

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"RELACIÓN ENTRE ASERTIVIDAD Y EL TIPO DE GENERACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA GUATEMALTECA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS."**

TESIS DE GRADO

**CARMEN JULISSA VALENZUELA GOMEZ**  
CARNET 10152-10

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"RELACIÓN ENTRE ASERTIVIDAD Y EL TIPO DE GENERACIÓN DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA GUATEMALTECA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA  
DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**CARMEN JULISSA VALENZUELA GOMEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA:	MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO:	MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA:	MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA:	MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. MANUEL DE JESUS ARIAS GUZMAN

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

LICDA. ARANKA MARIA POKUS YAQUIAN



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradicón Jesuita en Guatemala

Nueva Guatemala de la Asunción, noviembre 03 de 2014

Señores:  
Consejo de Facultad  
Facultad de Humanidades

Estimados Señores

Por este medio les comunico que he revisado el trabajo de tesis de la estudiante Carmen Julissa Valenzuela Gómez estudiante de la Licenciatura en Psicología Industrial / Organizacional con número de carné: 10152-10 titulado: "Relación entre asertividad y el tipo de generación del personal administrativo de una empresa guatemalteca productora y distribuidora de productos farmacéuticos". El cual cumple a mi criterio con las normas que establece la Facultad. Por lo anterior me permito solicitarles se le asigne fecha y revisor para proceder a realizar la defensa correspondiente.

Sin otro particular me despido de ustedes, enviándoles un cordial saludo.

Atentamente,

Mgtr. Manuel de Jesús Arias Guzmán  
Colegiado No. 161  
Asesor



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 05620-2014

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante CARMEN JULISSA VALENZUELA GOMEZ, Carnet 10152-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05867-2014 de fecha 3 de diciembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"RELACIÓN ENTRE ASERTIVIDAD Y EL TIPO DE GENERACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA GUATEMALTECA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de diciembre del año 2014.



*Irene Ruiz Godoy*

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

## Índice

I. Introducción.....	1
II. Planteamiento del problema.....	26
2.1 Objetivos de la investigación.....	26
2.1.1 Objetivo General.....	26
2.1.2 Objetivos específicos.....	27
2.2 Unidades de análisis.....	27
2.3 Definición de Elementos de Estudio.....	27
2.3.1 Definición Conceptual.....	27
2.3.2 Definición Operacional.....	28
2.4 Alcances y Límites.....	28
2.5 Aporte.....	29
III. Método.....	30
3.1 Sujetos.....	30
3.2 Instrumento.....	32
3.3 Procedimiento.....	33
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	33
IV. Presentación de resultados.....	35
V. Discusión de resultados.....	36
VI. Conclusiones.....	41
VII. Recomendaciones.....	42
VIII. Referencias.....	43
Anexos	

## **Resumen**

La presente investigación es cuantitativa no experimental y tiene por objetivo determinar si existe relación entre nivel de asertividad y tipo de generación del personal administrativo. La población está conformada por colaboradores de una empresa productora de productos farmacéuticos ubicada en la capital. El tamaño de la muestra es de 50 individuos, seleccionados a través del método no probabilístico de juicio. Para llevar a cabo la investigación se elaboró 1 cuestionario en el cual, se utiliza la escala de Likert y se compone de preguntas cerradas el mismo, busca medir el nivel de asertividad de los colaboradores; está compuesto por 10 ítems y utiliza los indicadores de: comunicación y empatía.

Se concluyó que no existe relación entre el nivel de asertividad y el nivel generacional de los trabajadores asimismo, el grupo mantiene un nivel de asertividad bastante alto lo cual, les permite mantener un ambiente de empatía donde la comunicación fluye de forma adecuada.

Se recomendó al Departamento de Recursos Humanos crear un programa dedicado a fortalecer los canales de comunicación entre compañeros así como establecer una estrategia de comunicación asertiva para elevar aún más la satisfacción del personal.

## I. Introducción

En el ámbito laboral, las personas enfrentan una serie de diversos retos en el día a día entre ellos, el relacionarse con diversas personalidades en el área de trabajo en donde las personas permanecen la mayor parte de su tiempo; es importante que las personas desarrollen la asertividad ya que esta, les ayuda a sentirse bien con sí mismos y los lleva al éxito logrando así, obtener mejores resultados en su desempeño.

La asertividad es una forma sana de comunicación interpersonal en la que como seres humanos tratan la manera de estar conscientes de los pensamientos, sentimientos, motivaciones tratando la manera de satisfacer la necesidad siempre y cuando no se dañe la necesidad del otro; una persona que logra desarrollar la asertividad es quien valora sus propias opiniones y tiene la capacidad de administrar correctamente sus emociones para no herir a otros.

Si bien es cierto, el hecho que dentro del ambiente de trabajo convivan distintas generaciones genera conflicto dentro de los equipos de trabajo y resulta en ocasiones complicado que se comprendan entre sí esto implica analizar y comprender las diferencias generacionales ya que cada una responde a diferentes necesidades y formas de percibir el conflicto.

Para un Departamento de Recursos supone generar estrategias de Gestión de Talento que respondan a las necesidades actuales que permitan que las diferentes generaciones se comprometan dentro del entorno laboral.

Por esta razón es que surge la presente investigación misma que tuvo como objetivo principal, determinar si existe relación entre los niveles de asertividad y el tipo de generación de un grupo de trabajadores que conviven diariamente en un ambiente de trabajo.

A continuación se presentan investigaciones tanto a nivel nacional como internacional, referentes al tema de estudio presentado con anterioridad.

A nivel nacional se han realizado las siguientes investigaciones:

Moraga (2013) en su tesis, tuvo como objetivo, determinar si existe relación entre el nivel de asertividad y la actitud laboral. El tamaño de la muestra utilizada fue de 150 individuos, seleccionados a través del método no probabilístico por cuotas. Para dicha investigación se



elaboraron 2 cuestionarios basados en una escala de Likert con preguntas cerradas. Según los resultados obtenidos, existe una relación significativa entre la asertividad y la actitud laboral de los trabajadores. Se concluyó que existe además, un nivel de confianza alto entre los empleados y sus compañeros de trabajo y además, los colaboradores se identifican con la empresa; se recomendó al departamento de Recursos Humanos trabajar en planes de capacitación dedicados a fomentar la correcta comunicación entre compañeros, departamentos y jefes.

Zárate (2012) en su estudio de tipo correlacional, tuvo como objetivo, determinar la influencia de la inteligencia emocional y la actitud de los empleados en el ambiente laboral. El estudio fue aplicado en las organizaciones públicas y privadas del municipio de Momostenango, del departamento de Totonicapán. La muestra estuvo conformada por 80 personas tanto de género femenino como masculino, entre las edades de 18 a 65 años, de diversas etnias, religiones, estado civil y puestos diferentes. Para trabajar las variables de estudio, se utilizaron 2 instrumentos: para la inteligencia emocional se utilizó la prueba psicométrica CE, test que evalúa y realiza una proyección sobre la inteligencia emocional del individuo. Y para determinar el nivel del ambiente laboral, se utilizó una encuesta conformado por 15 ítems que contextualizan la estancia de cada uno de los colaboradores dentro de las organizaciones. Como resultado se obtuvo que sí existe la influencia de la inteligencia emocional dentro de las organizaciones, no sólo en el ámbito del comportamiento y ambiente laboral, sino también el desarrollo de las actividades. Para fines de este estudio, se recomendó realizar actividades dentro del lugar de trabajo que promuevan y estimulen la inteligencia emocional de los colaboradores y así conseguir la efectividad y productividad deseadas.

La asertividad es una de las formas más efectivas de comunicación, ya que plantea de una manera más adecuada y sincera, los pensamientos, sentimientos, emociones e ideas; quienes tiene esta cualidad poseen mayor habilidad para resolver conflictos a raíz de este planteamiento, surge el estudio de Con (2012) donde el objetivo principal fue identificar si existe diferencia en el nivel de asertividad en mujeres profesionales y amas de casa. Para este estudio, se tomó como muestra una cantidad de 90 personas, 45 mujeres profesionales y 45 amas de casa, comprendidas entre la edad de 20 a 50 años todas, residentes del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán. El instrumento que se utilizó fue la prueba psicométrica INAS 87, que mide conducta asertiva, no

asertiva y agresiva y se determinó que ambos grupos son asertivos sin embargo, se evidencia que las mujeres profesionales, son más asertivas que las amas de casa por lo que, se acepta la hipótesis principal y se descarta la hipótesis nula, las mujeres profesionales son más asertivas que las amas de casa además, se recomendó trabajar especialmente con los hombres para cambiar algunos paradigmas sobre el rol y la importancia de la participación de la mujer en todos los ámbitos: sociales, culturales, políticos, en especial laborales y académicos; asimismo, se recomendó erradicar a través de charlas educativas la devaluación que se tiene hacia algunas mujeres por su estatus laboral, económico y cultural.

Castillo (2010) en su tesis, tuvo como objetivo, determinar el nivel la relación entre asertividad y comunicación interna de los trabajadores administrativos del Centro Regional de Justicia de Quetzaltenango. El instrumento utilizado para medir la asertividad fue el test Inventario de Asertividad, INAS87, el cual, consta de tres niveles, no asertividad, asertividad y agresividad. La comunicación interna fue medida por una escala de Likert. La población estuvo integrada por 44 trabajadores del área administrativa, el diseño estadístico fue de tipo descriptivo, es la investigación que estudia, interpreta y estructura variables independientes y dependientes. Entre los resultados obtenidos, se demuestra que si existe relación entre las variables asertividad y comunicación interna pues, el 45,46% de los sujetos estudiados son personas asertivas y muy buenos comunicadores internos. Entre las principales conclusiones expone que a pesar que la comunicación interna entre los trabajadores del área administrativa es asertiva, es necesario fortalecer la permanencia de la misma. Entre sus recomendaciones cabe mencionar la práctica de la cultura de comunicación asertiva, haciéndola un hábito a través de la práctica constante de actitudes positivas, honestas y respetuosas.

Corzantes (2009) tuvo la intención de determinar la percepción sobre el manejo de la comunicación asertiva de un grupo de subalternos de género masculino con respecto a los mandos medios femeninos. El estudio de tipo cualitativo se realizó con una muestra de 15 hombres de distintos niveles jerárquicos pertenecientes a distintos departamentos de una inmobiliaria de la ciudad capital. El trabajo se desarrolló en sesiones semanales de una hora cada uno con el propósito de extraer por medio de una entrevista semi-estructurada la percepción del subalterno sobre los mandos medios femeninos de la empresa. La entrevista tomó en cuenta

ciertos indicadores tales como: eficacia, relaciones interpersonales, comunicación, actitud, responsabilidad y manejo de personal asimismo, se detectan algunos indicadores tales como: trabajo en equipo, liderazgo, confianza, entendimiento, iniciativa, decisión, positivismo y negativismo. Finalmente, los datos que se identificaron sobre la percepción de los subalternos se analizó y se interpretó mediante esquemas individuales según los indicadores identificados en el instrumento aplicado. Uno de sus resultados indica que entre los elementos que los entrevistados concordaron entre sí están que la mujer es más directa y específica en situaciones laborales, ya que varios subalternos consideran que es elemental reflejar la autoridad de mando hacia un grupo de hombres. Por lo que concluyó que el género no es un factor determinante en puestos de mandos medios, sino que depende del carácter y de la forma de conducirse de la persona con su equipo de trabajo; se recomendó realizar actividades donde se incluyan ambos géneros trabajando juntos y así poder establecer mejores vínculos de confianza entre ambos.

La asertividad, contribuye notablemente en la eficiencia en el trabajo como lo plantea Cifuentes (2008) en su investigación cuyo objetivo fue, comprobar la hipótesis: La asertividad influye en el desempeño docente; para este estudio, se utilizó el test INAS-87 del Dr. Javier Jiménez García para medir la asertividad en los docentes; el test mide tres niveles: no asertividad, asertividad y agresividad. La población estuvo integrada por docentes, alumnos y alumnas de establecimientos educativos oficiales y cooperativos con edades comprendidas entre los 12 y 50 años de edad. Entre los resultados obtenidos, se concluyó que un 90% de los maestros y maestras que laboran en los diferentes centros educativos del nivel primario, básico y diversificado sector oficial y cooperativo, jornada matutina y vespertina del municipio de San Pablo Jocopilas del departamento de Suchitepéquez, tienen una conducta asertiva para un mejor desempeño docente. Recomendó que es necesario tomar en cuenta la efectividad de los talleres, pláticas y capacitaciones sobre asertividad y autoestima.

Asimismo, Weymann (2006) en la tesis PEC-W Programa de entrenamiento para el desarrollo de comunicación asertiva basado en habilidades cognitivas, estudio que realizó con una muestra de 11 personas de nivel administrativo y técnico, equivalente al 50% de los empleados de una empresa dedicada a la comunicación en televisión de la ciudad de Guatemala. El objetivo principal era comprobar la efectividad del programa de entrenamiento. Dentro de las

áreas trabajadas se puede mencionar la percepción, creencias sobre la comunicación, la comunicación asertiva y su importancia en el trabajo y la vida. Utilizo como instrumento de investigación la Escala Multidimensional de la Asertividad (EMA) de M. Flores t E. Dias-Loving, con la finalidad de medir el nivel de asertividad antes y después de la aplicación del programa de entrenamiento. El tratamiento fue eficaz en el mejoramiento del nivel de asertividad de manera estadísticamente significativa. Se concluyó que el programa de entrenamiento fue eficaz en mejorar el nivel de asertividad de manera estadísticamente significativa. Por lo que se recomienda a Psicólogos Industriales el programa de entrenamiento utilizado en esta investigación para mejorar el nivel de asertividad de sus trabajadores.

Por su parte, se han realizado también estudios a nivel internacional referentes a las variables de la presente investigación

Torres yDíaz (2012). En su estudio mismo que tuvo como objetivo central, analizar el compromiso organizacional como actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. Asimismo, es importante resaltar que la metodología utilizada fue de tipo descriptiva y documental, considerando la hermenéutica para el análisis y la interpretación del contenido. Se concluyó que las empresas deben fortalecer el manejo de las emociones y la asertividad de los trabajadores, mediante programas de formación, para que puedan comprometerse con los valores tanto interno como externos de las empresas.

Existen varios grupos generacionales; cada uno con sus propias visiones y vivencias interactuando en el ámbito laboral a raíz de ello, surge el estudio de Dávila (2012) en su tesis de tipo descriptivo deductivo donde se pretende comprender cómo se produce en el ámbito laboral la interacción generacional dentro de la Secretaría Nacional de Educación Ciencia y Tecnología SENESCYT; para ello se utilizó una muestra representativa de 35 funcionarios a quienes, se les aplicó una encuesta para conocer las características de valores, tiempo histórico, preferencias, gustos y vivencias de igual manera, se obtuvo información a través de entrevistas realizadas y se efectuó una caracterización de los funcionarios de SENESCYT en cuanto a edad, género e interacción que se produce en el ambiente de trabajo para luego, analizar el impacto en los resultados con respecto a la eficiencia y eficacia de la convivencia multigeneracional; finalmente se concluyó que la convivencia multigeneracional aporta positivamente al cumplimiento de

objetivos y varía de acuerdo al grupo de edad y a las vivencias transcurridas a lo largo del tiempo. Se recomendó reducir el índice de rotación de personal pues en un tiempo mayor de convivencia intergeneracional (mínimo un año) recién se observa la construcción de una cultura laboral que muestra excelentes resultados de eficiencia y eficacia.

Debido a la globalización y el acelerado desarrollo tecnológico, las brechas generacionales se han acentuado, a raíz de ello, surge la investigación de Morena, Lara y Esquivel (2010) sobre las diferencias generacionales comprometiendo a todas las generaciones en el entorno laboral. El objetivo principal de este estudio fue establecer las diferencias en la percepción del mundo, del futuro y poder así identificar la raíz de los problemas generacionales. Para dicho estudio se elaboró un instrumento con 13 afirmaciones que mejor describen a las personas en el trabajo, se obtuvo como resultado que los tres grupos generacionales coinciden en que hay tres afirmaciones que mejor los describen, la diferencia radica en lo que es más importante para cada grupo generacional. Una de las principales conclusiones es que se requiere de un talento multi-generacional, las empresas se deben enfocar en generar una cultura que incluya la comunicación efectiva y la aceptación de la diversidad. En el presente estudio se recomendó un enfoque de talento para comprometer a todas las generaciones en el entorno laboral el cual, puede proveer ventajas a la organización cuando las necesidades de talento actuales y futuras, están alineadas a los objetivos de negocio y estrategia de clientes; el mismo, debe ser moldeado por Recursos humanos y dirigido a través del liderazgo.

Por su parte, Camargo, Angarita, Ortega y Ospino (2009) estudiaron las habilidades sociales en cuanto a la asertividad y la autoestima en estudiantes de primer semestre de los programas de la Facultad de Ciencias de la Salud de una Universidad Pública en Santa Marta, Colombia. La investigación fue de tipo cuantitativo con un diseño correlacional contando con una muestra de 153 estudiantes que ingresaron al primer semestre de medicina, psicología, enfermería y odontología durante el periodo del 2008. Los sujetos de estudio fueron evaluados por medio de la Escala Multidimensional de Asertividad (EMA) misma que, evalúa 3 dimensiones de Asertividad entre ellas: Asertividad, No asertividad y asertividad indirecta y utilizaron adicionalmente, la Escala de Autoestima Rosenberg (RSES) conformada por 10 ítems que se refieren al respeto y la aceptación de sí mismo. Como resultado, se obtuvo una

correlación de Pearson entre la dimensión de asertividad y autoestima de .250 siendo así, la muestra seleccionada para el estudio tiene un nivel de autoestima inadecuada.

Asimismo Simón (2007) en su estudio, tuvo como objetivo abordar desde el punto de vista de los cambios generacionales en tanto que tienen una influencia directa sobre la gestión presente y futura de personas en las organizaciones. El estudio inicia analizando las actitudes y valores de la generación “Y” centrándose en los siguientes objetivos: discutir las escalas de valores sociales de los grupos generacionales que actualmente conviven en los entornos de trabajo europeos, determinar hasta qué punto las escalas de valores determinan los patrones de preferencias profesionales de cada colectivo y cómo cada generación en su visión del mundo, prioriza factores como la seguridad, los ingresos y la iniciativa al momento de elegir su trabajo. Para ello, se describe el contexto regulatorio del mercado laboral de los países europeos de estudio, dividiéndolos en países proteccionistas y liberales según sus leyes de contratación y despido. Finalmente, se elaboró un conjunto de recomendaciones tanto en términos de regulación como de políticas de RR.HH. basadas en las conclusiones del análisis.

Ames y Flynn (2007) realizaron una investigación en la ciudad de Nueva York para comprobar si el éxito o fracaso de las acciones de un líder, pueden depender de los niveles de asertividad que posee; para dicho estudio, realizaron varias investigaciones, exploraron la tendencia que poseen las personas de ver el nivel de asertividad como una debilidad en lugar de percibirla como una fortaleza. Se realizó además, un estudio cualitativo con 168 compañeros de trabajo estudiantes de MBA de la Universidad de Columbia, cuestionándoles acerca de las fortalezas y debilidades de los líderes. Como resultado, se obtuvo que la asertividad no está asociada con la fuerza sino con la debilidad del líder, en el segundo estudio, realizaron una investigación cuantitativa con 388 compañeros de trabajo estudiantes de MBA en donde se les solicitaba que evaluaran 4 áreas del liderazgo y nuevamente se concluyó que los niveles altos o bajos de asertividad son la mayor debilidad de las personas. Se logró concluir que los niveles moderados de asertividad son considerados como una característica de liderazgo efectiva.

Ludin (2006) hace referencia al artículo publicado en agosto de 2004 por la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos; un estudio cuyo fin era examinar las diferencias generacionales en el trabajo para ello, enviaron una encuesta electrónica a 2,000 profesionales en

Recursos Humanos y obtuvieron un índice de participación del 18%. Uno de los hallazgos más significativos fueron las ventajas y desventajas de un ambiente multigeneracional sin embargo, uno de los efectos negativos que se desprende de los resultados, es relacionado al número de horas laborales que le parece apropiada a cada generación. Otra área de conflicto identificada a lo largo del estudio fue la percepción de la ética profesional y manejo del cambio así como la impaciencia entre los miembros de las generaciones “X” y “Y2 que esperan que los pertenecientes a la generación de los babyboomers se retiren para escalar niveles más altos dentro de la organización.

Las investigaciones tanto nacionales como internacionales relacionadas con asertividad y tipo de generación son de gran relevancia para los fines de esta investigación ya que, a través de ellos se determina que la asertividad en el ámbito laboral tiene un gran impacto en el desempeño de las personas; es importante mencionar que en el entorno laboral, las personas se encuentran rodeadas de varios niveles generacionales cada uno de ellos, con sus propios criterios, pensamientos y formas de ver las cosas y esta interacción que se produce en el ambiente de trabajo, tiene un impacto en la eficiencia y eficacia de la convivencia multigeneracional y en la forma en cómo las personas son asertivas para comunicarse y aprender a convivir en su entorno de trabajo.

## **1. Asertividad**

Hare (2003) define la asertividad como una habilidad de comunicación y como cualquier otra habilidad que puede aprenderse. Ser asertivo se ha definido como el hecho de defender los derechos personales y expresar los pensamientos, sentimientos y creencias de manera directa, honesta y apropiada que no viole los derechos de otra persona.

Hare indica que el objetivo de la asertividad es llegar a una situación en la que todos ganen.

Pick y Vargas (como se citó en Gaeta 2009) quienes, afirman que para ser asertivo se necesita aceptarse y valorarse, respetar a los demás y permanecer firmes en las propias opiniones, comunicar con claridad y directamente.

Risso (como se citó en García, 2010) define la asertividad como aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente, sin distorsiones cognitivas ni ansiedad y combinado los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible, los siguientes aspectos:

- Oposición: decir no, de expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos.
- 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.

Tierno (como se citó en García, 2010) la asertividad como la capacidad que tiene un individuo para transmitir a los demás lo que opina, desea o siente de manera que pueda conseguir los objetivos que se ha propuesto sin sentirse incómodo por ello. En la asertividad se trabaja en dos campos:

- La oposición asertiva: que utiliza cuando existen diferencias (saber decir no o no aceptar cosas que nos perjudiquen).
- La aceptación asertiva: que se utiliza para expresar al otro comprensión y calidez en la relación (empatía, escucha activa).

### 1.1. **Características de una persona Asertiva**

De acuerdo a Rodríguez y Serralde (como se citó en Gaeta 2009), una persona asertiva se siente libre para expresar lo que piensa y lo que siente; puede comunicarse de forma abierta y directa.

Roca (s.f.) establece una serie de pensamientos, emociones y conductas típicas resumidas de la siguiente manera:

- Se conoce a sí mismo y es consciente de lo que quiere.
- Se acepta incondicionalmente.
- Sabe comprender y manejar adecuadamente sus sentimientos y los de los demás.



- No exige las cosas que quiere.
- Se mantiene fiel a sí mismo.
- Se respeta y se valora a sí mismo y a los demás.
- Puede comunicarse con persona de todos niveles
- Suele expresar adecuadamente sus emociones, deseos y sentimientos.

Romerto (s.f.) describe las siguientes características que identifican a la persona que se comunica con asertividad:

- Es una persona segura de sí misma.
- No es agresiva.
- Se maneja de manera calmada pero precisa y clara en sus criterios.
- No teme expresar lo que piensa y siente.
- Siempre se dirige con respeto y elegancia hacia los demás.
- Acepta el derecho de los demás a expresarse aunque no estén de acuerdo con su opinión.
- Se acepta y respeta a sí mismo.
- No se deja intimidar por otros.
- Reconoce sus derechos y los defiende.
- Sabe escuchar.
- Es íntegro.
- Sabe lo que quiere y lucha por ello.

Una persona asertiva no siempre logra lo que desea pero si mantiene auto respeto y la certeza ante los demás de que es una persona que sabe lo que quiere, deja una brecha abierta para el desarrollo de relaciones futuras y aumenta sus posibilidades de éxito.

### **1.1.1. Reacción de las personas No Asertivas**

- Bloqueo
- Sobreadaptación
- Ansiedad
- Agresividad

Las personas que se ajustan a los modelos no asertivos tienen en común su falta de seguridad y confianza en sí mismas.

### **1.1.2. Ventajas de un Comportamiento Asertivo**

Según, Puchol(2012) el comportamiento asertivo supone numerosas ventajas tanto para la propia persona como para la empresa en la que pueda trabajar.

- Para la persona:
  - Se sentirá más satisfecha de sí misma y de su manera de llevar las dificultades o situaciones delicadas.
  - Obtendrá máximo partido de sí misma y de sus colaboradores.
  - Existen mayores posibilidades de obtener resultados y logros más satisfactorios para todos.
  - Reducirá su nivel de estrés porque puede anticiparse a las situaciones de conflicto.
- Para la empresa:
  - Una plantilla laboral más segura y más competente.
  - Departamentos y personas colaborando en equipo y con mayor flexibilidad.
  - Más trato directo.
  - Las cuestiones se resolverán en primera instancia antes de convertirse en un problema a largo plazo.

La asertividad consiste en tres pasos sencillos según el mismo autor:

1. Escuchar activamente lo que se dice y mostrar a la otra persona que se le presta atención y se la atiende. Este paso obliga a concentrarse en la otra persona.
2. Decir lo que uno mismo opina ya que permite expresar los propios sentimientos o pensamientos sin insistir o pedir disculpas.
3. Decir lo que uno desea que suceda para que se pueda indicar qué acción o resultado se desea, hay que hacerlo de forma clara y directa.

### 1.1.3. Estilos de Comportamiento

Sánchez (2013) la asertividad es el punto intermedio entre las personalidades (patrón estable de comportamiento) o respuestas “agresivas” y “sumisas”.

- **Estilo Agresivo:** este tipo de persona defiende sus derechos por encima de los derechos de los demás. No tiene en cuenta los intereses de las personas sino que se preocupa de los propios.  
Muchas veces este tipo de personas carece de habilidades para comportarse adecuadamente ya que suele hablar con tono agresivo o intimidante, suelen tener ansiedad de sentirse solos.
- **Estilo Sumiso:** este tipo de personas defiende los derechos de los demás antes que los suyos propios. Respeta a las otras personas pero no se respeta a sí mismo; hace todo lo posible por agradar a los otros. Se caracteriza por tener excesiva necesidad de aprobación, hablan con tono bajo, mantienen poco tacto ocular, tienen sentimientos de culpa y baja autoestima.
- **Estilo Asertivo:** este tipo de personas defienden sus derechos y los de los demás. No se sienten ni por encima ni por debajo del resto. Expresan adecuadamente lo que quieren, sienten o piensan, sin ofender a los demás; suelen hablar de manera fluida mostrando seguridad en lo que dicen.

Cada uno de estos estilos tiene características propias, las personas suelen clasificarse en un estilo puro aunque existe una forma estable de comportarse dependiendo de las circunstancias, todo ser humano puede comportarse ya sea agresivo, sumiso o asertivo sin embargo, es importante que el individuo aprenda a manejar las diversas situaciones para saber cómo actuar correctamente.

### 1.1.4. Asertividad en ámbito laboral:

Cuando se habla de asertividad laboral, todo empresario o líder de la empresa busca contar con un grupo de trabajadores que tengan la habilidad de expresarse de forma natural, que respeten las ideas de los demás y que hagan ver sus puntos de vista así como también, giren en torno a los objetivos tanto de la compañía como de su puesto de trabajo ya que la asertividad

actualmente, se ha convertido en una necesidad dentro de las organizaciones ya que ésta, permite que las empresas alcancen las metas y objetivos trazados porque se mantiene un ambiente de metas compartidas.

Asimismo, el artículo publicado por Soluciones en Recursos Humanos (2009) en donde establecen que a lo largo de la experiencia laboral, la persona se ve inmersa en interacciones interpersonales y sociales de todo tipo creando así, un espiral de relaciones sociales en el cual, el individuo se expone a diversos retos.

Ser asertivo laboralmente implica el saber cómo y cuándo pedir las cosas; no se trata solamente de saber decir sí o no sino más bien, requiere de una habilidad para enfrentar los retos laborales y es importante que la persona logre canalizar sus emociones para no caer en la timidez o la agresividad.

Hornos (2013) establece que una persona que aborda una situación en el entorno laboral de forma asertiva tiene más posibilidades de lograr una solución satisfactoria no sólo para sí misma sino para quienes intervienen en ella.

Ser asertivo supone aceptar la derrota con elegancia y en buenos términos con independencia de los sentimientos que surjan según la circunstancia sin embargo, es fundamental desarrollar la capacidad de negociación para obtener un mutuo acuerdo y beneficiar a ambas partes.

Ketterer (2014) El trabajo en equipo es bueno cuando todos sus integrantes son asertivos; los grupos que trabajan bajo una idea general dominante con los resultados definidos y sin una clara capacidad de exposición de ideas nuevas o radicalmente opuestas a las actualmente emprendidas es lo peor que puede pasarle a una empresa. Un sentido común y la capacidad de criticar de forma constructiva, son elementos inherentes en las personas asertivas y muy necesarias a la hora de hacer de un equipo una herramienta efectiva en las empresas.

Ser asertivo no significa comprender las posturas ajenas, sino por el contrario es a veces ir contra el común de las opiniones, siendo capaz de mostrar con respeto y buenos argumentos las consecuencias de seguir con un camino u otro.

La satisfacción personal llega a los trabajadores cuando se desenvuelven con naturalidad en lo que hacen, cuando son capaces de aprender a superar las quejas y problemas, así como también la rabia y los enojos en pro de conseguir buenos resultados. La satisfacción de hacer algo que gusta, es parte de un trabajador asertivo toda vez que éste es capaz de representar lo que no le gusta y busca soluciones para cambiarlo en un sentido positivo.

#### **1.1.5. Comunicación Eficaz:**

Villarubia (2013) hace referencia a que todo acto comunicativo tiene siempre una intención lo cual, implica expresarse de forma sincera para plantear claramente lo que se debe conseguir; una persona asertiva se caracteriza por un adecuado manejo de los siguientes componentes no verbales de la comunicación:

- Es capaz de mirar a los ojos sin ser amenazante, mantiene contacto directo con el interlocutor y no rehúye la mirada.
- Controla y modula el tono de su voz elevándolo a la situación según se requiera pero evita el descontrol, los gritos y la crispación.
- Acompaña a su discurso con gestos corporales coherentes con lo que dice: una persona segura de sí misma y que confía en su propio discurso, no manifiesta tensión y sus gestos acompañan su discurso de manera fluida y natural.
- Su rostro no expresa enfado, ira o crispación al mismo nivel que su cuerpo.
- Mantiene una adecuada distancia con un interlocutor; no humilla, no intimida por situarse demasiado cerca ni se somete al otro tampoco.

Villarubia (2013) el discurso de una persona asertiva se caracteriza por:

- Utiliza la primera persona: los llamados “mensajes yo” que no ofenden y destacan la expresión de emociones propias por encima de una simple reprimenda.
- Expresa claramente su objetivo desde el inicio de la conversación.
- Es persistente cuando el objetivo es claro y le resulta fácil perseguirlo
- No da excusas, el manejo de la asertividad es un fiel reflejo de una autoestima sana por lo que, la persona no necesita ocultarse y reconoce sus propias conductas.

- Construye y no destruye; el lenguaje puede llegar a ser destructivo por lo que la persona asertiva no utiliza insultos o amenazas que le alejen de su objetivo.
- Utiliza mensajes proactivos y busca solución al problema

Romerto (s.f.) establece que la asertividad nos garantiza mejores relaciones interpersonales y aumenta la probabilidad de éxito en la vida.

La asertividad capacita a las personas para expresar sus propios criterios, defender sus derechos y proclamar su autenticidad respetando los derechos ajenos sin inhibirse a sí mismo

### 1.1.6. Herramientas para ser asertivo

Enríquez (2014) plantea que es importante que el individuo tome en cuenta las siguientes herramientas para ser asertivo ya que es muy probable que uno sea menos asertivo en unas circunstancias que en otras y a lo mejor, existen situaciones que el ser humano trate de evitar con el objetivo de no tener la necesidad de actuar asertivamente.

- **Analice situaciones particulares:** es importante tomar unos minutos para sopesar cómo maneja las situaciones en las que es difícil ser asertivo. Es importante trabajar en el comportamiento verbal y no verbal.
- **Considere y experimente alternativas:** es importante que la persona identifique otras opciones que puede elegir en el futuro para conducirse, tratar a las personas y lleva cada situación a una conclusión exitosa, la persona debe observar la manera cómo otras personas manejan situaciones similares y tratan de aprender algo de lo que otros hacen.
- **Probar** nuevas formas de comportarse en situaciones que causan problemas y para ello, es importante que se verifique el efecto del nuevo comportamiento en los resultados que alcance y en las demás personas.
- **Confiar en sí mismo y en los propios sentimientos:** una persona asertiva es abierta y directa, es importante que se tenga la suficiente confianza para expresarle a las personas cómo se siente, qué desea y qué necesita.
- **Confrontar los problemas:** es importante que siempre se esté dispuesto a discutir, enfrentar los problemas de manera directa. Si a la persona se le distingue como

persona asertiva, se reduce la probabilidad de que otros traten de utilizarlo o manipularlo sino más bien, obtendrá el respeto de los demás y desarrollará el respeto a sí mismo.

- **Reduzca la Agresión:** si la persona necesita reducir su agresividad, puede solicitar la opinión de otros, negociar decisiones, escuchar sin interrumpir, adaptarse a las necesidades reales de otras personas y permitir a otros que asuman el liderazgo con más frecuencia.

Como bien lo planteaba Enríquez (2014), las tres maneras de interactuar con las personas son: agresivas, asertivas y pasivas; cada una de estas se describe mediante patrones típicos verbales o de comportamiento y es probable que el saber utilizarlas correctamente, lleva a la persona al éxito en su comportamiento asertivo ayudándole así a sentirse bien con sí mismo y con los demás.

## **1.2. Generación**

Ogg y Bonalvet (como se citó en García, Stein y Pin, 2008) se entiende por generación, a un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia, un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores.

Vidalot (2001) Una generación, es un grupo de individuos de una sociedad cuyo elemento de unión es sencillamente la edad. Sin embargo, el hecho de que varios individuos tengan una misma edad, muchas veces supone tener muchos otros elementos en común puesto que se ha vivido un mismo momento histórico, posiblemente se comparten unos mismos valores, y las vivencias y las circunstancias son similares.

En la actualidad, 4 generaciones coinciden en el mismo tiempo y espacio desarrollándose dentro de las empresas y cada una de ellas, tiene sus propias aspiraciones y una forma diferente de pensar a la de su empleador y la de sus compañeros de trabajo. Los 4 tipos de generaciones son:

LÍNEA DE TIEMPO POR GENERACIÓN			
1922-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000
Generación de la posguerra, veteranos, tradicionalistas	BabyBoomers	Generación X, gen X	Generación Y, gen Y, milenarios, generación del Echo Boom

**Fuente:** Morena, Lara, y Esquivel, (2010).

Según el estudio realizado por Manpower en 2010, las generaciones que hoy conviven en el mundo laboral tienen una diferencia máxima de 51 años y comprenden desde los “Tradicionalistas” (nacidos antes de 1946), pasando por los “BabyBoomers” (nacidos entre 1947 y 1964) y los miembros de la “Generación X” (nacidos entre 1965y 1967) hasta la “Generación Y” (nacidos entre 1981 y 2000)-

Estamos inmersos en la diversidad generacional y cada una de estas generaciones tiene características particulares ya que cada una, está conformada por individuos que se desarrollaron en un entorno totalmente diferente por lo mismo, tiene una forma de vida distinta y una forma de pensar muy marcada al período en que nació.

Conocer las diferencias de cada tipo de generación, es una necesidad para los empleadores para identificar fortalezas y debilidades y lograr así, sinergia dentro de sus equipos de trabajo.

### **1.2.1. Características de las Generaciones en al ámbito laboral:**

#### **1.2.1.1. Tradicionales (1946):**

Según Simón (2,007), se caracterizan por el valor de la lealtad, la disciplina y el respeto por la autoridad y la jerarquía; esta generación, ocupó el protagonismo de la vida empresarial en el momento de desarrollo económico.

Damonote (s.f.) manifiesta que gran parte de esta generación ya se retiró sin embargo, todavía ocupa importantes puestos directivos; son proclives a dar instrucciones, a tomar decisiones y hacerse cargo de las consecuencias y a delegar ciertas cosas. Están habituados a trabajar en equipo, bajo el mando de líderes fuertes que les indiquen qué deben hacer cómo lo deben de hacer y cuándo.



### **1.2.1.2. BabyBoomers (1947 a 1960):**

Simón (2007) plantea que esta generación se incorporó al mercado laboral entre mediados de los 60 y finales de los 70; actualmente ocupan puestos de mayor responsabilidad en las empresas y han acumulado la mayor proporción de adictos al trabajo en la historia.

Según un artículo de Alto Nivel (2011) son considerados como la generación más opresora de la historia; muchos de ellos son llamados “hijos de la guerra” y son poseedores de un ego exagerado, los más jóvenes de esta época hablan de su YO y por su YO y tienden a sentirse sabios por el hecho de ser mayores.

Los babyboomers consideran como factor laboral determinante, la reputación del empleador; ésta tiene que ver con los años de antigüedad de la organización, el número de trabajadores y la solvencia económica.

Según Del Vera (s.f.), se caracterizan por ser experimentadores, individualistas, de espíritu libre, orientados a causas sociales, han llegado a ser empresarios neo liberales que les gusta competir, ser parte del mundo corporativo y triunfan en él.

### **1.2.1.3. Generación X (1961-1979):**

Simón (2007) considera que es la primera generación de mayor preparación académica y experiencia internacional en la historia. Los “X”, viven en un entorno más informal y abandonan la autoridad jerárquica en pro de estructuras más horizontales y flexibles; son los pioneros de las políticas de flexibilidad y conciliación. Es una generación de emprendedores dado a la iniciativa personal desde un concepto de escepticismo ante las empresas.

Para Del Vera (s.f.), la generación “X” se caracteriza porque no creen en las empresas ni en sus promesas y desconfían de sus jefes sólo confían en sí mismos y enfatizan el auto-desarrollo, no toleran los tiempos de las organizaciones y aspiran a que éstas se mueven con sus tiempos por lo tanto, se encuentran en la búsqueda de un balance entre vida personal y laboral en oposición a los Boomers, que “vivieron para trabajar” los “X” “trabajan para vivir”.

Los X son orientados a resultados y no los relacionan con el tiempo de permanencia en el trabajo para ellos, trabajar no es estar en la empresa sino lograr los objetivos por su parte, buscan

una relación informal, transparente y directa con la autoridad; valoran a los jefes profesionales y que obtienen resultados.

#### **1.2.1.4. Generación Y**

Half (como se citó en González s.f.) se compone por jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000, son conocidos también como “Generación Einstein”, “Generación del Milenio” o “Generación Net”; son hijos de los “BabyBoomers”, se distinguen por buscar vivir bien el presente; necesitan tiempo para hacer lo que les causa bienestar y a diferencia de los padres, no organizan su vida alrededor del trabajo.

Tapscott y Bernard (2006) la generación “Y” ha convivido de la mano con la tecnología de información y no entienden fácilmente el mundo sin el internet; la comunicación y la informática forman parte de su rutina de vida y han llegado a condicionar sus hábitos

Según Boschman (2007) los jóvenes pertenecientes a la generación “Y” poseen autoconfianza y tienen visión a futuro, tienen pasión y están llenos de interés; en la sociedad de la información se sienten como “peces en el agua”, aprenden de forma lateral y de forma lineal en base a patrones fijos.

#### **1.2.2.1. Incidencia de Conflictos entre generaciones**

Los conflictos entre generaciones se presentan de manera distinta según los individuos que estén interactuando. El desafío actual es gestionar la diversidad intergeneracional para lograr la inclusión, integración, aprendizaje y finalmente, crecimiento profesional de los colaboradores,

La comunicación juega un papel sumamente importante para lograr que las diferentes generaciones eliminen los prejuicios generando así, que la información fluya de forma adecuada y el aprendizaje sea transformacional.

Según Baumgarte, (s.f.) la gestión intergeneracional se asocia con las dificultades de integrar la generación Y en el mundo empresarial actual no obstante, el verdadero desafío que enfrenta un director intergeneracional es poder considerar y adaptarse a los distintos requisitos de todas las generaciones de su equipo.

### **1.2.2.2. Diferentes hábitos de Comunicación y Estilos de Aprendizaje**

Collado (s.f.) cada generación tiene actitudes, comportamientos, expectativas y hábitos diferentes; aprender a comunicarse con las diferentes generaciones puede eliminar muchos enfrentamientos. Estas generaciones marcan sus diferencias en seis factores:

1. Relación con la autoridad
2. Vínculo con la organización
3. Relación con los compañeros
4. Estilo de trabajo
5. Forma de liderazgo
6. Estilo de aprendizaje

La convivencia de diversas generaciones implica la necesidad de incorporar la innovación, la creatividad, y la flexibilidad; en estos avances se encuentra la raíz del fenómeno de las generaciones. Manpower (2010).

Según Billela (2013) una buena comunicación interna favorece los entornos de trabajo positivos, conviene tener en cuenta algunas consideraciones cuando hay que dirigirse a un equipo de trabajo en el que existe un amplio rango etario y para ello, se deben de tomar en cuenta los siguientes factores:

- Comprender que existe una amplia diferencia generacional entre los trabajadores.
- Identificar posibles conflictos
- Reconocer su necesidad y formas habituales de trabajo
- Conocer sus motivaciones y expectativas
- Escuchar
- Personalizar los mensajes para cada grupo

### **1.2.2.3. Alteraciones en la comunicación intergeneracional**

Viladot(2001) Cada generación adquiere actitudes particulares como consecuencias del hecho generacional. La comunicación entre diferentes generaciones es particular puesto que dichas actitudes no siempre resultan aceptables para otras generaciones.

Las personas varían la comunicación en función de quién sea el receptor; esta variación suele hacerse intencionadamente para reducir o aumentar las diferencias entre los interlocutores ya sea de tipo cultural, social o generacional.

- **Valores asociados en las distintas Generaciones**

Según el estudio de Manpower (2010), las diferencias generacionales son relevantes en la medida en que cada grupo de edad tiene valores, actitudes y comportamientos distintos. Los íconos culturales, los hitos históricos, las referencias populares y las tecnologías que en grupos diferenciados por la edad, se convierten en reacciones conscientes e inconscientes que nos definen como generación.

García, Stein y Pin. (2008), para gestionar de manera adecuada y eficiente la convivencia de estas generaciones resulta imprescindible saber más acerca de las motivaciones y valores que predominan en ellas, especialmente en la Generación Y.

**Las cuatro generaciones en las organizaciones del mundo:**

Tradicionalistas	BabyBoomers	Generación X	Net Generation
Dedicación Sacrificio Respeto Contacto Responsabilidad	Work-aholic Busca status Desea permanecer joven Leal Calidad de vida	Móvil Impaciente Flexible Variedad	Colaboración Personalización Entretenimiento Libertad Innovación Integridad Cuestionamiento Velocidad

**Fuente:** García, Stein, G. y Pin, (2008).

García, Stein y Pin (2008) las diferentes generaciones que hoy en día comparten en el espacio laboral, parten de diferentes concepciones del mundo en general y del trabajo en particular; frente a cierto escepticismo con que los integrantes de la Generación X, se enfrentan al mundo profesional, los más jóvenes adoptan una visión más esperanzada.

Manpower(2010) como expertos de Recursos Humanos, plantean la perspectiva generacional en la siguiente tabla:

	BabyBoomers	Generación X	Net Generation
Aspectos Positivos	Aportan valores Dejan huella Les gusta el trabajo Disciplinados Quieren modernizarse	Más experiencia Responsables Más capacitados Estables Cuidan su empleo Enseñan a los jóvenes	Nuevas ideas Frescos Enérgicos Buena actitud Actualizados en la tecnología
Aspectos Negativos	No se acoplan No aceptan cambios Pensamiento cerrado	Ideas fijas Les cuesta adaptarse Están a la defensiva Generan problemas Conformistas Apáticos	Inmaduros Inestables Falta de compromiso No siguen reglas Conflictivos

**Fuente:**Manpower (2010).

García, Stein y Pin (2008) La convivencia con diversas generaciones en el mercado laboral implica, la necesidad de incorporar innovación, creatividad y flexibilidad en las tareas propias de la dirección de las personas.

- **Comportamiento de los Grupos Generacionales en el Entorno Laboral**



Morena, Lara y Esquivel (2010) en su estudio, lograron concluir que los tres grupos generacionales coinciden en que hay tres afirmaciones que mejor los describen, la diferencia radica en lo que es más importante para cada generación:

- Para los babyboomers, lo más importante es valorar la creatividad y su tendencia a desarrollar nuevas soluciones, mientras que para la Generación “X” y “Y” esto se encuentra en tercer plano.
- Para la Generación “X” lo más importante es contar con oportunidades para aprender cosas nuevas y desarrollar habilidades, en comparación con los BabyBoomers, ponen este aspecto en tercer lugar y los miembros de la Generación Y en un segundo lugar.

- Para la Generación “Y”, lo más importante es atender tanto a las necesidades personales como laborales, mientras que para las otras generaciones, esto se sitúa en un segundo lugar.
- **Motivación y Compromiso intergeneracional**

Según Morena, Lara y Esquivel (2010) uno de los factores que más motivan a la generación de los Baby Boomers es la reputación del empleador para el que trabajan, ello refleja su éxito profesional adicionalmente, el tiempo de permanencia en una empresa y el crecimiento hasta alcanzar un puesto ejecutivo se relacionan con la estabilidad y seguridad laboral que motiva a este grupo. La Generación “X” se motiva por el desarrollo de su carrera, por lo que busca constantemente oportunidad para aprender cosas nuevas y desarrollar habilidades.

Para la Generación “Y” es importante el desarrollo de carrera y la remuneración económica por lo que eligen varias ofertas de trabajo y escogen la mejor oferta laboral.

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Mejor los describe			
¿Cómo los podemos motivar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar la creatividad y la tendencia a desarrollar nuevas soluciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con oportunidades para aprender y desarrollar nuevas habilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender tanto las necesidades personales como laborales</li> </ul>
¿Cómo los podemos retener?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reputación del empleador</li> <li>2. Calidad de la gerencia / liderazgo</li> <li>3. Estabilidad/seguridad laboral</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de carrera</li> <li>2. Compensación y beneficios</li> <li>3. Balance vida y trabajo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de carrera</li> <li>2. Compensación y beneficios</li> <li>3. Balance vida y trabajo</li> </ol>
¿Cómo los podemos atraer?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reputación del empleador</li> <li>2. Estabilidad/seguridad laboral</li> <li>3. Compensación y beneficios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compensación y beneficios</li> <li>2. Balance vida y trabajo</li> <li>3. Oportunidades de capacitación y desarrollo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compensación y beneficios</li> <li>2. Balance vida y trabajo</li> </ol>
¿Cómo los podemos atraer?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reputación del empleador</li> <li>2. Compensación y beneficios</li> <li>3. Estabilidad y seguridad laboral</li> <li>4. Tipo de trabajo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compensación y beneficios</li> <li>2. Balance vida y trabajo</li> <li>3. Estabilidad y seguridad laboral</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipo de trabajo</li> <li>2. Reputación del empleador</li> <li>3. Compensación y beneficios</li> <li>4. Balance vida y trabajo</li> </ol>

**Fuente:** Morena, Lara y Esquivel (2010).

### **1.2.2.7. Cultura en la mirada generacional**

Según la Sociedad Latinoamericana de Facility Management (SCFM, 2014) para poder hablar del vínculo entre estas nuevas generaciones y los espacios y el ambiente laboral es necesario hablar de cultura; ésta se sostiene con comportamientos, símbolos y sistemas. Cada uno de ellos envía mensajes a los empleados sobre qué se valora, cuál es la cultura de esa empresa. De esta manera se establecen las normas y comportamientos para todos los que pertenecen a la organización.

Esta cultura que muchas veces permanece implícita puede hacerse explícita a través de símbolos, episodios y decisiones observables a lo que las personas atribuyen significados.

El ambiente físico y la atmósfera de trabajo son una forma de reforzar la identidad corporativa. Antes la identidad corporativa se basaba en las personas; hoy, las nuevas generaciones elijen en qué empresas quieren quedarse.

Existe hoy una nueva concepción del trabajo. En el siglo XX, el trabajo era el lugar físico al que la gente iba a trabajar. Hoy en día, el foco está puesto en la actividad misma, en lo que uno hace en el trabajo.

En la actualidad, la estructura de las organizaciones es más plana y no vertical con diferencias jerárquicas definidas. En los espacios de trabajo esto se refleja en la escasez de oficinas cerradas, lo cual vuelve difusas las fronteras entre jefes y empleados. En cuanto a la distribución del espacio, lo que caracterizaba al paradigma del siglo pasado era la presencia de compartimientos estancados, separando las áreas entre sí, mientras que hoy, la forma de trabajo es en red.

Hoy el líder es visto como un coach, un líder que está más cerca y acompaña y guía., el flujo de la comunicación es principalmente virtual y horizontal, con el foco puesto en la tecnología, por ejemplo, la nueva modalidad del chat; hoy en día se valoriza que el espacio de trabajo sea un espacio seguro, además de confortable. Los espacios pasan a entenderse como una experiencia que prima para estas nuevas generaciones.

SLFM(2014) afirma que las nuevas generaciones quieren que el espacio laboral sea un espacio donde puedan tener una experiencia; las empresas buscan atraer y retener talentos creando una conexión emocional con la empresa.

Estas generaciones poseen una mentalidad transaccional, los gerentes muchas veces se quejan de la falta de responsabilidad y compromiso de estas generaciones; esto se debe a que se guían por concepciones del trabajo y de la responsabilidad que se basan en un paradigma diferente.

El gran desafío es encontrar puentes entre ambas visiones. La adaptación tiene que ser recíproca entre las generaciones, tratando de comprender cómo cada una de las partes lee el mundo. Es necesario enfocarse en los puntos de semejanza y no en los puntos de diferencia.



## **II. Planteamiento del problema**

En la actualidad muchas de las compañías están buscando en el talento humano una serie de habilidades mismas que podrían determinar la permanencia en el puesto de trabajo y la facilidad que posee el individuo para adaptarse a las demandas que exige el mercado laboral; nuevos retos exigen por lo tanto, nuevos talentos.

Las organizaciones deben forjar una nueva relación con el mundo que trasciende la competitividad y deben buscar una motivación que le permita al colaborador crecer y desarrollarse como persona sin embargo, para crecer y realizar cambios importantes, es necesario liberarse de todo aquello que lo ata al pasado.

Una mente abierta significa la potencialidad para el cambio; el mejor modo de predecir el futuro es crearlo; Drucker (1996); si la persona es capaz de vislumbrar el conocimiento y el deseo de aprender, puede avanzar progresivamente y tiene mayor oportunidad de satisfacer las demandas del mercado laboral y la capacidad para auto gestionarse.

En el trabajo es donde se permanece la mayor parte del tiempo, situación que obliga a mantener relaciones interpersonales con el equipo de trabajo y con cada una de las personas que conforman parte de la organización; el ser humano para alcanzar un grado de satisfacción personal debe desarrollar una conducta asertiva promoviendo así el respeto por él mismo y por los demás para lograr resolver los conflictos profesionalmente logrando así, un equilibrio emocional.

Por dicha situación, se plantea la siguiente interrogante: ¿Existe diferencia entre la asertividad y el tipo de generación de un grupo de trabajadores de una empresa guatemalteca productora de productos farmacéuticos?

### **2.1. Objetivos**

#### **2.1.1 Objetivo General**

Determinar la diferencia entre el nivel de asertividad y el tipo de generación de un grupo de trabajadores de una empresa guatemalteca de productos farmacéuticos.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los tipos generacionales de la muestra seleccionada.
- Identificar el grado de asertividad que disponen las personas en su entorno laboral.
- Determinar la relación entre el nivel de asertividad y el tipo de generación del personal según las variables, edad, género, años de laborar en la empresa y estado civil.
- Determinar el nivel de los indicadores de asertividad, comunicación y empatía.

### **2.2 Variables**

- Asertividad
- Nivel Generacional

### **2.3 Definición de Variables**

#### 2.3.1 Definición Conceptual.

- **Asertividad**

Según Riso (1988) la asertividad es una herramienta de la comunicación que facilita la expresión de emociones y pensamientos; está diseñada para defenderse inteligentemente y nos dignifica como seres humanos.

- **Nivel Generacional**

Ogg y Bonvalet (como se citó en Sánchez, 2007) se entiende por generación un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores.

### 2.3.2 Definición Operacional

#### **Asertividad:**

Para fines de esta investigación se entenderá como la habilidad de los colaboradores para transmitir a los demás lo que opina, desea o siente de manera que pueda expresarse sin sentirse incómodo ni afectar a los demás.

Dentro de esta unidad de análisis se enmarcan los siguientes indicadores:

- Comunicación
- Empatía

#### **Nivel generacional:**

Para fines de esta investigación se entenderá el nivel generacional como las actitudes y características de comportamiento de los grupos generacionales que existen dentro de los departamentos según la categoría a la que corresponden ya sea X, Y, Z y la percepción del mundo de cada uno de ellos dentro de su entorno de trabajo.

Dentro de esta unidad de análisis se enmarcan los siguientes indicadores:

- Características de los niveles generacionales X, Y, Z
- Convivencia intergeneracional en el entorno de trabajo

### **2.4 Alcances y Límites**

En esta investigación se trabajó con el nivel de asertividad de los empleados administrativos de una empresa guatemalteca productora de medicamentos; se relacionó dicho nivel de asertividad con el nivel generacional de cada uno de los colaboradores elegidos como muestra de acuerdo al puesto que ocupan actualmente y el departamento en el que se desenvuelven.

Por tanto, los resultados de esta investigación se pueden aplicar únicamente a empresas con características similares a la elegida para este estudio.

## **2.5 Aporte**

Este estudio permitirá que los empleados se sientan más cómodos en sus áreas de trabajo y sientan plena confianza de expresar sus emociones y tener la facultad de decir no cuando consideren que estén sobrecargados de trabajo permitiendo así, que sean más productivos en sus puestos de trabajo.

Por otra parte, los jefes o líderes de las diferentes unidades de trabajo podrán ser más asertivos al momento de tomar decisiones difíciles y se creará dentro de los departamentos un mejor clima laboral cuando los colaboradores logren integrar los valores y la percepción del mundo según su nivel generacional logrando así un mayor equilibrio

### III. Método

#### 3.1. Sujetos

Los sujetos de la siguiente investigación están conformados por colaboradores administrativos de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos ubicada en el municipio de Fraijanes. La empresa fue fundada en 1938; actualmente tiene presencia comercial en Centro América y República Dominicana y es uno de los laboratorios nacionales más reconocidos por la calidad de sus productos.

La empresa está conformada por hombres y mujeres de distintos rangos de edad y distintos niveles económicos en su totalidad consta de 300 colaboradores distribuidos entre Guatemala y sus filiales en Centroamérica.

El tamaño de la muestra seleccionada fue de 67 individuos; dicha selección se obtendrá por medio del método no probabilístico de juicio el cual según Espinoza (2011) consiste en elegir a la muestra a manera que cumplan con las características de interés; dichas personas no se eligen al azar por el contrario, el investigador debe de reclutar a la muestra representativa.

##### 3.1.1. Descripción de los Sujetos

Tabla 3.1.1.1.

Tipo de Generación	Edad		
	Rango	Cantidad	Porcentaje
BabyBoomers	68 a 50 años	8	16%
Generación X	49 a 34 años	31	80%
Generación Y	33 a 14 años	28	4%
	TOTAL	67	100%

Tabla 3.1.1.2.

Estado Civil		
Estado Civil	Cantidad	Porcentaje
Soltero	42	38%
Casado	25	62%
TOTAL	67	100%

Tabla 3.1.1.3.

Tiempo de Laborar		
Años por rango	Cantidad	Porcentaje
1 a 3 años	53	48%
5 a 10 años	9	32%
11 a 20 años	4	16%
21 años en adelante	1	4%
TOTAL	67	100%

Tabla 3.1.1.4.

Área de Trabajo		
Área	Cantidad	Porcentaje
Administrativo	42	62%
Planta	14	21%
Mantenimiento	5	7%
Logística y Distribución	3	5%
TOTAL	67	100%

### 3.2. Instrumento

Para la presente investigación se utilizó el cuestionario de Moraga (2013) el cual busca medir el nivel de asertividad de los colaboradores. Está compuesto por 10 ítems conformados por preguntas cerradas. Mide el nivel de asertividad a través de los siguientes indicadores:

- Comunicación: capacidad de expresarse, comunicar ideas, comprender las ideas de los otros y no mostrar resistencia a las discusiones. (ítems 2, 3, 4, 5, 10)
- Empatía: capacidad de ponerse en el lugar de otros para tratar de comprenderlo y entenderlo. (ítems 1, 6, 7, 8,9).

El instrumento es autoaplicable y se puede resolver en 10 minutos. Para su calificación, se suma cada columna según las respuestas de los sujetos utilizando una escala como la que se muestra a continuación:

Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
4	2	2	1

Una vez sumadas las columnas, la puntuación máxima es de 40 puntos y la mínima será de 10 puntos por tanto, el punteo final se clasifica según los siguientes rangos:

#### **60-45 Nivel de Asertividad Alto**

Habilidad de expresar ideas y sentimientos sin problema; es la capacidad para poder decir “NO” cuando desee siempre respetando a los demás y conociendo el momento adecuado para expresarse.

#### **44-30 Nivel de Asertividad Medio**

Habilidad para expresarse y dar a conocer sentimientos. Posee confianza en sí mismo y está consciente que su libertad finaliza donde comienzan los derechos de los demás.

### **29-15 Nivel de Asertividad Bajo**

No posee la habilidad y confianza para expresar sentimientos, opiniones, ideas, etc. En situaciones donde quisiera expresarlas; consiste en no pensar en los demás o en sí mismo con tal de evitar discusiones y problemas se puede decir que la persona puede caer en la agresividad en la sumisión.

### **3.3. Procedimiento**

- Se inició con la búsqueda de un tema para realizar la investigación.
- Posteriormente, presentó la propuesta al catedrático y se aprobó.
- Una vez autorizado el tema, se seleccionaron las características de los sujetos.
- Se seleccionó el instrumento para la medición de la variable de estudio
- Se solicitó la autorización por parte de la empresa para la aplicación del instrumento.
- Se aplicaron los cuestionarios a la muestra seleccionada.
- Posteriormente, se tabularon los datos para su posterior análisis.
- Luego, se procedió a analizar los resultados obtenidos.
- Finalmente se elaboró el informe final con los resultados, conclusiones y recomendaciones.

### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

La presente investigación es cuantitativa con diseño no experimental; la cual, según Hernández, Fernández y Baptsita (2010), es una investigación en la que las variables no son manipuladas. La presente investigación es de tipo correlacional en la cual, se intentó medir el grado de relación que existe entre asertividad y el tipo de generación de un grupo de trabajadores; según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es una investigación en la que se intenta determinar si las variables están o no relacionadas en los mismos sujetos y posterior a ello, se analiza su correlación para describir si existe relación entre variables.



Como metodología estadística, se utilizarán las medidas de tendencia central: media, mediana, moda y de dispersión, la desviación estándar, el coeficiente de Pearson para la relación de variables; todo con el apoyo del programa estadístico de Excel.

## II. Presentación de Resultados

**Tabla 4.1. Análisis de fiabilidad Asertividad**

Escala	Alfa de Cronbach	No. de elementos
Asertividad	.498	10
Comunicación	.407	5
Empatía	.470	5

Se realizó el análisis de fiabilidad del instrumento con el total de las preguntas (ítems =10) y por cada una de las subescalas. La fiabilidad del instrumento con todos sus ítems es de .498 aunque baja, para efectos de esta investigación se puede decir que discriminó adecuadamente con esta muestra (N = 67). Las dos sub escalas, presentan una fiabilidad aceptable.

		N	Media	Desviación estándar	F Sig
Asertividad	Babyboomers	8	36.25	2.37	.689 .506
	generación X	31	35.42	2.34	
	generación Y	28	35.04	2.92	
	Total	67	35.36	2.59	
Comunicación	Babyboomers	8	17.50	2.33	.195 .823
	generación X	31	17.03	1.79	
	generación Y	28	17.11	1.87	
	Total	67	17.12	1.87	
Empatía	Babyboomers	8	18.75	.88	1.26 .290
	generación X	31	18.39	1.28	
	generación Y	28	17.93	1.76	
	Total	67	18.24	1.47	

**Tabla 4.2. Diferencias entre el tipo de generación y Asertividad**

En la tabla anterior se puede notar que no existe diferencia estadísticamente significativa entre la asertividad y el tipo de generación, lo que indica que la Asertividad con esta muestra no tiene que ver con tener más o menos edad. La misma situación para los indicadores del instrumento (comunicación y empatía) no muestran diferencias significativas.

La media de asertividad para cada generación se encuentra en la zona alta de la escala, esto siguiendo los criterios del instrumento que tiene como punteo máximo cuarenta puntos. Cada generación muestra tener un alto nivel de asertividad, no importando del nivel generacional.

Los indicadores (empatía y comunicación) de igual manera, muestran un adecuado nivel. La media por ítem de asertividad para el caso de la generación BabyBoomers fue de 3.62 (media 32.25/10) para la generación X fue de 3.54 y para la generación Y fue de 3.50. Con estos datos se confirma que cada ítem se encuentra en la zona alta de la escala que va de 1 a 4.

**Tabla 4.3. Correlación entre Asertividad, indicadores y variables demográficas.**

N =67		Edad	Género	Años en la empresa	Estado Civil
Asertividad	R	.194	-.034	.119	.179
	Sig. (bilateral)	.115	.787	.339	.147
Comunicación	R	.157	.063	.042	.149
	Sig. (bilateral)	.205	.610	.737	.228
Empatía	R	.143	-.139	.156	.126
	Sig. (bilateral)	.248	.260	.208	.311

La tabla anterior muestra que no existe relación entre asertividad y sus indicadores con las variables edad, género, años en la empresa y estado civil.

### **III. Discusión de Resultados**

A través del análisis de las encuestas aplicadas al grupo de trabajadores de la empresa, se indica que no existe relación estadísticamente significativa entre asertividad y el tipo de generación basándose en los indicadores de comunicación y empatía.

El estudio demuestra que el nivel de asertividad de los trabajadores es alto; el resultado es un punto importante basado en el estudio de Moraga (2008), quien determinó que existe una relación significativa entre la asertividad y la actitud laboral de los trabajadores. Se concluyó que existe además, un nivel de confianza alto entre los empleados y sus compañeros de trabajo y además, los colaboradores se identifican con la empresa. De igual manera, las medias y frecuencias muestran que la asertividad es alta ya que existe buena comunicación en el equipo de trabajo así como lo establece Con (2012) en donde plantea que la asertividad es una de las formas más efectivas de comunicación puesto que existe mayor habilidad para resolver conflictos y comunicar pensamientos, sentimientos y emociones.

Continuando con la empatía, en los resultados se concluye que no existe una relación significativa con variables edad, género, años en la empresa y estado civil sin embargo, para la investigación de Corzantes (2009), se trató de determinar la percepción sobre el manejo de la comunicación asertiva de un grupo de subalternos de género masculino respecto a los mandos medios femeninos.

Castillo (2010) en su tesis Asertividad como elemento de comunicación interna, tuvo como objetivo, determinar el nivel la relación entre asertividad y comunicación interna de los trabajadores administrativos del Centro Regional de Justicia de Quetzaltenango en donde concluyó que a pesar que la comunicación interna entre los trabajadores del área administrativa es asertiva, es necesario fortalecer la permanencia de la misma asimismo, en la presente investigación se puede observar que por el nivel de asertividad que poseen los colaboradores, les resulta fácil el poder mantener una buena comunicación, expresar sus ideas, pensamientos e inclusive, tienen la facilidad de poder decir no cuando no están de acuerdo con algo o alguien.

Hare (2003) define la asertividad como una habilidad de comunicación y como cualquier otra habilidad que puede aprenderse. Ser asertivo se ha definido como el hecho de defender los

derechos personales y expresar los pensamientos, sentimientos y creencias de manera directa, honesta y apropiada que no viole los derechos de otra persona; ello, se puede observar en los resultados del presente estudio en donde se evidencia que aparte de existir una buena comunicación, las personas tienen un nivel de empatía bastante alto ya que saben manejar sus emociones y sentimientos antes de dirigirse a las personas.

En general, al relacionar la capacidad de expresarse y dar a conocer las necesidades, ideas, pensamientos y el saber hacerse valer como persona digna al que igual que reconocer la dignidad de las demás personas, van de la mano con la actitud ante el lugar de trabajo tomando en cuenta que en el trabajo, el individuo se ve obligado a relacionarse con personas de mayor o de menor edad con diferentes formas de percibir las cosas, de reaccionar ante situaciones e inclusive, de manejar las situaciones; no importando la edad que se tenga, toda persona debe de aprender a ser asertiva para poder reaccionar ante las diversas situaciones que acontecen en el entorno laboral y personal.

Tal como expone Viladot (2001) cada generación adquiere actitudes particulares como consecuencias del hecho generacional. La comunicación entre diferentes generaciones es particular puesto que dichas actitudes no siempre resultan aceptables para otras generaciones.

Los conflictos entre generaciones se presentan de manera distinta según los individuos que estén interactuando. Es desafío actual es gestionar la diversidad intergeneracional para lograr la inclusión, integración, aprendizaje y finalmente, crecimiento profesional de los colaboradores,

La comunicación juega un papel sumamente importante para lograr que las diferentes generaciones eliminen los prejuicios generando así, que la información fluya de forma adecuada y el aprendizaje sea transformacional.

Existen varios grupos generacionales; cada uno con sus propias visiones y vivencias interactuando en el ámbito laboral, el estudio de Dávila (2012) el cual pretende comprender cómo se produce en el ámbito laboral la interacción generacional dentro de la Secretaría Nacional de Educación Ciencia y Tecnología SENACYT en el cual, se concluyó que la convivencia multigeneracional aporta positivamente al cumplimiento de objetivos y varía de acuerdo al grupo de edad y a las vivencias transcurridas a lo largo del tiempo por el contrario, en el presente

estudio se evidenció que no existe variación de acuerdo al grupo de edad e inclusive al género de los individuos, la buena comunicación y la asertividad persisten independientemente de las vivencias generacionales del individuo.

A través del análisis de relación entre asertividad y niveles generacionales, se logró determinar que no hay relación entre las variables estudiadas lo que demuestra que los colaboradores de la empresa en general, poseen un alto nivel de asertividad no importando el tiempo de laborar en la empresa, el género y tampoco la edad. Esta generalización del resultado obtenido puede relacionarse con la cultura de la empresa y la forma en cómo los colaboradores se desempeñan en su día a día dentro de las áreas de trabajo en donde posiblemente existe un ambiente que permite a todos y cada uno de los trabajadores, dar a conocer sus ideas, sentimientos, pensamientos y sentimientos a los líderes de su equipo.

Pérez (s.f) afirma que desarrollar una capacidad asertiva en un equipo de trabajo, tendrá como resultado un alto desempeño y un grupo de trabajo conforme pues, se quedarán atrás las quejas, resentimientos y desánimos.

Riso (2002) afirma que el ser asertivo trae consigo efectos positivos como: tener seguridad en sí mismo, existencia de libertad emocional y mejoras en la comunicación. Al no existir la asertividad, comienza a prevalecer la conducta agresiva y pasiva, lo cual no es favorable para el clima organizacional y por lo tanto afecta negativamente a la actitud laboral.

La asertividad en el ámbito laboral, tiene un gran impacto en el desempeño de las personas; es importante mencionar que en el entorno laboral, las personas se encuentran rodeadas de varios niveles generacionales cada uno de ellos, con sus propios criterios, pensamientos y formas de ver las cosas y esta interacción que se produce en el ambiente de trabajo, tiene un impacto en la eficiencia y eficacia de la convivencia multigeneracional y en la forma en cómo las personas son asertivas para comunicarse y aprender a convivir en su entorno de trabajo a pesar que dentro de la presente investigación, no existe relación entre asertividad y el nivel generacional, cabe resaltar que es importante aprender a convivir con otros y desarrollar habilidades asertivas que permitan hacer de nuestro trabajo y nuestras relaciones interpersonales, un ambiente más agradable.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, pudieron comprobarse y relacionarse con los demás estudios realizados sobre el tema seleccionado o paralelos, de tal forma que existe un respaldo teórico anterior a este estudio; el cual, brinda credibilidad y coherencia a los resultados. En general existe una coincidencia entre los estudios base y el presente, lo que permite continuar estudiando el tema para profundizar en aspectos e indicadores como las diferencias entre sexos, edades, canales de comunicación, etc.

#### **IV. Conclusiones**

1. El presente estudio demuestra que no existe una relación estadísticamente significativa entre asertividad y el nivel generacional de los empleados.
2. Los trabajadores poseen un alto nivel de comunicación no importando el nivel generacional.
3. Tanto la asertividad como el nivel generacional no se relacionan de ninguna manera con la edad, el tiempo de la persona de laborar en la empresa ni tampoco por el género esto demuestra que no importando la circunstancia, todos tendemos a ser asertivos en algún punto.
4. Los trabajadores viven en un ambiente de empatía y poseen un nivel alto de comunicación entre compañeros.



## **V. Recomendaciones**

1. Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos crear un programa dedicado a fortalecer los canales de comunicación entre compañeros.
2. Es importante establecer estrategias de comunicación asertiva para fortalecer aún más la satisfacción laboral de los colaboradores.
3. Se recomienda realizar actividades de integración para que todo el personal no importando su nivel generacional, se pueda adaptar a los diferentes equipos de trabajo.
4. A otros investigadores se recomienda estudiar los factores que intervienen en la comunicación y en qué medida ésta se puede mejorar cuando existe interacción entre diversos niveles generacionales.

## VIII. Referencias Bibliográficas

- Alto Nivel (2011) *Diferencias generacionales: cómo afectan en la empresa*. Recuperado de <http://www.altonivel.com.mx/diferencias-generacionales-como-afectan-en-la-empresa.html>
- Ames, D. y Flynn, F. (2007). *What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership*.(Lo que rompe un líder: La relación curvilínea entre la asertividad y el liderazgo) Recuperado de [http://francisflynn.com/www/papers/what\\_breaks\\_leader.pdf](http://francisflynn.com/www/papers/what_breaks_leader.pdf)
- Barquet, I. (s.f.). *Generaciones x, y, z*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://www.siriusfem.com/el-mundo/generaciones-x-y-z/>
- Baumgarten, P. (s.f.). *Gestión Intergeneracional. Cómo salvar las diferencias intergeneracionales en su equipo*. Recuperado de <http://www.krauthammer.com/es/articles/gestion-intergeneracional>
- Bilella, M. (2013). *La comunicación interna y las diferencias generacionales*. Recuperado de <http://culturacomunicativa.wordpress.com/2013/06/13/la-comunicacion-interna-y-las-diferencias-generacionales/>
- Boshman, J. (2007). *Generación Einstein, más listos, más rápidos y más sociables*. Comunicar con los jóvenes del Siglo XXI. Ed. Gestión 2000, p. 13-14.
- Camargo,A., Angarita,C., Ortega,F. y Ospino,G. (2009). *Asertividad y autoestima en estudiantes de primer semestre de la facultad de ciencias de la salud de una universidad pública de la ciudad de Santa Marta, Colombia*. Psicología desde el caribe, Universidad del Norte. (24), 91-105. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/615/328>
- Casal, J. y Mateu, E. (2003). *Tipos de muestreo*. Recuperado de <http://minnie.uab.es/~veteri/21216/TiposMuestreo1.pdf>
- Castillo, M. (2010). *Asertividad como elemento de comunicación interna*. Extraído de: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/43/Castillo-Maria/Castillo-Maria.pdf>

- Cifuentes, A. (2008). *Asertividad y desempeño docente*. (Tesis de Licenciatura). Recuperada de <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/22/Cifuentes-Rodriguez-Alma-Yadira/Cifuentes-Rodriguez-Alma-Yadira.pdf>
- Collado, O. (s.f.). Conviviendo entre diferentes generaciones. Recuperado de: <http://www.uprm.edu/procuraduria/docs/Artviviendointergeneraciones.pdf>
- Con, C. (2012). *Asertividad en mujeres profesionales y amas de casa*. (Tesis de Licenciatura). Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/42/Con-Carolina.pdf>
- Corzantes, D. (2009). *Percepción sobre el manejo de la comunicación asertiva de un grupo de subalternos del género masculino con respecto a los mandos medios femeninos*. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/43/Corzantes-Ramirez-Diego/Corzantes-Ramirez-Diego.pdf> Contenido de Tesis (PDF)
- Damonte, V. (s/f). *Diferencias generacionales en el ámbito laboral*. Recuperado de <http://www.eaplatina.com/site2/administrador/newsletters/preview.asp?Id=203>
- Dávila, M. (2012). *Análisis de la convivencia entre las diferentes generaciones: Babyboomers, generación “x” y generación “y” en el sector público*. (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3069/1/T1124-MDTH-Davila-An%C3%A1lisis.pdf>
- Del Vera, M. (s.f.). *Trabajo de generaciones*. Recuperado de [http://www.academia.edu/5205676/Trabajo\\_de\\_generaciones](http://www.academia.edu/5205676/Trabajo_de_generaciones)
- Drucke, P. (1996). *Las nuevas realidades*. México: Limusa
- Enríquez, B. (2014). *Sea asertivo*. Prensa Libre. Pág. 12
- Espinoza, D. (2011). *El muestreo*. Recuperado de [http://davidespinoza.es/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=335:el-muestreo&catid=80:analisis-externo](http://davidespinoza.es/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=335:el-muestreo&catid=80:analisis-externo)
- Gaeta, L. y Galvanoskis, A. (2009) *Asertividad un análisis teorico-empirico*. Mexico.
- García, C. (2010). *La asertividad como herramienta comunicativa y de desarrollo personal*. Recuperado de: [http://books.google.com.gt/books?id=jcWX4vpoDwUC&pg=PA6&dq=asertividad+en+el+trabajo&hl=es&sa=X&ei=7\\_kLU-](http://books.google.com.gt/books?id=jcWX4vpoDwUC&pg=PA6&dq=asertividad+en+el+trabajo&hl=es&sa=X&ei=7_kLU-)

[ndGNTJkAe31oCYBA&ved=0CEIQ6AEwBTgK#v=onepage&q=asertividad%20en%20el%20trabajo&f=false](http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0753.pdf)

- García, P., Stein, G., y Pin, J. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la generación Y*. IESE Business School. Barcelona, España. <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0753.pdf>
- González, R. (s.f.). *La incorporación de la generación “Y” al mercado laboral*. Recuperado de: [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4045771.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4045771.pdf)
- Hare, B. (2003). *Sea asertivo, la habilidad directiva clave para comunicar eficazmente*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). México: McGrawHill.
- Hornos, P. (29 de septiembre de 2013). *Ser asertivo en el entorno laboral*. [Mensaje de blog]. Recuperado de: <http://lanoticiainparcial.com/ser-asertivo-en-el-entorno-laboral/>
- Ketterer, G. (2014). *La importancia de ser asertivo en el trabajo*. Recuperado de: <http://gente1a.com.co/la-importancia-de-ser-asertivo-en-el-trabajo/>
- Ludin, M. (24 de mayo de 2006). *Diferencias generacionales Estudio del SHRM*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://colisiongeneracional.wordpress.com/2006/05/24/diferencias-generacionales-estudio-del-shrm/>
- Manpower (2010). *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*. Recuperado de: [http://www.manpower.com.mx/uploads/press\\_room/estudios\\_investigaciones/Reescribiendo\\_las\\_reglas\\_La\\_Interaccion\\_generacional\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](http://www.manpower.com.mx/uploads/press_room/estudios_investigaciones/Reescribiendo_las_reglas_La_Interaccion_generacional_en_el_trabajo.pdf)
- Moraga, M. (2013). *Relación entre nivel de asertividad y la actitud laboral en los trabajadores de una empresa productora de alimentos*. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Moraga-Maria.pdf>Contenido de Tesis (pdf)
- Morena, A., Lara, B. y Esquivel, P. (2010). *Diferencias generacionales comprometiendo a todas las generaciones en el entorno laboral*. Recuperado de [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)DiferenciasGeneracionales\\_PresentacionPiedrasNegras\\_17May2011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)DiferenciasGeneracionales_PresentacionPiedrasNegras_17May2011.pdf)
- Ortiz, G., y Alarcón, A. (27 de julio de 2010). *Generación “X”, “Y”, “Z”*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://disonancias-zapata.blogspot.com/2010/07/generacion-x-y-z.html>

- Pérez, R. (s/f). *Asertividad en el trabajo* (Homepage). Recuperado de: <http://www.asimetcapacitacion.cl/asertividad.htm>
- Puchol, L. (2012). *El libro de las habilidades directivas*. (3. Ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Riso, W. (2002). *Cuestión de dignidad*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma
- Roca, E. (s/f). *Asertividad*. Recuperado de <http://www.xtec.cat/~jcampman/aserti10.pdf>
- Romerto, S. (s.f.). *La importancia de la asertividad en el éxito personal*. Recuperado de <http://www.exito-motivacion-y-superacionpersonal.com/la-importancia-de-la-asertividad-en-el-exito-personal.html>
- Sánchez, G. (2013). *La importancia de la asertividad*. Recuperado de <http://suite101.net/article/la-importancia-de-la-asertividad-a14334>
- Simón, C. (2007). *Duelo generacional en empresas*. Recuperado de <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1330>
- Simón, C. (2007). *Generación “y” y mercado laboral: modelos de gestión de recursos humanos para los jóvenes profesionales*. Recuperado de [http://www.hrcenter.org/img\\_comunes/investigacion/investigacion\\_esp/10.pdf](http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/10.pdf)
- Sociedad Lationamericana de Facility Management (2014). *Jornadas de actualización 2012: Un puente entre RRHH y los facility managers*. Recuperado de <http://www.slfm.org/index.php?sec=&page=&infocompleta=19>
- Soluciones en Recursos Humanos. (2009). *Asertividad en el ambiente laboral*. Recuperado de [http://www.solucionesenrh.com.mx/noticiasDETALLE.php?id\\_noticia=29](http://www.solucionesenrh.com.mx/noticiasDETALLE.php?id_noticia=29)
- Tapscott D. y Barnard R. (2006). Artículo: La generación net llegó a las empresas. *Revista Gestión*.
- Torres, L. yDíaz, J. (2012). Actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones *Revista de Formación Gerencial*. Año 11, No. 1, 2012, pags. 80-101. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3934774>

- Vidalot, M. (2001). Comunicación integracional *La factoría*. No. 14-15. Recuperado de <http://www.revistalafactoria.eu/articulo.php?id=187>
- Villarubia, A. (2013). *Gabinete psicológico aprende a escucharte. La asertividad claves para una comunicación eficaz*. Mensaje de blog. Recuperado de <http://blogs.periodistadigital.com/aprende-a-escucharte/2013/07/14/la-asertividad-claves-para-una-comunicacion-eficaz/>
- Weymann, L. (2006). *PEC- W Programa de entrenamiento para el desarrollo de comunicación asertiva basado en habilidades cognitivas*. (Tesis de licenciatura) Recuperado de <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/43/weymann-sutter-lucia/weymann-sutter-lucia.pdf>
- Zárate, E. (2012). *Inteligencia emocional y la actitud de los colaboradores en el ambiente laboral*. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/22/Zarate-Eber.pdf>

# ANEXOS

## Ficha Técnica para Evaluación de Asertividad

<b>Nombre</b>	Escala de Evaluación Asertividad (EAA)  Código; IT02-13
<b>Autor</b>	María Esther Moraga Padilla
<b>Objetivo</b>	Evaluar el nivel de asertividad en los colaboradores
<b>¿Qué mide?</b>	<p>Este cuestionario se divide en 10 ítems y mide el nivel de asertividad a través de los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación: Es la capacidad de expresarse, comunicar ideas, comprender las ideas de otros y no tener resistencia a las discusiones y solución de problemas (ítems 2,3,4,5,10).</li> <li>• Empatía: Capacidad de ponerse en la situación de los demás. Es la habilidad de pensar en los otros, pensar antes de actuar y ponerse en la situación del compañero y tratar de comprenderlo (ítems 1,6,7,8,9)</li> </ul>
<b>Tiempo de Resolución</b>	Sin límite de tiempo, aproximadamente 10 minutos
<b>Forma de Aplicación</b>	Auto aplicación
	<p>Se suma cada columna según las respuestas de los sujetos utilizando una escala que se clasifica de la siguiente manera:</p> <p style="text-align: center;">Siempre = 4</p> <p style="text-align: center;">A veces = 3</p> <p style="text-align: center;">Casi nunca = 2</p> <p style="text-align: center;">Nunca = 1</p>



<p><b>Forma de Calificación</b></p>	<p>Donde la puntuación máxima es 40 y la mínima 10 puntos.</p> <p>Por lo tanto, el puntaje final se clasifica según los siguientes rangos:</p> <p><b>60 – 45 Nivel de asertividad Alto</b></p> <p>Habilidad de expresar ideas y sentimientos sin problema en todo momento. Es la capacidad de poner límites pudiendo decir “NO” cuando lo desee siempre respetando a los demás. Es sentir completa confianza en sí mismo y en la posibilidad de decidir qué hacer, conociendo el momento adecuado para expresarse.</p> <p><b>44 – 30 Nivel de asertividad Medio:</b> Habilidad para expresarse y dar a conocer sentimientos. Posee confianza en sí mismo y está consciente que su libertad termina en donde comienzan los derechos de los demás.</p> <p><b>29-15 Nivel de asertividad Bajo</b></p> <p>No se posee la habilidad y confianza para expresar sentimientos, opiniones, ideas, etc. en situaciones donde quisiera expresarlas. Consiste en no pensar en los demás o en sí mismo con tal de evitar discusiones y problemas innecesarios. Podría decirse que puede caer en la agresividad o en la sumisión.</p>
<p><b>Reactivos</b></p>	<p>10 ítems</p>
<p><b>Puntaje máximo y mínimo</b></p>	<p>Máximo: 40 pts</p> <p>Mínimo: 10 pts</p>
<p><b>Fiabilidad de la</b></p>	<p>Puntuación alfa C. de 0.634</p>

<b>muestra</b>	
<b>Juicio de Expertos</b>	Licda. Karla de Rojas Mgtr. Beatriz Peña Mgtr. Ana Gladys de Sánchez

## ASERTIVIDAD

Área de Trabajo: \_\_\_\_\_ Años en la empresa:

Género:   Edad: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Marque con una X la opción de la escala que usted considere en cada afirmación. Tomar en cuenta que el presente cuestionario es completamente confidencial y tiene como finalidad medir el nivel de asertividad de los empleados como parte de un trabajo de investigación.

No.	Descripción	Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	Soy abierto y franco en lo que respecta a mis sentimientos.				
2	Cuando me dicen que haga algo, me gusta saber el porqué.				
3	Durante una discusión, no temo en dar mis puntos de vista.				
4	No tengo dificultades con decir "No".				
5	Expreso mis opiniones sin dificultad.				
6	Antes de juzgar o reaccionar ante alguien, suelo ponerme en sus zapatos.				
7	Me gusta poner atención e importancia a los opiniones de los demás.				
8	Me es fácil establecer una conversación.				
9	Cuando considero que algo es incorrecto, lo expreso sin miedo.				
10	Me es fácil expresar mis ideas u opiniones.				
<b>TOTAL</b>					