es muy importante también para tema de empresa.

**M: ¿El entrenamiento es suficiente? ¿Hay que tener determinada personalidad?**

O: No hay gente que nazca más asertiva que otra, ni personalidades o caracteres que sean mejores para ser asertivos. Eso se aprende y se entrena. El factor principal que haga que alguien sea asertivo o no es cómo te hayan educado en la infancia, pero todo es aprendizaje. De pequeño puedes haber aprendido a ser asertivo o sumiso porque no había otra, de mayor puedes desaprender eso y aprender a ser asertiva.

**M: ¿Ser firme y claro es ser asertivo o se puede confundir con intransigencia?**

O: Depende de la comunicación no verbal, es decir, depende del tono, de la expresión de la cara, de los gestos...Tú puedes decir "No voy a comprar esto que me ofreces porque ahora mismo no estoy interesada", eso puede ser asertivo. Tú puedes decir "no...no...no...mejor que no" y ser sumisa. O tú puedes decir "que te he dicho que no quiero, que todos sois iguales, ¡que sois unos timadores!" y ser agresiva. Ahí ha sido muy firme, depende de la comunicación no verbal. Incluso uno puede mostrarse dudoso, no hace falta ir con la bandera de la asertividad y tenerlo todo muy claro y decirlo en un tono claro y firme, no es necesario. Lo que tú tienes que estar es segura de estar conforme contigo misma. Tú puedes decir "Es que no sé qué decirte, estoy dudando" y eso puede ser igual de asertivo que otro que dice "Quiero A, no quiero B".

**M: La estructura organizativa de la empresa dificulta la asertividad? (que haya jerarquías).**

O: Sí. Lo jerarquizado tiende a crear sumisión por un lado y a crear agresividad a quien está arriba. Uno ya tiene esa tendencia a ser más agresivo o sumiso. Sobre todo, en una empresa o donde hay grandes colectivos se juntan. Ahí el agresivo huele donde hay un sumiso y el sumiso huele enseguida al agresivo.

**M: La empresa a nivel estructural puede trabajar la asertividad?**

O: Yo estuve hace años con una empresa muy importante, estuvimos haciendo toda una formación en asertividad para toda la empresa, para todos los estamentos y sí que se puede perfectamente. Entendiendo formación por no solo un curso, sino haciendo grupos de prácticas, entrenamiento, cursos, charlas y de todo.

**M: ¿Cuáles son los desafíos más comunes que enfrentan las personas en el ámbito laboral cuando se trata de ser asertivo?**

O: Varias cosas se me ocurren a la vez. Una, la más clara es la autoridad, la relación con tu jefe. Si eres una persona sumisa ya de por sí puedes tener conflictos con la autoridad, solo por el hecho de ser autoridad ya te pones debajo de la mesa. Y si encima tu jefe/a es un pelín agresivo o muy agresivo, ahí es donde hay una enorme fuente de conflicto. También la competitividad entre compañeros, y en último extremo también si tú eres jefe/a respecto a tus subordinados. Tú puedes ser un jefe agresivo, es la otra cara del subordinado o sumiso. Tú puedes ser un jefe agresivo o también puedes ser un jefe sumiso, y lo pasan muy mal los jefes sumisos.

En una empresa el miedo siempre está ahí, el miedo siempre es que me despidan, me desplacen... Por qué la gente no es asertiva siempre es por miedo a algo. La típica situación por falta de asertividad en empresa es la de que abusen de tu tiempo o de tu energía y tú no sepas decir que no, que tú no puedas poner límites a que si tu jornada termina a las 17h., a las 16:50h. aparezca tu jefe con un montón de trabajo y te diga "lo siento, hay que hacerlo". Y luego está el gran paquete del "mobbing".

**M: Ahora que cada vez hay más teletrabajo, ¿crees que eso dificulta la aplicación de la asertividad?**

O: No se han hecho estudios todavía sobre ese tema. Yo lo que veo con mis pacientes es que al final es lo mismo. En otro curso que di para empresa estuvimos hablando sobre la asertividad a distancia, por mail por ejemplo.

**M: Yo creo que por mail es más fácil ser asertivo que cara a cara.**

O: Sí, pero la persona sumisa por mail también es sumisa. Por ejemplo, da demasiadas explicaciones, demasiadas justificaciones...Los mails de la persona sumisa suelen ser demasiado largos porque explican demasiado. Y se puede ser agresivo por mail también.

**M: ¿Crees que falta algo importante por investigar acerca de la asertividad? (para hacer mi investigación)**

O: La asertividad es que abarca todo, tiene que ver con la autoestima, es parte del ser humano. Yo aplicaría la asertividad con el tema del "mobbing", me parece que es súper interesante y no se tiene en cuenta. Se habla mucho de consecuencias del "mobbing" pero no tanto como prevenirlo, y se previene siendo asertivo.

**M: ¿Hay algún mito o idea errónea común sobre la asertividad que te gustaría abordar?**

O: Sí, mucho. Erróneo no pero muy parcial. Hay un mito muy típico que además se utiliza mucho en las empresas que es el ser asertivo para ganar. Que la asertividad sea como una técnica para ganar, ya sea a nivel manipulativo o a nivel tan asertivo que es agresivo. Es utilizar las técnicas asertivas para salirte con la tuya, para ganar, manipular en una negociación.

Hay otro mito muy claro que ese ya va en la línea psicológica que es si eres asertivo todo el mundo te va a dar la razón. Puedes ser 100% asertiva que si la otra persona no lo es no vas a llegar a nada o vas a llegar si acaso a que no te ataquen, pero no a que la persona cambie.

**M: ¿Vas a escribir más libros sobre asertividad?**

O: ¡Tengo 13! Acabo de publicar uno por si te interesa que se llama "asertividad por dentro y por fuera" que es con cómics. Es una historieta con unos chavales de tu edad que van teniendo problemas de asertividad y los van resolviendo. Y ahora estoy escribiendo uno que se llama "padres que duelen". Es sobre padres que maltratan a sus hijos. Tengo también uno de asertividad para niños.

**M: Muchas gracias por concederme esta entrevista**

O: Que vaya muy bien.

## 2. ENCUESTA

Objetivo: Ver la relación entre autoestima y asertividad.

### **DATOS DEMOGRÁFICOS**

- 1) Edad
- 2) Género
- 3) Nivel educativo
- 4) Área de trabajo
- 5) Puesto que ocupa.

### **AUTOESTIMA INCONDICIONAL vs CONDICIONAL**

**6) Me acepto a mí mismo tal como soy, con todos mis defectos y virtudes.**

- A) Totalmente en desacuerdo
- B) En desacuerdo
- C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D) De acuerdo
- E) Totalmente de acuerdo.

**7) Me siento mejor conmigo mismo cuando recibo elogios o reconocimiento de los demás.**

- A) Totalmente en desacuerdo
- B) En desacuerdo
- C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D) De acuerdo
- E) Totalmente de acuerdo.

**8) Mi autoestima se ve afectada negativamente cuando cometo errores o fracaso en algo.**

- A) Totalmente en desacuerdo
- B) En desacuerdo
- C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- D) De acuerdo
- E) Totalmente de acuerdo.

**9) Me comparo constantemente con otras personas para evaluar mi valía personal.**

- A) Totalmente en desacuerdo
- B) En desacuerdo
- C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D) De acuerdo
- E) Totalmente de acuerdo.

**10) Suelo ser autocrítico y duro conmigo mismo cuando cometo errores.**

- A) Totalmente en desacuerdo
- B) En desacuerdo
- C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D) De acuerdo
- E) Totalmente de acuerdo.

**ASERTIVIDAD**

**La asertividad es una habilidad comunicativa y social que implica expresar tus opiniones, necesidades y sentimientos de manera clara, directa y respetuosa, sin agredir ni manipular a los demás.**

**11) Soy capaz de decir "no" cuando es necesario, sin sentirme culpable.**

- A) Totalmente en desacuerdo
- B) En desacuerdo
- C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D) De acuerdo
- E) Totalmente de acuerdo.

**12) Tiendo a mantener una postura firme cuando defiendo mis derechos y necesidades.**

- A) Totalmente en desacuerdo

- B) En desacuerdo
- C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D) De acuerdo
- E) Totalmente de acuerdo.

**13) Puedo expresar mis emociones de manera clara y directa.**

- A) Totalmente en desacuerdo
- B) En desacuerdo
- C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D) De acuerdo
- E) Totalmente de acuerdo.

**14) Sé cómo establecer límites adecuados en mis relaciones personales y profesionales.**

- A) Totalmente en desacuerdo
- B) En desacuerdo
- C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D) De acuerdo
- E) Totalmente de acuerdo.

**15) Valoro y respeto las opiniones y sentimientos de los demás, incluso si difieren de los míos.**

- A) Totalmente en desacuerdo
- B) En desacuerdo
- C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D) De acuerdo
- E) Totalmente de acuerdo.

**16) Busco soluciones en situaciones de conflicto, en lugar de evadirlos o imponerme.**

- A) Totalmente en desacuerdo
- B) En desacuerdo

- C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D) De acuerdo
- E) Totalmente de acuerdo.

**17) PREGUNTA ABIERTA: ¿Con qué personas sueles tener conflictos en el trabajo y por qué motivos? (compañeros, subordinados, jefes...)**

**18) PREGUNTA ABIERTA: ¿Eres una persona dedicada, perseverante y comprometida con lo que haces en el trabajo?**

**19) PREGUNTA ABIERTA: ¿Has recibido formación en alguno de tus trabajos acerca de asertividad o habilidades sociales? ¿Y de qué manera te han servido?**

**20) PREGUNTA ABIERTA: ¿Como crees que se puede trabajar la autoestima?**

Con esta encuesta podremos saber si la asertividad depende de la autoestima, y si ésta es incondicional o está condicionada por agentes externos.

### 3. INVENTARIO DE ASERTIVIDAD: *GAMBRILL Y RICHEY*

Indique, por favor, su grado de malestar o ansiedad ante cada una de las situaciones enumeradas abajo.

Utilice para ello la siguiente escala:

**1** = ninguno **2** = un poco **3** = bastante **4** = mucho **5** = muchísimo

SITUACIÓN	GRADO DE MALESTAR
1. Decir que no a alguien que te pide que le prestes el coche	
2. Hacer cumplidos a un amigo	
3. Pedir un favor a alguien	
4. Resistir la presión de un vendedor que insiste en que compres algo	
5. Disculparte cuando te equivocas	
6. Rechazar la petición de una entrevista o de una cita	
7. Admitir algún tipo de temor y solicitar ayuda a alguien	
8. Llamar la atención de una persona que dice o hace algo que te molesta íntimamente	
9. Reclamar un ascenso	
10. Admitir ignorancia en algún tema	
11. Decir que no a alguien que te pide que le prestes dinero	
12. Hacer preguntas personales	
13. Hacer callar a un amigo demasiado charlatán	
14. Solicitar crítica constructiva	
15. Iniciar una conversación con un extraño	
16. Decir cumplidos a una persona con la que estás íntimamente relacionada	
17. Solicitar una entrevista o una cita con una persona	
18. Solicitar de nuevo una entrevista cuando la anterior había sido rechazada	
19. Admitir que puede haber confusión en algún tema de discusión y pedir que se clarifique	
20. Solicitar un empleo	
21. Preguntar si has ofendido a alguien	
22. Decirle a alguien que te gusta	
23. Solicitar la atención debida en caso de no recibirla (por ejemplo en un restaurante)	
24. Discutir abiertamente con la persona que critica tu forma de comportarte	
25. Devolver objetos defectuosos (por ejemplo: en unos grandes almacenes o en un restaurante)	
26. Expresar una opinión diferente a la de la persona con la que hablas	
27. Resistir propuestas de índole sexual cuando no te interesan	
28. Decirle a una persona lo que sientes cuando ha hecho algo que te ha disgustado	
29. Aceptar una cita	
30. Contarle a alguien buenas noticias sobre ti mismo	
31. Resistir la presión de gente que te incita a beber	
32. Oponerse a exigencias injustas de una persona significativa	
33. Dejar un trabajo	
34. Resistir la tentación de dejarlo todo	
35. Discutir abiertamente con la persona que critica tu trabajo	
36. Solicitar la devolución de objetos prestados	
37. Recibir cumplidos	
38. Mantener una conversación con alguien que no comparte tu opinión	
39. Advertirle a un amigo o compañero de trabajo que hace algo que te molesta	
40. Decirle a una persona que se calle cuando está diciendo en público algo que te molesta	

Fuente: Gambrill y Richey.