

# Asertividad en funcionarios de la administración pública del municipio de Montería, Colombia

**Viviana María Ruiz Arias**  
Universidad Cooperativa de  
Colombia – Sede Montería  
viviana.ruiz@campusucc.edu.co

**Carlos Eduardo Ruiz Otero**  
Universidad Cooperativa de  
Colombia – Sede Montería  
carlos.ruiz@campusucc.edu.co

**Cómo referenciar este artículo:**  
Ruíz, V.; Nobles, D.; Ruíz, C. E. (2015)  
Asertividad en funcionarios de la  
administración pública del municipio  
de Montería, Colombia. Revista  
Encuentros, Universidad Autónoma  
del Caribe, 13 (2), pp. 13-24  
DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/re.v13i2.495>

**Diana Victoria Nobles Montoya**  
Universidad Cooperativa de  
Colombia – Sede Montería  
diana.nobles@campusucc.edu.co

## RESUMEN

*En el presente artículo de investigación se muestran los resultados del estudio “Grado de asertividad de los funcionarios de atención al cliente de la administración pública del municipio de Montería”, Colombia. El objetivo fue evaluar el estilo de asertividad que los funcionarios emplean para enfrentar las diversas situaciones sociales, responder a la crítica y resolver problemas. La población estuvo constituida por quince (15) funcionarios entre los 30 y 55 años de edad quienes laboran en las dependencias de recursos humanos, Secretaría de hacienda y Sisben. El diseño metodológico fue descriptivo, transversal con un enfoque cuantitativo. El instrumento de evaluación que se utilizó fue la Escala multidimensional de asertividad. Los resultados obtenidos evidencian un déficit en conductas asertivas en los funcionarios.*

**Palabras clave:** asertividad, asertividad indirecta, no asertividad, atención al cliente

## Assertiveness in public administration officials of Montería, Colombia

### ABSTRACT

This article shows the results of the research “Degree of assertiveness of officials in the public administration of the municipality of Montería customer”. The objective of this study is to evaluate the style of assertiveness that officials use to face different social situations, respond to criticism and solve problems. The population consisted of fifteen (15) staff members between 30 and 55 years of age who work in human resources, Secretary of the Treasury and Sisben dependencies. The methodological design was descriptive, transversal with a quantitative approach. The assessment tool that was used was the multidimensional scale of assertiveness. The results obtained show a deficit in assertive behaviors in officials.

**Keywords:** assertiveness, indirect assertiveness, non-assertiveness, customer service

# Funcionários da administração pública do município de assertividade de Montería, Colombia

## RESUMO

Este artigo mostra os resultados da pesquisa “Grau de assertividade dos funcionários da administração pública do município de Montería cliente”. O objetivo deste estudo foi avaliar o estilo de assertividade que funcionários usado para enfrentar diferentes situações sociais, respondem às críticas e resolver problemas. A população era constituída por 15 quinze funcionários entre 30 e 55 anos de idade que trabalham em recursos humanos, o Secretário do tesouro e o Sisben dependências. A abordagem metodológica foi descritivo, transversal com abordagem quantitativa. A ferramenta de avaliação que foi usada foi a escala multidimensional de assertividade. Os resultados obtidos mostram um déficit em comportamentos assertivos em funcionários.

**Palavras-chave:** assertividade, assertividade indireta, não-assertividade, atendimento ao cliente

## 1. Introducción

Dentro de la experiencia en el ámbito empresarial, se ha observado la importancia de la asertividad en el manejo de las relaciones sociales, que junto a otras variables influye de manera importante en procesos vitales del ambiente organizacional, entre ellos; la negociación, la resolución de conflictos, el liderazgo, la evaluación del rendimiento y su comunicación (Díaz, 2002). De igual forma, esta habilidad social interviene en la comunicación Jefes-subordinados, atención al cliente, relaciones comerciales y en todo acontecimiento de la vida organizativa que implique el contacto directo con los demás.

Pavía (2012) plantea que en todo acto comunicativo es fundamental que los interlocutores posean habi-

lidades sociales, destacando entre ellas: la escucha activa que permite dar sentido al mensaje, la empatía y la asertividad, siendo esta última una habilidad que el individuo puede adquirir a lo largo de su vida.

Desde el enfoque cognitivo, el comportamiento asertivo es entendido como la manera de expresar lo que se cree, se siente y se desea de forma honesta y directa respetando los derechos de los demás y haciendo valer los propios derechos. En el entrenamiento asertivo, existe la necesidad de incorporar cuatro procedimientos básicos que son: enseñar la diferencia entre agresividad y asertividad, ayudar a los individuos a identificar y aceptar los propios derechos y los derechos de los demás, reducir los obstáculos afectivos y cognoscitivos para actuar de forma asertiva, minimizando las

ideas irracionales, ansiedades y sentimientos de culpa, y de esta forma desarrollar destrezas asertivas a través de la práctica de dichos métodos (Gaeta González & Galvanovskis Kasparane, 2009).

Cada vez con mayor intensidad, las organizaciones públicas se enfrentan al reto de asumir una política de servicio civil que responda a las exigencias que imponen los acelerados cambios en las demandas ciudadanas frente al Estado. Estos cambios, implican, entre otros aspectos, la oferta de servicios de calidad, el logro de altos niveles de productividad y el mantenimiento de las finanzas públicas equilibradas (Henríquez, 2008). De esta forma, el nuevo rol del funcionario público exige el desarrollo y fortalecimiento de competencias, actitudes y comportamientos que deben marcar el

compromiso institucional con sus usuarios, clientes, proveedores y la comunidad en general.

Para Cobra (2000) existen dos dimensiones cuando se habla de la calidad de servicio; una instrumental; que se utiliza para describir los aspectos físicos del servicio y, otra que describen aspectos tangibles o psicológicos del servicio que está relacionada con aspectos funcionales. Algunas personas consideran que por la edad, condición y/o estatus social son acreedoras de un mayor respeto o de que se les debe brindar ciertas atenciones y servicios fuera de lo acostumbrado. Otras pueden llegar a sentir temor de causar molestias y solo solicitan ayuda de forma indirecta. Independientemente del motivo, estas personas en lugar de pedir lo que desean o necesitan, de manera directa y clara, han aprendido a emplear pequeñas y frecuentes llamadas de atención, como “ayúdeme” o “yo no puedo”. El problema es que esta manera de actuar termina por disminuir o anular la autoestima de estas personas (Naranjo, 2008, p.9). De ahí que la capacidad de respuesta de los empleados reflejará la disposición y voluntad del personal proveedor del servicio para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido y eficiente. (Díaz, 2005).

Entre las consecuencias de adoptar una conducta asertiva Roca (2003) plantea las siguientes: facilita la comunicación y minimiza la posibilidad de malinterpretación de los

mensajes, ayuda a mantener relaciones interpersonales más satisfactorias, aumenta las posibilidades de conseguir lo que se desea, incrementa las satisfacciones y reduce las molestias y conflictos producidos por la convivencia, mejora la autoestima, favorece las emociones positivas en sí mismo y los demás; “quienes se relacionan con una persona asertiva obtienen una comunicación clara y no manipuladora, se sienten respetados y perciben que el otro se siente bien con ello” (p. 12).

La finalidad de esta investigación, fue permitir que los funcionarios de atención al cliente de la Alcaldía de Montería, reconozcan su habilidad o inhabilidad para autoafirmarse en diversas situaciones de la vida cotidiana, en las relaciones interpersonales y en el estilo de comunicación que es predominante en su manera de dirigirse a los demás. En este estudio se tuvo como objetivo principal determinar el grado de asertividad de los funcionarios de atención al cliente del municipio de Montería. En este sentido, se retoman algunos de los elementos generales de las definiciones de asertividad como es el derecho que tiene el individuo de expresarse, el respeto que es necesario que se tenga hacia el otro individuo y, buscar preferiblemente que las consecuencias del comportamiento sean lo más satisfactorias para las personas que interactúan (Flores & Díaz-Loving, 2004).

Es por ello importante entender en forma directa si las personas

que se encuentran en estos cargos de atención al público, manejan o no un alto grado de asertividad, ya que con ello propician un buen ambiente diariamente y su aceptación tanto a las personas que atienden así como su labor misma. La asertividad se desarrolla a través de la experiencia diaria del individuo en interacción con las demás personas, y está ligada tanto a la personalidad como al carácter; características que no son estáticas sino que se moldean con la interacción social a lo largo de la vida.

Se considera a la asertividad, como algo que se desarrolla en función de la propia evolución del ser social y de la adquisición de conocimientos, lo cual convierte a la asertividad en un amplio concepto que engloba aspectos propios de cada persona, como lo son la autoestima, la falta de confianza en sí mismo, la cultura y el intelecto (Rodríguez, 2001).

La palabra asertivo, de aserto, proviene del Latín *asertus* y significa afirmación de la certeza de una cosa, por lo que se deduce que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza (Güell y Muñoz, 2000). A sí mismo, el concepto de conducta asertiva fue definida por Gismero (2002) como un conjunto de respuestas verbales y no verbales, que son independientes y específicas a través de las cuales las personas expresan en situaciones interpersonales sus necesidades, preferencias, sentimientos, derechos u opiniones,

respetando todo esto en los demás y sin ansiedad excesiva. Para Cas-tanyer (2010) la asertividad es vista como un “camino hacia la autoestima, hacia la capacidad de relacionarse con los demás de igual a igual, ni estando por encima ni por debajo” (p. 21). La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresan los sentimientos, actitudes, deseos, opciones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esa conducta en los demás, y que generalmente resuelven los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas (Caballo, 2002).

La manera adecuada de relacionarse es siendo asertivo, es decir, expresando el real sentir y pensar, lo cual requiere un trabajo personal. En cualquier situación laboral se decide ser asertivo, agresivo o por el contrario condescendiente. La elección depende de muchos factores: si se toman decisiones basadas en la información de que dispone y en sus propias necesidades, entonces estará actuando con asertividad, si las decisiones se toman basadas en el potencial para influir en los demás o sin tener en cuenta el posible impacto sobre los mismos, será una conducta agresiva, si deja las decisiones para los demás o toma decisiones para evitar conflictos, entonces se estará actuando pasivamente (Shelton & Burton, 2004).

Riso (2013), plantea que el ser una persona asertiva significa ser capaz de “ejercer y/o defender” los derechos individuales como por ejemplo decir “no”, expresar una opinión contraria, entrar en desacuerdos con otros y sin dejarse manipular expresar los sentimientos negativos. De igual manera este autor describe a la persona sumisa como aquella que se deja manipular por los demás y la conducta agresiva como la no valoración de los derechos del otro. La asertividad es entonces, el punto medio entre “el que se arrodilla y aplasta al otro”, es defender los propios derechos sin lastimar a ninguna persona (p. 5).

Se reconoce en la asertividad el conjunto de principios y derechos que hacen a un modelo de vida personal enfocado a lograr el éxito en la comunicación humana, su esencia radica en la habilidad para transmitir y recibir mensajes haciéndolo de forma honesta, profundamente respetuosa, directa y oportuna. La asertividad es una forma de vida que se hace un hábito profundo; en la idea de Rodríguez Estrada & Serralde (2010) una persona asertiva se caracteriza por sentirse libre para manifestarse, puede comunicarse con personas en todos los niveles; desde familiares, amigos, extraños o público en general en forma siempre abierta, franca, directa y adecuada, teniendo siempre una orientación activa en la vida que le hace sentirse libre para expresarse emocionalmente e ir tras los objetivos propuestos.

La asertividad es la herramienta para acertar en la relación humana, donde no hay ganadores y perdedores, hay solo seres que se relacionan en un ámbito de profundo respeto, hay una relación personal de ganar-ganar, tal cual el cuarto hábito en el modelo de Covey (2014), en donde solo se gana en una relación solo y a condición de que la otra parte también gane. Así la asertividad se incluye en la semántica que trata de:

La capacidad que tenemos de reafirmarnos a nosotros mismos en la medida en que aceptamos las consecuencias de nuestros actos y reconocemos nuestras inconsecuencias y errores, sin sentirnos por ello amenazados, en la medida en que no nos sentimos condicionados ni forzados por la opinión de los demás y en la medida en que nos sentimos en libertad para actuar como queremos (Ongallo, 2012, p. 199).

Los directivos en ocasiones requieren ser capacitados para superar las principales barreras de la comunicación, entre las que se encuentran las dificultades para aceptar la diversidad y las diferencias en experiencias, conocimientos y cultura de sus colaboradores, así como reconocer las emociones propias y ajenas, sus prejuicios y estereotipos que en ocasiones distorsionan la información y pueden llegar a generar desconfianza en las relaciones que se establecen.

Las posibilidades de éxito en la interacción social tienen mucho que ver con la forma de afrontar problemas, por lo que es necesario saber controlar las emociones sin permitir que el estrés disminuya la calidad de afrontamiento en un evento determinado, cabe decir que la conducta asertiva es algo que se puede adquirir y se puede enseñar, sin importar el nivel educativo, los conflictos externos que están alrededor del individuo, la vida acelerada que se lleva y el paso apresurado con que el hombre debe hacer frente al desarrollo de la tecnología.

Se puede entonces aprender a manejar las emociones y capacidades para afrontar eventos determinados; más aún si se aprenden desde un principio conductas asertivas, aumentará la posibilidad de que éstas continúen desarrollándose con el tiempo.

## 2. Metodología

### 2.1 Diseño de la investigación

Este es un estudio descriptivo, transversal de enfoque cuantitativo, no experimental, en el que se recolectaron datos que permitieron especificar características de los funcionarios de atención al cliente con relación al grado de asertividad que manejan en la comunicación con los demás. "La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice" (Hernández & Baptista, 2003, p. 119).

### 2.2 Instrumentos

Para medir el grado de asertividad se utilizó la Escala Multidimensional de Asertividad (Flores & Díaz-Loving, 2004) que consta de 45 afirmaciones tipo Likert, presentando cinco opciones de respuesta que van desde, totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo y con un rango de 1 a 5, está constituida por tres dimensiones de 15 reactivos cada una de ellas: asertividad indirecta; entendida como la inhabilidad del individuo para tener enfrentamientos directos cara a cara con otras personas en situaciones cotidianas o de trabajo ya sea con familiares, amigos, jefes y compañeros de trabajo, la no asertividad; es decir la inhabilidad del individuo

para expresar sus deseos, opiniones, sentimientos, limitaciones, alabanzas, iniciar la interacción con otras personas y manejar la crítica, y la asertividad; que es entendida como la habilidad del individuo para "expresar sus limitaciones, sentimientos, opiniones, deseos, derechos, a dar y recibir alabanzas, hacer peticiones y manejar la crítica" (p. 41).

### 2.3 Participantes

Participaron 15 funcionarios de la atención al cliente de la administración pública del Municipio de Montería, correspondientes a la población total que se encuentran laborando en las oficinas del Sisben, Recursos humanos y Secretaría de Hacienda.

Tabla 1. Población según género y edad.

DEPENDENCIA	Género	Rango de Edad (Años)	Cantidad	%
Recursos Humanos	Masculino	47	1	6,7%
	Femenino	42 -55	3	20,0%
Secretaría de Hacienda	Masculino		0	0,0%
	Femenino	30 -49	6	40,0%
SISBEN	Masculino	31 -51	3	20,0%
	Femenino	38 -42	2	13,3%

Fuente: Recursos Humanos Alcaldía de Montería.

## 2.4 Procedimiento

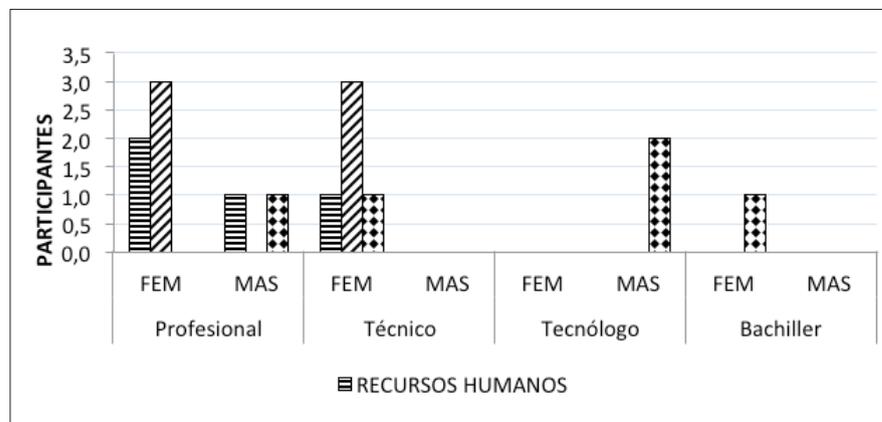
Para el procedimiento de recolección de la información, primeramente se presentó la propuesta de investigación a la oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía de Montería y se obtuvo el permiso para la recolección de los datos, seguidamente la unidad investigativa visitó cada una de las dependencias que se encargan de la atención al público, y concertó el horario para la aplicación de la prueba resaltando que la participación en este estudio era de manera voluntaria y anónima.

Con la información recolectada, se realizó la organización de tablas y construcción de gráficas en el programa Excel 2010 de Microsoft realizándose el análisis estadístico de frecuencia de respuesta con sus respectivos porcentajes, comparación de medias y varianzas poblacionales. Por último se redactó el informe.

## 3. Resultados

Para la calificación e interpretación de los resultados, la información obtenida, fue procesada siguiendo los pasos que plantea la escala multidimensional de asertividad (EMA) de Flores & Díaz-Loving (2004) la cual convierte las puntuaciones crudas a puntuaciones normalizadas a través de T lineal en la población de estudio. De igual forma, se resaltan aspectos como el nivel educativo, el género y tipo de contrato laboral que tienen los funcionarios de la administración pública del municipio de Montería.

Figura 1. Nivel educativo de los funcionarios.

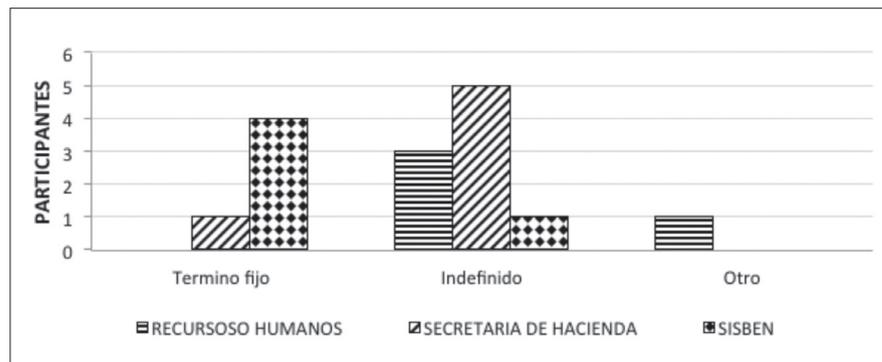


Fuente: elaboración propia.

En la figura 1 se observan los porcentajes referentes al nivel educativo por género de la población objeto de estudio, en donde 7 de ellos ha cursado estudios profesionales distribuido de la siguiente manera: 2 mujeres y 1 hombre en la oficina de recursos humanos, en la oficina de secretaria de hacienda 3 mujeres y en la oficina del Sisbén solo un hombre es profesional. En el nivel de

estudios técnico, solo una mujer en recursos humanos, 3 de secretaria de hacienda y una en la oficina del Sisbén. Es importante resaltar que el nivel educativo tecnológico solo se encuentran 2 hombres de la oficina del Sisben, de la misma forma en esta oficina es donde se reporta solo una mujer con estudios de bachiller. Estos datos evidencian que tanto en la oficina de recursos humanos y se

Figura 2. Tipo de contrato laboral.



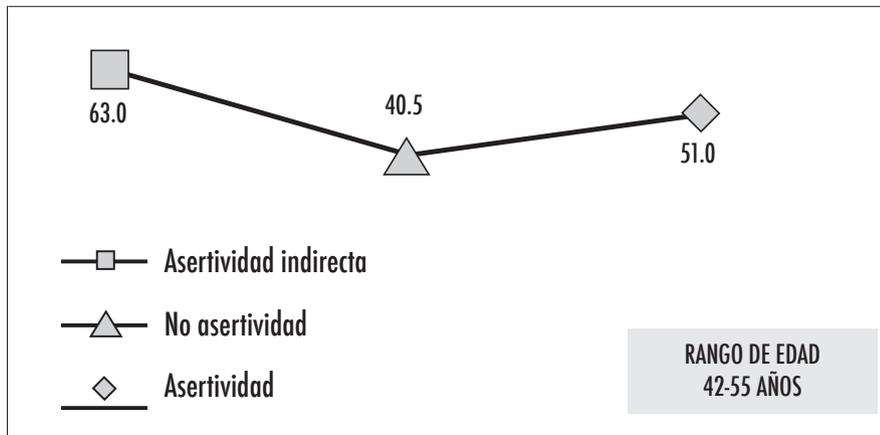
Fuente: Oficina de Recursos Humanos.

cretaria de hacienda, la mayoría de funcionarios de atención al cliente son mujeres y tienen formación a nivel universitario, lo que se relaciona con el perfil de los cargos y las responsabilidades que se desempeñan en estas oficinas.

En la figura 3 se observa que el estilo de respuesta que predomina en las relaciones interpersonales de los funcionarios de la oficina de recursos humanos es el de la asertividad indirecta (63,0%), lo que implica que en su mayoría tienen dificultades para expresarse abiertamente, evitando tener enfrentamientos directos con otras personas en diversas situaciones y con distinta gente. "Para comunicarse prefieren hacerlo por medios indirectos como los memorandos, e-mail, utilizar el teléfono o en algunos casos se apoyan a terceras personas" (Flores & Díaz-Loving, 2004, p 41).

En la figura 3 se observa que el estilo de respuesta que predomina en las relaciones interpersonales de los funcionarios de la oficina de recursos humanos es el de la asertividad indirecta (63,0%), lo que implica que en su mayoría tienen dificultades para expresarse abiertamente, evitando tener enfrentamientos directos con otras personas en diversas situaciones y con distinta gente. "Para comunicarse prefieren hacerlo por medios indirectos como los memorandos, e-mail, utilizar el teléfono o en algunos casos se apoyan a terceras personas" (Flores & Díaz-Loving, 2004, p 41).

Figura 3. Resultados oficina de recursos humanos.

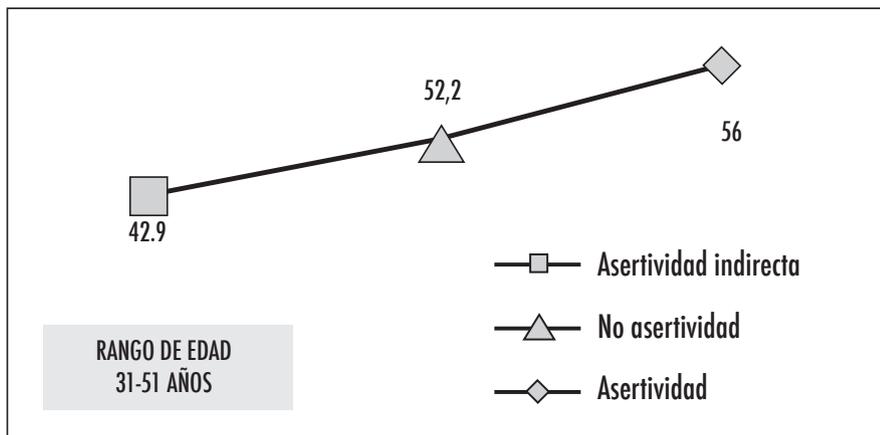


Fuente: elaboración propia.

En la figura 4 se observan los resultados obtenidos por los funcionarios de la oficina del Sisbén, encontrándose que en ellos predominan dos estilos de respuestas en sus relaciones interpersonales; el no asertivo (52,2%) y la asertividad indirecta (49,2%), evidenciando una conducta pasiva que manifiesta inhabilidad

para expresar sentimientos, deseos, opiniones, y entrar en contradicciones con los demás. Para Bishop (2000) un factor común de los comportamientos pasivo y agresivo es la falta de autoestima. Por ello, la pérdida de autoestima puede dar como resultado un comportamiento no asertivo.

Figura 4. Resultados oficina del Sisben.

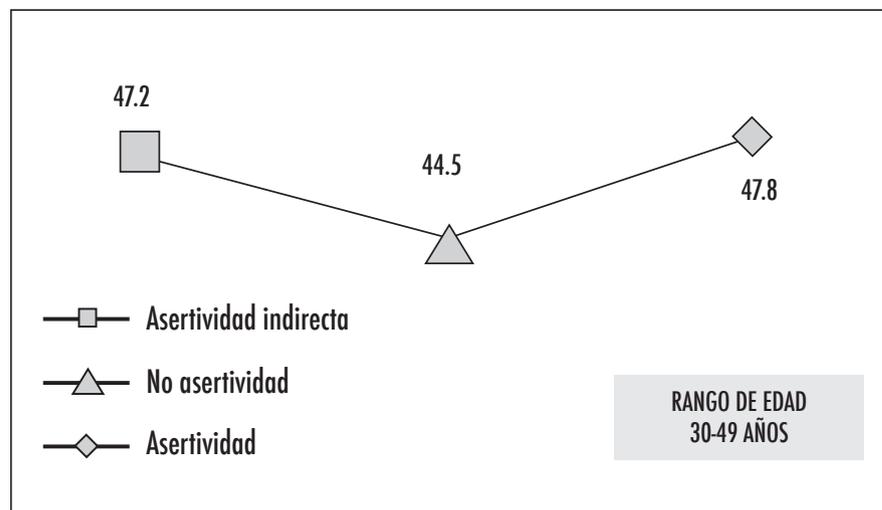


Fuente: elaboración propia.

En la figura 5 se muestran los resultados obtenidos por los funcionarios de la oficina de la secretaría de hacienda en donde los estilos de respuesta en las relaciones con los demás son la asertividad indirecta y la no asertividad, manifestando con esto dificultades para expresarse abiertamente, decir “no”, expresar desacuerdos y manifestar sentimientos negativos. Naranjo (2008) plantea que las personas que son tímidas, no asertivas, frecuentemente se sienten tensas en situaciones sociales, lo que les dificulta comunicarse con los demás, desean gustar y ser aceptadas, “siendo más fáciles de influenciar y manipular y por lo general le permiten a otras personas tomar decisiones producto de la falta de confianza en sí mismas” (p. 24).

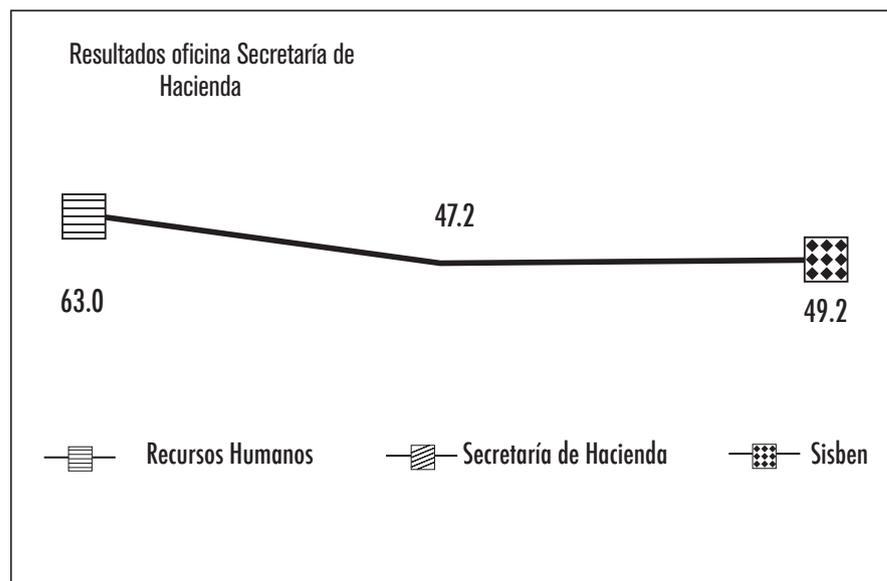
En la figura 6 se describen los resultados comparativos de la asertividad indirecta, observándose que existen algunos funcionarios de la oficina de recursos humanos con un nivel alto de asertividad indirecta (63,0%), lo que significa que estos funcionarios utilizan (e-mail, memorandos, llamadas telefónicas, entre otros) para expresar sus opiniones, sentimientos y peticiones. Según Flores (2004) si una persona obtiene puntuaciones por arriba del promedio de este factor implica que es un individuo inhábil para decir o expresarse abiertamente; le es difícil tener enfrentamientos directos con los demás. A diferencia de los puntajes obtenidos por funcionarios de la oficina del Sisbén en donde el (49,2%) y de la secretaria de hacienda el (47,2%); se encuentran dentro del promedio de esta dimensión.

Figura 5. Resultados oficina Secretaría de Hacienda.



Fuente: elaboración propia.

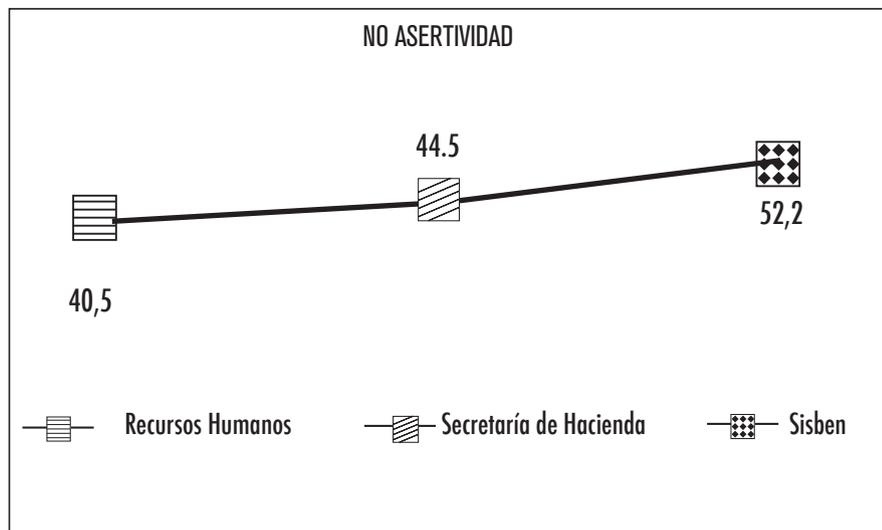
Figura 6. Resultados comparativos.



Fuente: elaboración propia.

En la figura 7 se describen los resultados comparativos en cuanto a la dimensión de no asertividad, encontrándose que en algunos de los funcionarios del Sisbén la puntuación es por encima del promedio (52,2%), lo que significa que son individuos con dificultad para expresar sus deseos, opiniones y sentimientos, iniciar la interacción con otras personas y manejar la crítica. (Flores, 2004) siendo sujetos no asertivos. Por el contrario, en algunos funcionarios de recursos humanos obtuvieron puntuaciones promedio (40,5%), al igual que los funcionarios de secretaría de hacienda (44,5%), siendo personas que manejan adecuadamente las relaciones interpersonales, expresan lo que desean y pueden sostener conversaciones con los demás (Flores, 2004).

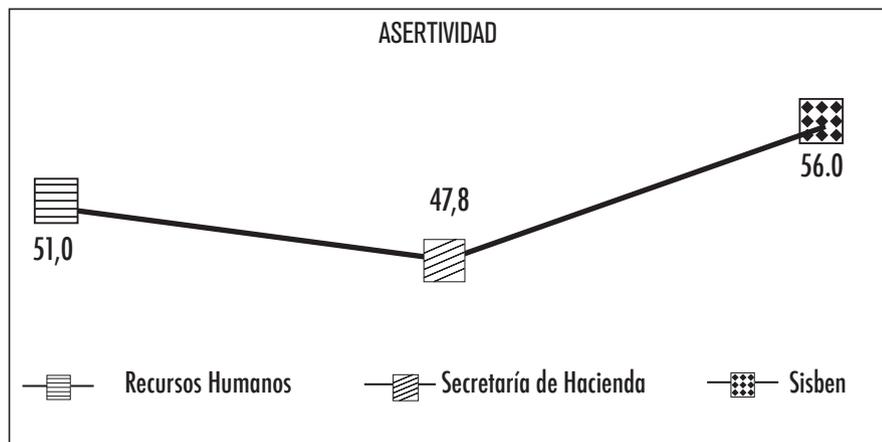
Figura 7. Resultados Comparativos.



Fuente: elaboración propia.

En la figura 8 se observan los resultados comparativos con relación a la dimensión de asertividad, observándose que en la oficina del Sisbén un (56%) de los funcionarios presentan conductas asertivas en las relaciones con los demás, igualmente en la oficina de Recursos Humanos (51%) los funcionarios expresan sus ideas y sentimientos en forma consciente, congruente, clara, directa y equilibrada o pueden defender sus legítimos derechos, actuando desde un estado interior de auto confianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad (Flores, 2004). Mientras que en la Secretaría de Hacienda existen funcionarios con un nivel por debajo de la media (47,8%) lo que significa que son individuos

Figura 8. Resultados Comparativos.



Fuente: elaboración propia.

inhábiles para expresar sus deseos, sentimientos y opiniones, para dar y recibir elogios, hacer peticiones y

manejar la crítica, por lo regular presentan dificultades en las relaciones interpersonales (Flores, 2004).

## 4. Discusión

En este estudio se pone de manifiesto que en los funcionarios de atención al cliente de la administración pública del municipio de Montería, tienen una forma de interactuar con las demás personas, que está caracterizada por estilos de respuestas no asertivas. Los resultados indican que no existen diferencias significativas entre los estilos de comunicación predominantes en los grupos de funcionarios de la atención al cliente de la administración pública; siendo notoria la asertividad indirecta como estilo más utilizado, seguido de la no asertividad; factores que son propicios para que los individuos actúen en forma manipulativa, agresiva y/ o pasiva en su entorno social. Bach & Forés (2008) consideran que la persona realmente asertiva sabe observar a su interlocutor y tomar la decisión de decir las cosas en el momento que sea el más adecuado, sin ocultar lo que siente y sin caer en “hablar por hablar” y de esta forma el principal beneficio que se adquiere siendo asertivo es mejorar las relaciones con los demás.

Se puede entonces aprender a ma-

nejar las emociones y capacidades para afrontar eventos determinados; más aún si se aprenden desde un principio conductas asertivas, aumentará la posibilidad de que éstas continúen desarrollándose con el tiempo. Flores & Díaz-Loving (2004), plantea que la asertividad involucra la declaración de los derechos personales a la vez que se expresan pensamientos, sentimientos y creencias sin violar los derechos de otras personas.

### Limitaciones

La falta de colaboración de los usuarios no hizo posible conocer la percepción que tienen del servicio y realizar correlación de variables como parte de esta investigación.

## 5. Conclusión

Los hallazgos encontrados en este estudio muestran el uso de la asertividad indirecta y no asertividad como principales formas de comunicación que utilizan los funcionarios de atención al cliente, estos comportamientos evidencian la necesidad que existe de ir modificando el estilo de respuesta utilizado en la comunicación, permitiendo mayor calidad en las oficinas de atención

al cliente, en especial en la secretaria de hacienda; donde se encontró que la puntuación de la asertividad está por debajo de la media.

Cabe señalar que el hecho de que en la mayoría de los funcionarios de la secretaria de hacienda, recursos humanos y Sisbén, prevalezca el uso de la asertividad indirecta, muestra que sí son capaces de expresar sentimientos, pensamientos, tolerar críticas y resolver problemas, pero no de manera directa y asertiva, ocasionándoles dificultad para lograr una comunicación asertiva, lo que puede afectar su personalidad y capacidad para desempeñarse de forma apropiada en la atención al cliente.

Ante los resultados obtenidos, se hace necesario para futuras investigaciones evaluar la satisfacción de los usuarios, y contemplar la inclusión de otras variables de personalidad y del proceso de comunicación verbal y no verbal que se da en las interrelaciones de los funcionarios en su labor cotidiana que les permita asumir con responsabilidad cada una de sus acciones y errores propios, aprender a decidir sin estar presionados, y a ejercer los derechos asertivos con seguridad y confianza en sí mismos.

## Referencias

- Bach, E. & Forés, A. (2008). La asertividad para gente extraordinaria. Barcelona: Plataforma.
- Bishop, S. (2000). Desarrolle su asertividad. Barcelona: Gedisa.
- Caballo, V. E. (5ta ed.) (2002). Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales. España: Siglo XXI.
- Castanyer, M. O. (2010). La asertividad: expresión de una sana autoestima (32a. ed.). España: Desclée de Brouwer.
- Cobra, M. (2da ed.) (2000). Marketing de servicios. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Covey, S. (2014). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: La revolución ética en la vida cotidiana y la empresa. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Díaz, L. (2002). Asertividad: Una alternativa para el óptimo manejo de las relaciones interpersonales. México: Trillas.
- Díaz, R. (2005). Validación de una escala de calidad del servicio. Revista Científica Flumen. 1(1), 73.
- Flores, G. M. & Díaz-Loving, R. (2004). Escala Multidimensional de Asertividad. México: Manual Moderno.
- Gaeta González, L. & Galvanovskis Kasparane, A. (2009). Asertividad: un análisis teórico-empírico. Enseñanza e Investigación en Psicología. 14, (2), 403-425.
- Gismero, E. (2002). Manual de la escala de habilidades sociales. España: TEA Ediciones.
- Güell, M. & Muñoz, J. (2000). Desconócese a ti mismo. Programa de alfabetización emocional. Barcelona: Paidós,
- Henríquez, H. M. (2008). XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, Argentina. En línea: <http://www.uniovi.es/~Psi/REIPS/1v0/.html>
- Hernández, S. Fernández, C. & Baptista, P. (3era ed.) (2003). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
- Lévy-Garboua, L. & Montmarquette, C. (2001): "Satisfaction judgments and utility analysis", XVIII Journées de Microéconomie Appliquée, Nancy, Francia.
- Naranjo, M. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. Actualidades Investigativas en Educación. 8, (1), 1-24

- Ongallo, C. (2012). La atención al cliente y el servicio postventa. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Pavía, S. I. (2012). Comunicación en las relaciones profesionales (UF0520). España: IC Editorial.
- Riso, W. (2013). Guía práctica para no dejarse manipular y ser asertivo. Recuperado de <http://www.sociedad-ytecnologia.org/file/download/224400>
- Roca, E. (2003). Cómo mejorar tus habilidades sociales. Programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional. Valencia: ACDE.
- Rodríguez (2001) Asertividad: el arte de decir no y algo más. Recuperado de: <http://www.arearh.com/software.htm>
- Rodríguez, E. M., & Serralde, M. (2010). Asertividad para negociar. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Shelton, N. & Burton, S. (2004). Haga oír su voz sin gritar. Asertividad. Madrid: Fund. Confemetal.