

39  
Ley

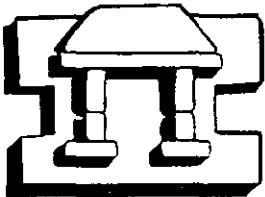


# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

ENTRENAMIENTO ASERTIVO.—“UNA ALTERNATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL AMBITO LABORAL”

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A N :  
RAUL DIAZ GARCIA  
FRANCISCO JAVIER SUAREZ



IZTACALA LOS REYES IZTACALA. ESTADO DE MEXICO.

SEPTIEMBRE 1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

5703



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**CAMPUS "IZTACALA"**

**Entrenamiento asertivo.- "Una alternativa para el mejoramiento de las relaciones  
interpersonales en el ámbito laboral"**

**TESIS**

**Que para obtener el Título de Licenciado en Psicología.**

**PRESENTA**

**RAUL DIAZ GARCIA**  
**FRANCISCO JAVIER SUAREZ**

**Los Reyes Iztacala Estado de México., Septiembre 1998**

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias a Dios por iluminar mi camino en el logro de esta meta

Agradezco a mis padres y hermanos quienes con su apoyo y comprensión me impulsaron a seguir adelante.

En especial dedico este triunfo a mi esposa Martha y a mis hijos Obed y Raúl Alberto, los cuales en muchas ocasiones se vieron privados de tiempo y atención de mi parte durante la realización de éste trabajo.

Asimismo, llegue mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de alguna manera culminación de mi trabajo: Profesores, compañeros y amigos.

**“ GRACIAS ”**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**CAMPUS- IZTACALA**

**ENTRENAMIENTO ASERTIVO: UNA ALTERNATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE  
LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL AMBITO LABORAL.**

**TESIS PROFESIONAL**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**PRESENTAN:**

**DIAZ GARCIA RAUL  
SUAREZ FRANCISCO JAVIER**

**ASESOR: PROFESORA CAROLINA VEGA MATURANO**

**TLALNEPANTLA, ESTADO DE MEXICO**

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO 1.- PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.....</b>	<b>6</b>
1- Definición.....	6
2.- Antecedentes de la Psicología Industrial u Organizacional.....	11
<b>CAPÍTULO 2.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>18</b>
1 - Definición.....	18
2.- Objetivos.....	21
3.- Actividades.....	23
<b>CAPÍTULO 3.- CAPACITACIÓN.....</b>	<b>30</b>
1.- Definición.....	30
2.- Marco Legal.....	34
3.- Tipos.....	36
4.- Metodología de la Capacitación.....	39
5.- Proceso de la Capacitación.....	42
<b>CAPÍTULO 4.- HABILIDADES SOCIALES (ASERTIVIDAD).....</b>	<b>58</b>
1.- Antecedentes.....	58
2.- Definición.....	61
3.- Entrenamiento Asertivo.....	70

<b>CAPÍTULO 5.- EL PAPEL DEL PSICÓLOGO INDUSTRIAL.....</b>	<b>77</b>
1.- Funciones del Psicólogo en el área industrial.....	77
2.- El Psicólogo como Capacitador.....	81
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>87</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>91</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>103</b>

**ANEXOS**

## RESUMEN

La presente tesis esta estructurada en dos partes, una teórica y otra aplicada. En la parte teórica se citan las bases y principios de la psicología industrial, la administración del recurso humano, la capacitación, las habilidades sociales y el papel del psicólogo industrial.

En la parte aplicada se implementó un programa de entrenamiento asertivo el cual estuvo apoyado en técnicas y principios conductuales. Este fue impartido a un grupo de 9 asistentes médicas de nivel académico básico y medio básico mismas que la coordinación de asistentes médicas de la unidad, en base a una detección de necesidades reportó como trabajadoras con problemas en sus relaciones interpersonales y además se contó con un grupo control para contrastar los resultados.

Asimismo a través de un análisis estadístico se demostró que el entrenamiento asertivo tuvo un efecto significativo en las relaciones interpersonales de las trabajadoras, ya que al término de éste las trabajadoras mostraron un cambio positivo en la interacción con las demás personas.

Después de treinta días de haberse llevado acabo la intervención se realizó un seguimiento, en el cual las participantes reportaron que sus relaciones interpersonales mejoraron tanto con la población derechohabiente como con sus compañeros de trabajo.



## INTRODUCCION

El trabajo es uno de los elementos que caracteriza al hombre como agente conformador y transformador de la realidad en que se encuentra inmerso. Tal actividad la ha llevado a cabo desde tiempos inmemorables en diferentes circunstancias, propias del momento histórico vivido.

En la actualidad, un medio en que el hombre se desenvuelve para realizar su trabajo es la organización. En ésta pasa una buena parte de su vida tratando de encontrar los satisfactores que le permitan tener un pleno desarrollo como empleado, como ser humano o bien en ambos.

Por su parte, las organizaciones buscan lograr sus objetivos, producción de bienes o prestación de servicios para lo cual emplean recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. En gran medida, el éxito de la organización depende del desarrollo de metas comunes con sus empleados en un ambiente de apoyo.

En este sentido, la capacitación dentro de las organizaciones juega un papel importante puesto que es una forma extraescolar de aprendizaje cuyo propósito fundamental es dotar al personal de los centros de trabajo con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son necesarios para desempeñar su labor y al mismo tiempo le permitan mantenerse actualizado ante el reto del creciente desarrollo

tecnológico y satisfacer la necesidad de emplear cada vez más al hombre mejor capacitado. Las relaciones interpersonales son de primordial importancia para el individuo y para la productividad de la organización. Se hace necesario entrenar al trabajador en el área de habilidades sociales, específicamente en asertividad, ya que ésta permite que los individuos interactúen de manera más adecuada con las personas con las que conviven en su contexto laboral y social.

El psicólogo tiene un papel importante ya que su formación se enfoca al comportamiento humano y le permite trabajar con el individuo en la organización, contribuyendo de esta manera a su mejor aprovechamiento. Cabe mencionar que el psicólogo interviene en el programa de capacitación en todo su proceso.

El objetivo de la presente tesis fue mejorar las relaciones interpersonales de un grupo de Asistentes Médicas del I.M.S.S., a través de un Entrenamiento Asertivo, tanto con sus compañeros de trabajo, como con la población derechohabiente a la que prestan sus servicios.

Cabe aclarar, que aunque este trabajo va dirigido a Asistentes Médicas, en realidad puede ser aplicado a cualquier otra área de servicio de la Institución o en su caso, a cualquier organización en la que las relaciones interpersonales sean una problemática que afecte, el buen funcionamiento de la misma.

Asimismo, se debe tomar en cuenta que para toda organización de servicio en este caso el Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual brinda un servicio de salud muy importante a través de sus trabajadores dirigido a un porcentaje importante de mexicanos en sus tres niveles de atención (primer nivel Unidad de Medicina Familiar, segundo nivel Hospital Regional y de zona, tercer nivel Hospital de Especialidades) y por tanto una de sus premisas fundamentales para su buen funcionamiento, es que existan relaciones interpersonales satisfactorias, lo cual hace necesario que todo trabajador inmerso en esta institución debe poseer habilidades sociales adecuadas para poder brindar la atención que requiere la población derechohabiente, además de tener un comportamiento cordial, con respeto y sin conflictos con sus compañeros de trabajo.

Para la realización de ésta tesis nuestra hipótesis de trabajo fué; "si a un grupo de asistentes médicas, se le aplica un programa de entrenamiento asertivo entonces mejoraran sus relaciones interpersonales".

Además nuestra pregunta de investigación fué: ¿ El entrenamiento asertivo, puede mejorar las relaciones interpersonales en personas de nivel básico y nivel medio básico en un ambiente laboral?.

Para ello en el capítulo 1, se describe sobre la Psicología Industrial, su definición y algunos de sus antecedentes. En el capítulo 2 se revisa la Administración de Recursos Humanos su definición, objetivos y actividades. El capítulo 3 trata sobre capacitación, su definición, sus etapas, tipos, metodología y marco legal. El capítulo 4 versa sobre

habilidades sociales asertividad, su definición, antecedentes y entrenamiento asertivo. Finalmente, en el capítulo 5, se habla sobre el papel del psicólogo en el área industrial y sus funciones en general y más específicamente como capacitador. En el capítulo 6, se menciona la metodología del presente trabajo. Finalmente se mencionan los resultados y las conclusiones.

## CAPITULO 1.- PSICOLOGIA INDUSTRIAL

### 1.- Definición

El presente trabajo de entrenamiento asertivo está planeado para llevarse a cabo en un contexto laboral, consideramos de suma importancia definir la Psicología Industrial, para poder entender los aspectos más relevantes de esta disciplina y poder aplicar los principios y métodos que de ella se derivan y obtener óptimos resultados en nuestra intervención aplicada.

Para Blum y Naylor (1985), la psicología industrial es la extensión o aplicación de los principios y/o datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de la industria ya sea de bienes o servicios. Dichos autores consideran que el aspecto más relevante de la psicología industrial es su disciplina y que las conclusiones científicas deben ser objetivas y basarse en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido.

Por su parte, Siegel, (1981), Schultz, (1986) y Robbins, (1987), afirman que la psicología industrial es una disciplina aplicada que en la práctica utiliza directamente los principios que sirven de fundamento al conocimiento del comportamiento humano, obtenido de otras ramas del amplio campo de la psicología entre las que se encuentran la (psicología clínica, psicología experimental, psicología social, entre otras), así como de

otras disciplinas tales como la Sociología, la Economía, la Fisiología, la Antropología, las Ciencias Políticas, entre otras.

Existen diversas definiciones de psicología industrial para lo cual mencionaremos las siguientes.

Gilmer (1976) opina que la psicología industrial podría definirse como el conjunto de métodos de la psicología aplicada que, o bien han sido concebidos para satisfacer las necesidades de la industria, o bien han sido adaptados a tales necesidades.

Otra de ellas es de Mayer (1986), quien dice que la psicología industrial es una ciencia aplicada, que tiene por objeto el estudio del comportamiento humano dentro del área laboral, con el fin de hacerlo más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad.

De acuerdo a Dunnette y Kirchner (1994), la principal contribución que la psicología puede hacer a la industria, es "Introducir el método científico como base para derivar las decisiones que impliquen y apoyen la conducta humana".

Cabe mencionar desde nuestro muy particular punto de vista que el concepto de psicología industrial ha evolucionado a través del tiempo a psicología organizacional. Existen diversas definiciones de psicología industrial.

Shein (1982), considera que esto obedece a que anteriormente la Psicología Industrial estaba enfocada en el individuo y actualmente se percibe con un enfoque sistémico. Bajo dicho enfoque surgieron cambios encaminados a mejorar la vida del trabajador con la tendencia a darle un sentido más humano al trabajo, es decir menos rígido y jerárquico; considerándolo como parte integral y participativa dentro de la organización (Shultz, 1986).

Bass (1982) afirma que la Psicología Organizacional es una de muchas disciplinas científicas que se necesitan para llevar a cabo un estudio objetivo y completo del mundo del trabajo, el cual, tiene múltiples conexiones con otras disciplinas, especialmente con la Economía, las Ciencias Físicas y diversas Ciencias de la conducta por ejemplo: se pueden hacer uso en gran escala de las técnicas y conceptos de la Psicología Social en el caso de estudiar la forma en que los trabajadores y la administración conciben el movimiento sindical.

También la Psicología de la Educación aporta principios de comunicación e instrucción y modificación. La Psicología Clínica contribuye con conocimientos concernientes a la adaptación y reacción ante los cambios en la organización.

Por su parte Shein (1982) señala que la Psicología Organizacional reconoce que las organizaciones son sistemas sociales complejos por lo cual la conducta de un individuo dentro de éstas debe analizarse desde un punto de vista social. Asimismo, indica que el campo de la Psicología Organizacional surge como producto de los

estudios realizados sobre motivación, sistema de incentivos, políticas de personal y relaciones intergrupales.

Howell (1988) considera que la Psicología Organizacional es el área más moderna de la Psicología Industrial; la cual trata del influjo de la organización y demás factores ambientales sobre la conducta y la satisfacción laboral y del modo cómo pueden modificarse estos factores para aumentar el rendimiento y la satisfacción laboral.

Kirchner (1994) menciona que la Psicología Organizacional es el estudio de la Organización, su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a la misma. Esta definición nos obliga a estudiar las áreas del conflicto potencial entre las personalidades de los empleados y las demandas de la Organización.

De esta forma podemos concluir que la Psicología Organizacional como campo del conocimiento está íntimamente ligada al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que pueden hacerse sobre los determinantes de la conducta de un individuo dentro de una organización se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social.

De esta forma, consideramos que al referirnos a los conceptos de psicología industrial y psicología organizacional en realidad nos referimos a una misma rama de la psicología, la cual aplica sus métodos y principios basados en las investigaciones realizadas en las empresas, las industrias, las instituciones, entre otras.



Sin embargo, cuando la psicología industrial comenzó a ser aplicada en el área laboral se centraba más en el mero comportamiento de los individuos sin tomar en cuenta el ambiente y las demás variables que intervenían en éste.

Es por esto que los psicólogos al darse cuenta que estudiando el comportamiento de los individuos en aislado, no podían resolver los problemas que afectaban el sistema de la organización, de esta forma empezaron a preocuparse por estudiar los problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social como un todo dando como resultado una ampliación del concepto a psicología organizacional.

Podemos determinar la trascendencia que representa para toda organización contar con la ayuda de la Psicología para su mejor desarrollo en beneficio de aquella, como de todos los integrantes de la misma.

## 2.- Antecedentes de la psicología industrial u organizacional

Ya que hemos definido lo que es la Psicología Industrial, a continuación citaremos los antecedentes históricos que le han dado sustento, con el fin de dar a conocer el desarrollo que esta rama de la psicología ha logrado a través del presente siglo, y que le ha permitido aportar conocimientos importantes a las organizaciones para su mejor funcionamiento.

Aunque es difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina, es probable que la Psicología Industrial iniciara el 20 de diciembre de 1902, ya que fue ese día cuando el doctor Walter Dill Scott Psicólogo norteamericano, pronunció un discurso en el que analizó las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad (Ferguson, 1962 en Blum y Naylor , 1985). Posteriormente escribió una serie de 12 artículos que se combinaron con la edición de su libro titulado "The theory of advertising" en 1903, sin duda era el primer libro que hablaba de la aplicación de la psicología al mundo de los negocios.

Scott llegó a ser director de la Universidad de North Western en Chicago, donde publicó otros libros sobre el mismo tema en 1908. También escribió sobre la importancia de las condiciones físicas en el ambiente laboral aseverando que tales condiciones pueden favorecer o afectar el rendimiento de los trabajadores.

No obstante y a pesar de las grandes aportaciones que hizo Scott a la Psicología Industrial, a quien se le ha denominado como el primer psicólogo industrial es al alemán Hugo Munstemberg, dado que en 1913 este investigador publicó su texto "Psychology and Industrial Efficiency". Sus libros sirvieron como modelo para el desarrollo de la Psicología Industrial, tal como la conocemos hoy, ya que incluían temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de los movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta, etcétera (Blum y Naylor, 1985).

Para 1911, Munstemberg inició estudios sobre actitudes individuales en los conductores de tranvías, ya que el número de accidentes era muy elevado. Los resultados determinaron que factores tanto físicos como psicológicos provocaban accidentes en los empleados, con lo cual se propició que una serie de pruebas psicológicas auxiliaran a la selección y ubicación del personal para evitar dichos accidentes (Rivera, 1988).

Durante la primera guerra mundial se pusieron en práctica todavía más las aportaciones que había hecho Munstemberg en cuanto a la necesidad de hacer una efectiva selección de sus oficiales y personal en general. Por ejemplo, en Francia, Camus y Nepper en 1915, realizaron una selección de aviadores de acuerdo con pruebas perceptivas, visuales y auditivas (Rivera, 1988).

Después de la primera guerra mundial, la psicología y la psicotécnica alcanzaron grandes logros, (Blum y Naylor, 1985) ya no sólo se aplicaban pruebas individuales sino

también colectivas de personalidad, es decir, se crearon nuevas escalas de evaluación; esto dio oportunidad para que los empresarios empezaran a interesarse por los estudios de la Psicología Industrial; algunas empresas como Procter & Gamble, Philadelphia Company y la fábrica Hawthorne, entre otras, elaboraron sus propios programas de investigación de personal. En esta última empresa se realizaron los importantes estudios de "Hawthorne" dirigidos por el psicólogo George Elton Mayo en 1924 y que en la actualidad han servido de apoyo para otras investigaciones.

Este estudio consistió en términos generales, en seleccionar a un grupo de 45 jóvenes que armaban unas piezas de teléfonos pequeños, pero con intrincados mecanismos compuestos de 40 piezas, que tenían que armar sentados en una larga banca y que tiraban de por una banda una vez terminados.

Con este estudio se permitiría determinar el ritmo de producción, con lo cual se apreciaría la efectividad; se les puso a trabajar durante 8 semanas, se introdujeron 2 descansos de 5' cada uno en diferentes horas, la producción subió, los intervalos de descanso se alargaron a 10' y también subió la producción; posteriormente se introdujeron 6 pausas de 5' cada una, y la producción disminuyó ligeramente, los trabajadores se quejaban de que su ritmo de trabajo era interrumpido por las frecuentes pausas de descanso pero esta vez acompañadas de una dotación de comida caliente proporcionada gratuitamente por la empresa., la producción volvió a subir, entonces se les permitió salir media hora antes de la acostumbrada y la producción se elevó nuevamente, finalmente se suprimieron todas las mejoras y la producción bajó al nivel que tenía antes del estudio (Shultz, 1986 ).

Elton Mayo quien realizó el estudio pudo concluir que :

1. Aumentar los incentivos a los trabajadores aumenta la producción.
2. Aumentar el reconocimiento al desempeño de los empleados influye más en la producción que aumentar el sueldo.
3. Trabajar en un organización informal influye para el mejor desempeño de un mayor número de trabajadores, que una organización formal establecida.

Estos estudios están considerados como los más importantes que se hayan efectuado en la Psicología Industrial. De hecho, proporcionaron las bases para la expansión de la Psicología Industrial más allá del campo de la selección y colocación, al estudiar las condiciones de trabajo, las motivaciones, la moral y las relaciones humanas (Blum y Naylor, 1985 ).

Así como esta investigación, posteriormente se realizaron muchas otras, enfocadas a actitudes y aptitudes de empleados de organizaciones (industria, escuela, familia, etc.). Desde entonces, el ámbito de la Psicología Industrial dio un giro, si en un primer momento lo importante era desarrollar mejores pruebas y procedimientos de entrevista para seleccionar a los empleados, posteriormente cobraron interés los problemas relacionados con grupos de trabajo; se estudiaron temas tales como: liderazgo, motivación y estructura organizacional (Jiménez, 1987).

Posteriormente, en 1948, se publicaron en la revista "Personal Psychology" varios estudios en diferentes campos de la Psicología Industrial, con el fin de llamar la atención de los empresarios para que estudios tales como análisis de puestos, selección, evaluación, motivación, condiciones de trabajo, diseño de equipo, actitudes de los trabajadores, entre otros, se pusieran en práctica en las empresas y los dirigentes o responsables de éstas obtuvieran mejores beneficios para sus organizaciones.

En 1950, la compañía Western Electric reconoce los trabajos de Elton Mayo sobre motivación y contrata a 55 psicólogos que asesoraron y recomendaron los cambios necesarios para crear un ambiente adecuado a los trabajadores.

Este enfoque de la conducta de grupo y los sentimientos de los trabajadores asociados a la productividad y la moral caracterizaron el movimiento llamado relaciones humanas.

Entre la década de los 50's y los 70's se presentó una verdadera efervescencia en el desarrollo de la Psicología Industrial, principalmente en las técnicas de enseñanza aprendizaje, el clima laboral, la motivación y el liderazgo. Un ejemplo de esta expresión es el surgimiento de los textos programados y la integración de elementos provenientes de la dinámica de grupos y del sociodrama, juegos vivenciales que podían utilizarse como herramienta en la capacitación de personal.

En lo referente al clima laboral y la motivación, sin duda una de las aportaciones más importantes es la jerarquía de necesidades de Maslow, clasificó las necesidades en:

1. Fisiológicas. Comprenden hambre, sed, vivienda, sexo, y otras necesidades corporales.
2. De seguridad. Se refiere a la protección contra daño físico y emocional.
3. De amor. Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. De estima. Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estatus, reconocimiento y atención.
5. De autorrealización. Esta necesidad está representada por el impulso de llegar a ser lo que se puede ser ; comprende crecimiento, realización del propio potencial y lograr las metas con un esfuerzo propio.

Asimismo, Maslow distingue las cinco necesidades en dos niveles superiores e inferiores. Las fisiológicas y de seguridad las describe como de orden inferior; el amor, la estima y la autorrealización las clasifica como de orden superior. La diferenciación entre estos dos niveles la trazó suponiendo que las necesidades de orden superior se satisfacen en el exterior del sujeto; en cambio las de orden inferior se satisfacen en el interior.

En cuanto a las aportaciones sobre el liderazgo encontramos como ejes principales la teoría "x-y" de Mc Gregor (Arias, 1994, Chruden y Sherman, 1986) la cual

plantea que el estilo de liderazgo adoptado depende de las concepciones que se tengan acerca de la naturaleza humana; Se ejerce un liderazgo coercitivo, cuando se concibe al hombre "flojo por naturaleza", o un estilo enfocado a las relaciones humanas cuando se considera al hombre como "responsable en esencia".

Entre otros factores, el interés ha cambiado al paso marcado por la revolución japonesa de la calidad. En la actualidad hay un creciente énfasis en la aplicación de la psicología en la detección de necesidades ergonómicas y la adaptación de los ambientes laborales en ese sentido (Dunnette y Kitchner, 1994), así como una gran apertura al desarrollo de técnicas en general para enfocar las creencias y actitudes de los trabajadores hacia los principios de la calidad integral y excelencia (Buenrostro, 1990).

Finalmente podemos decir, que la Psicología Industrial u organizacional a través del tiempo ( casi un siglo ) y en base a una ardua investigación y aplicación de conceptos y teorías ha obtenido cada vez con más certeza el conocimiento de las organizaciones y de esta forma ha contribuido a su mejor desarrollo, desde un nivel tanto individual, como grupal y en si de toda la estructura la cual ha permitido brindar a las organizaciones y a los individuos que en ellas laboran una forma mas adecuada de resolver sus problemas laborales y bríndarles herramientas importantes para desempeñar sus funciones en un clima más motivante y satisfactorio.



## CAPITULO 2.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

### 1. Definición

Para ubicar el papel de la Administración de Recursos Humanos (A.R.H.), en el contexto mismo en el que surge, es necesario mencionar el concepto de Administración en general. Aunque existen múltiples definiciones, para nuestro propósito nos apoyaremos en la definición de Kast (1990), quien señala que la Administración es un proceso, el cual consiste en la Organización, la Integración, la Dirección y el Control, cuyo fin es alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de un grupo social, mediante la adecuada coordinación de los recursos materiales y la colaboración de los esfuerzos de los individuos.

Terry (1990) señala que la Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, la organización, la ejecución y el control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y sus recursos materiales.

Como puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier Organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la Organización marchará adecuadamente; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda Organización deba prestar primordial atención a sus Recursos Humanos (Arias, 1994).

De esta manera, la A.R.H. es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etcétera, de los miembros de una organización en beneficio del individuo, de la propia Organización y por ende, del país en general (Arias, 1994).

Según Chiavenato (1988), la A.R.H. es el empleo de los individuos con el objeto de alcanzar los fines de la Administración, en la forma más eficiente y económica y con el mayor grado de desenvolvimiento individual.

Chruden y Sherman (1986) consideran que la A.R.H. es la planeación, organización, asignación, dirección y control de personal de la empresa u Organización para lograr que sus objetivos puedan ser obtenidos.

La A.R.H. para ser eficaz debe tomar en cuenta no sólo aspectos técnicos y formales de la administración de personal, sino responder oportuna y prudentemente a los requerimientos psicológicos que dan las bases de un trabajo que además de productivo sea creador y significativo (Siliceo, 1982).

Como podemos darnos cuenta toda Organización posee un elemento en común: está integrada por personas, las cuales obtienen avances, logros, triunfos y errores dentro de ésta. Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se

combinan con otros recursos (materiales, por ejemplo) se cimentan las bases de la producción económica de una sociedad.

## 2. Objetivos

El objetivo principal de la A.R.H. lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo los recursos humanos haciéndolos más eficaces (producción de bienes y prestación de servicios adecuados) y más eficientes (utilización mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios) (Werther y Davis, 1992).

Por su parte Pigors (1979) menciona que en términos generales existen cuatro objetivos fundamentales en la A.R.H. a saber:

**-SOCIALES:** El administrador de recursos humanos contribuye positivamente a las demandas y necesidades, cuidando que estas necesidades y demandas no afecten negativamente a la administración .

**-DE LA ORGANIZACIÓN:** El administrador debe tener en cuenta la responsabilidad que tiene y que se ve reflejada en el buen funcionamiento de la organización.

**-FUNCIONALES:** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades.

**-INDIVIDUALES:** Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha fijado en la organización (motivación, satisfacción y desempeño del trabajador).

A fin de lograr sus propósitos y objetivos, los departamentos de personal obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores para aportar a la organización una fuerza laboral. Cuando se cumplen los

objetivos o propósitos de la organización de recursos humanos se consigue la eficacia y la eficiencia mediante la aportación del esfuerzo y trabajo de las personas (Werther y Davis, 1992).

### 3. Actividades

Las actividades que la A.R.H. realiza son acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral conveniente a la organización. Por tanto el proceso de la A.R.H. nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada en las posiciones adecuadas y en el momento adecuado (Arias, 1994).

El proceso de la A.R.H. según Koontz y Weihrich (1994) incluye siete actividades básicas:

A) Planeación de recursos humanos. La planeación de recursos humanos tiene por objeto asegurar que las necesidades de personal se satisfagan de manera constante y adecuada. Esta planeación se logra mediante el análisis de:

a) Factores internos, que consisten en las necesidades actuales y esperadas de habilidades, las vacantes y las ampliaciones y reducciones de departamentos.

b) Factores del ambiente externo, como el mercado de la fuerza de trabajo, la competencia con otras organizaciones, cambios de la demografía, la presión gubernamental en favor de proteger tanto a los empleados como el ambiente, entre otros.

B) Reclutamiento. Es la actividad encaminada a proveer de recursos humanos a la Organización en el momento oportuno. Para ello recurre a fuentes de reclutamiento que según Arias (1994), son dos:

a) Internas. Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento adecuado y se realiza a través de: el sindicato, el archivo o cartera de personal, los familiares y recomendados, la promoción o transferencia interna de personal, etcétera.

b) Externas. Son aquellas a las que se puede recurrir de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa, como es el caso de escuelas, asociaciones profesionales, agencias de colocación, bolsa de trabajo, etcétera.

Los medios de reclutamiento que se utilizan para dar a conocer un puesto vacante son: el periódico, la radio, la televisión, grupos de intercambio, boletines, entre otros.

El reclutamiento se establece de acuerdo a las características básicas de la organización de salarios, mercado de trabajo, giro comercial, etcétera.

C) La selección. Es un procedimiento por medio de cual se elige entre los candidatos reclutados aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de personal.

Existen varios métodos para realizar la selección de candidatos. En forma general las empresas basan sus decisiones en una combinación de estrategias, tales como: elaboración del perfil, pre-solicitud, solicitud, entrevista inicial, evaluación técnica, entrevista profunda, evaluación psicológica.

D) Inducción. La inducción tiene por objeto ayudar a los individuos seleccionados a incorporarse a la organización. A los nuevos empleados se les presenta con sus compañeros, se les familiariza con sus actividades y se les dan a conocer las políticas y expectativas relacionadas con el comportamiento de los empleados. La inducción se puede aplicar individual o grupalmente, y su duración varía en términos de la complejidad del programa que depende por lo regular de la magnitud de la empresa. Al finalizar, se espera que el empleado reconozca las actividades propias de su puesto así como de las características de la organización.

E) Capacitación y Desarrollo. El proceso de capacitación y desarrollo se propone mejorar la capacidad de los individuos y grupos para contribuir a la eficiencia y eficacia organizacionales.

La capacitación está diseñada para mejorar las habilidades en el trabajo actual del individuo, asimismo los programas de desarrollo también se diseñan para preparar a los empleados para un ascenso o sea lograr la superación personal de cada uno de los trabajadores que laboran dentro de la organización, la cual puede verse reflejada en



cada una de las situaciones (familiar, laboral, etcétera.) y así poder lograr una mayor calidad de vida.

La capacitación es una de las diversas actividades que realiza el área de R.H puede considerarse como una de las más importantes, y es precisamente en ésta en la que se enfoca el presente trabajo, y por tanto, se explicará con mayor amplitud en el capítulo siguiente.

F) Evaluación del desempeño. Es un procedimiento que consiste en comparar el desempeño del trabajo de un individuo, por medio de estándares u objetivos desarrollados para la plaza que ocupa el trabajador. Un bajo desempeño puede generar una acción correctiva, tal como capacitación adicional, un descenso o una separación, mientras el alto desempeño puede representar un bono o un ascenso.

Aunque generalmente el jefe inmediato de un empleado lleva a cabo la evaluación, el departamento de A.R.H. es responsable de trabajar con la dirección general a fin de establecer la políticas en que se basarán todas la evaluaciones del desempeño.

Según Robbins (1987) existen tres formas de llevar a cabo la evaluación de los empleados.

a) Estándares absolutos. El punto común en todos los métodos de evaluación y que recurre al estándar absoluto es que se juzga al empleado según un criterio rígido y no en

comparación con el rendimiento de otros. La utilización de estándares absolutos tiende a producir evaluaciones elevadas.

b) Estándares relativos. Esta segunda categoría de métodos de evaluación compara a los empleados unos con otros. Cuando es pequeño el número de personas que va a ser evaluado existe poca variabilidad entre ellas con los estándares relativos, se producen evaluaciones poco realistas.

c) Objetivos. Se evalúa a los empleados atendiendo a la eficacia con que alcanza un número específico de objetivos los cuales se consideran importantes para la realización de sus labores.

G) Ascensos, transferencias, descensos y separaciones. Estos reflejan el valor que el empleado tiene para la organización. Quienes tienen un alto desempeño pueden ser ascendidos o transferidos a fin de ayudarlos a desarrollar sus habilidades, mientras a los que tienen un bajo desempeño se les puede dar una transferencia a una posición más baja o incluso una separación. Cualquiera de estas opciones afectará la planeación de la A.R.H.

Además de las actividades anteriores, Robbins (1987) menciona las siguientes:

H) Análisis de puestos. La información recabada aplicando uno o varios de los métodos de análisis de puestos permite a la organización elaborar una descripción y especificación del puesto (trabajo). La descripción es una formulación escrita de lo que hace un trabajador, de cómo lo hace y de porqué lo hace. Al describir con exactitud el

- a) Observación. Un analista observa a los empleados directamente o analiza las películas de los empleados trabajando.
  - b) Entrevista individual. Se entrevista de modo exhaustivo a los titulares de algunos puestos y los resultados de algunas entrevistas se combinan en un solo análisis de trabajo.
  - c) Entrevista de grupo. Es igual al método anterior salvo que varios titulares de un puesto son entrevistados simultáneamente.
  - d) Cuestionario estructurado. Los trabajadores verifican o evalúan las tareas que realizan en su trabajo a partir de una lista de posibles tareas.
  - e) Conferencia técnica. Las características específicas de un trabajo se obtienen de "expertos", que suelen ser supervisores con amplio conocimiento sobre él.
  - f) Método del diario. Los titulares de un puesto apuntan en un diario las actividades del día.
- 
- I) Sistema de premio. Son un medio por el cual se busca elevar el desempeño y la satisfacción de los empleados. Los premios son controlados y asignados por la organización tomando en cuenta factores como el desempeño, el esfuerzo, la antigüedad, las habilidades poseídas, la dificultad del puesto, tiempo discrecional, entre otros.
  - J) Desarrollo de carrera. Es un medio por el cual una empresa puede mantener o elevar la productividad actual de su personal, a la vez que lo prepara para un futuro.

J) Desarrollo de carrera. Es un medio por el cual una empresa puede mantener o elevar la productividad actual de su personal, a la vez que lo prepara para un futuro.

## CAPITULO 3. CAPACITACION

### 1. Definición

La capacitación es una de las actividades mas importantes del A. R. H. hoy en día, adquiere mayor importancia debido a las constantes transformaciones e innovaciones tecnológicas en las organizaciones, además por su puesto, por la gran competencia existente entre éstas.

En México la capacitación ha tenido gran aceptación en algunos sectores de la empresa pública y privada. Sin embargo, todavía son muchos los que piensan que la capacitación es un gasto inútil y superfluo, sin entender ni aceptar que se trata de una de las mejores inversiones que toda organización puede realizar y que redituará resultados concretos a diferentes plazos.

Por esto, el momento que se vive es esencial y crucial para la capacitación dentro de las organizaciones, ya que, su importancia y su necesidad no puede ser evadida, pero, si no se le da el enfoque y la planeación debida se corre el riesgo de obtener el fracaso (I.M.S.S., 1991).

Por lo anteriormente dicho y obviamente por ser parte fundamental de este trabajo consideramos importante definir el concepto de capacitación, para poder

Por lo anteriormente dicho y obviamente por ser parte fundamental de este trabajo consideramos importante definir el concepto de capacitación, para poder entenderlo mejor, hemos considerado otros conceptos con los que se relaciona estrechamente.

Un término es el de desarrollo el cual tiene mayor amplitud que el de capacitación ya que significa el progreso integral del hombre. Abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades requeridas para el desarrollo de los empleados, incluyendo aquellos que tienen mayor jerarquía en la organización (Guzman citado en Siliceo, 1986).

Dicho de otra forma, el desarrollo de personal es la actividad a través de la cual se pretende que el personal conozca mejor sus tareas y la importancia que las mismas tienen, obtenga los conocimientos necesarios que le permitan alcanzar posiciones mejor remuneradas, aporte, mediante un sistema de libre intercambio de opiniones, sus experiencias tendientes a simplificar los procedimientos de trabajo o aumentar su eficacia (I.M.S.S, 1991).

Todo esto para hacer del trabajo una actividad humanamente gratificante y no enajenante, que enaltezca al trabajador y que repercuta en forma positiva en todas las actividades de su vida.

Otro término es el adiestramiento, concebido como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en el empleo y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio pues incluye el propio adiestramiento, pero tiene por objetivo principal proporcionar conocimientos, tanto a nivel técnico como de relaciones humanas. De ahí que la capacitación sea impartida a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo implica un aspecto intelectual bastante importante (Shein, 1982).

Siliceo (1986 ) concibe la capacitación como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del participante.

La capacitación según el .I.M.S.S. (1991) reviste dos objetivos:

- Para ser mejor
- Para llegar a ser mejor

El primer concepto, descansa en el adiestramiento, es decir en el desarrollo de habilidades y aptitudes, consiste en perfeccionar la función realizada o a realizar, llegando a los más altos niveles de productividad.

El segundo concepto, tiene como objetivo: el perfeccionamiento de la personalidad, el desarrollo del individuo como trabajador, sus superación personal, la cual es de gran importancia podríamos decir esencial para la vida de la organización.

Sin embargo, los dos aspectos que hemos mencionado, de ninguna manera podemos pensar que aplicándolos separadamente obtuvieran un resultado óptimo, ya que, al realizar uno u otro descuidaríamos forzosamente alguno de los dos aspectos . Esto nos hace pensar que es necesario el cumplimiento de ambos aspectos a la vez para que la capacitación cumpla su cometido, mismo que permitiría obtener beneficios a nivel individual, grupal, organizacional y social en general.

Como se puede observar, el concepto de capacitación es considerado como un proceso intencionado y permanente que otorga a los trabajadores la posibilidad de adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes, con el propósito de lograr una mayor eficiencia en el desempeño de las funciones del puesto a ocupar.

Además, no debe perderse de vista que la capacitación debe descansar en el respeto de la dignidad humana y la superación del ser.



## 2. Marco legal

En México la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social. En dicho artículo en su fracción XIII se establece como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. A continuación se transcribe lo que señala la mencionada fracción.

Artículo 123 constitucional fracción XIII. "Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación".

Por otra parte, la Ley Federal Del Trabajo en sus artículos 153-A y 153-F plantean como propósito de la capacitación:

- Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.
  
- Proporcionarle información sobre nueva tecnología.
- Prepararlo para una vacante.
- Prevenir riesgos de trabajo.

■ Incrementar la productividad.

Respecto a las obligaciones de la empresa, en los artículos 25-VIII y 391-VII se establece incluir en el contrato colectivo puntos referentes a la capacitación; en el artículo 132-XV, proporcionar capacitación y adiestramiento; en el artículo 132-XXVIII, participar en las comisiones para este fin; en el artículo 153-0, informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social sobre la constitución y bases generales de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento con que cuenta cada organización; y el artículo 153-E, impartir la capacitación durante la jornada de trabajo salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.

Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores, en el artículo 153-A plantea el derecho del trabajador a la capacitación y al adiestramiento; en el artículo 153-H, la obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación; en el artículo 153-I, el derecho a formar parte de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento; en el artículo 153-T-V, el derecho a la constancia respectiva y a figurar en los registros, y la fracción U del mismo, la obligación de acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir el trabajador la capacitación.

### 3. Tipos

La capacitación puede impartirse de diferentes maneras, dependiendo del objetivo que se quiera lograr, a quién va dirigida y los recursos humanos y materiales de que se dispone para tal fin.

Así, Calderón (1982) divide la capacitación, en función de las necesidades de la organización y las disposiciones legales en la materia, en los siguientes tipos:

A) Capacitación para el trabajo. Este tipo de capacitación se dirige al trabajador que va a realizar una nueva función, por ser de nuevo ingreso o reubicado y tiene como objetivo dar la capacitación adecuada al puesto que el trabajador vaya a ocupar.

A su vez este tipo de capacitación se subdivide en:

a) Capacitación de pre-selección. A través de ésta se elige entre todos los candidatos, a aquellos que tengan el desempeño esperado, para así formar parte del personal de la organización.

b) Capacitación de pre ingreso. Tiene como objetivo dotar al nuevo personal de los conocimientos, habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño del puesto.

B) Inducción. Está integrada por las actividades que informan al trabajador la organización, planes y programas, con el propósito de acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

C) Capacitación promocional. Con ésta se brinda al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

D) Capacitación en el trabajo. Está formada por aquellas actividades dirigidas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores con respecto de las funciones que desempeñan. Aquí se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos de la organización. Las actividades incluidas en este tipo de capacitación están directamente relacionados con el trabajo cotidiano, que pueden ser consideradas de manera sistemática y transformadas en una capacitación permanente.

E) Capacitación individual. Con este tipo de capacitación se intenta lograr que una sola persona obtenga los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar mejor su puesto.

F) Capacitación externa. En algunos casos las organizaciones tienen limitaciones que determinan que no sean autosuficientes en materia de capacitación, pues no pueden costear sus propios centros de capacitación, por lo que requieren solicitar los servicios de otras organizaciones para cubrir sus necesidades. Desde los sesentas han surgido organizaciones especializadas en capacitación, que por lo mismo cuentan con los últimos adelantos en métodos, técnicas, instalaciones, etcétera.

Como se pudo observar existen varios tipos de capacitación. Por lo cual consideramos importante mencionar en el siguiente apartado la metodología que más es utilizada en la capacitación.

#### 4.- Metodología de la capacitación

Según Nuñez (1986), para impartir la capacitación se utiliza diferente metodología, se elige la más adecuada, considerando para ello los siguientes criterios:

- Los objetivos que se persiguen
- El tipo de capacitación a impartir
- El número de participantes
- El tiempo disponible

Cabe señalar que no existe una metodología ideal para dar la capacitación, sino que una metodología se podrá considerar adecuada si antes de ser elegida se toma en cuenta los aspectos antes mencionados. También puede emplearse una sola modalidad o alternarse diferentes modalidades en un mismo programa de capacitación.

Así, tenemos que Alide (1990), da la siguiente clasificación de métodos de enseñanza y aprendizaje:

A) Métodos colectivos. Se utilizan básicamente para entregar información a grupos más o menos numerosos y exponer sobre temas que frecuentemente no se encuentran en publicaciones. Es recomendable que los métodos colectivos se apoyen en técnicas participativas, a fin de aumentar las posibilidades de alcanzar los objetivos. Algunas modalidades de métodos colectivos son:

a) Conferencia sistemática. Los temas son presentados oralmente de manera sistemática y el participante tiene un papel pasivo, por lo que el desarrollo del evento se centra en el instructor.

b) Conferencia -comentarios. Los temas son presentados oralmente por el instructor y los participantes se apoyan en documentos escritos que tienen los tópicos que son tratados en el desarrollo del evento.

c) Conferencia de capítulos selectos. Los temas a tratarse son previamente estudiados por los participantes para luego ser discutidos por el grupo.

B) Métodos grupales. En la aplicación de los métodos grupales el instructor debe conocer los respectivos puntos de vista de los participantes quienes pueden plantear preguntas correspondiéndole entonces al instructor el papel de facilitador o de coordinador de los trabajos del grupo. Las modalidades de los métodos grupales son:

a) Taller. La aplicación de este método implica la intervención activa y práctica de todos los participantes en la elaboración de un documento o producto final. El taller tiene por objetivo desarrollar la capacidad de reflexión y análisis crítico mediante la utilización de conocimientos teórico prácticos.

b) Estudio de casos. Tiene por objetivo ayudar a los participantes a desarrollar la capacidad de utilización de conocimientos, generándose de esta manera un autoaprendizaje, en este caso el instructor únicamente debe orientar.

c) Dramatización. Constituye el método de interacción humana que utiliza la conducta realista de participantes de situaciones imaginarias. La técnica tiene por objetivo

mejorar la efectividad de los participantes y de los grupos mediante la acción y la práctica.

C) Métodos individuales. Exigen mayor actividad por parte de los participantes y tienen por objetivo lograr un aprendizaje individual en la medida de las propias capacidades de cada persona. Algunas modalidades de estos métodos son:

a) Instrucción programada. El material de enseñanza debe estar preparado de tal manera que pueda presentarse al participante una serie de pasos consecutivos programados cuidadosamente. Estos pasos van desde lo más elemental hasta lo más complejo en una determinada materia.

b) Adiestramiento en servicio. Se basa en el criterio de que los participantes aprenden haciendo las mismas actividades que realizan otras personas. En otros términos, son demostraciones prácticas de cómo debe realizarse el trabajo.

c) Visitas de observación. Se base en observaciones directas de los participantes a las personas que realizan actividades similares en otras instituciones con el propósito de realizar comparaciones e identificar aquellos aspectos que son positivamente imitables (Alide, 1990).



## 5.- Proceso de la capacitación

Según López (1979), Nuñez (1986), Siliceo (1986), la capacitación entendida como proceso está dividido básicamente en cinco etapas y es importante que el orden de éstas se mantenga durante todo el proceso para lograr un desempeño satisfactorio de éste.

### 1.- Detección de necesidades de capacitación.

Una de las tareas más difíciles del proceso de capacitación es poder descubrir acertadamente cuáles son las necesidades que hay que satisfacer, dado que una empresa debe prever, en primera instancia, las necesidades presentes y las de corto plazo, y en segundo lugar, las necesidades a mediano y largo plazo; ambas comprendidas dentro de los objetivos de desarrollo de la organización.

La empresa se debe interesar en impartir la capacitación en la medida y dosis que sea necesaria en cada caso. Esta actitud es justa porque al disminuirse el presupuesto de la empresa hay que considerar no hacer gastos superfluos en cursos innecesarios ; así, esta actitud es justificable ya que la actividad de capacitar sólo debe responder a las necesidades reales.

De esta forma, Siliceo (1986) señala que las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o

De esta forma, Síliceo (1986) señala que las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo. Dichas necesidades pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo del potencial del individuo y la eficacia en el desempeño de su trabajo.

Ahora bien, podemos señalar que la detección de necesidades es parte medular y básica del proceso de capacitación, ya que permite conocer acertadamente cuáles son las carencias que existen dentro de la organización, además de:

- Proporcionar la información necesaria para elaborar y seleccionar los cursos o que la empresa requiere, para eliminar la tendencia de capacitar por capacitar, ya que sólo si existen razones válidas se justifica el impartir capacitación.
- Propiciar la aceptación de la capacitación como solución recomendable a determinados problemas, puesto que al preparar mejor al personal se evitan éstos .
- Asegurar en mayor medida el cumplimiento de la relación entre los objetivos, planes y programas de la empresa, ya que constituye un importante medio para la consolidación del desarrollo de los recursos humanos y los de la organización.

Generar los datos esenciales para permitir después de varios meses comparaciones a través del seguimiento, es decir, del costo beneficio, a través de los índices de producción, rechazo y desperdicios, etcétera.

Las necesidades de capacitación pueden agruparse de la siguiente manera:

- Inmediatas. Son las necesidades que se relacionan con el trabajo actual .
- Mediatas. Son las necesidades generales de desarrollo a largo plazo.
- Preventivas. La capacitación se imparte antes de que los trabajadores ocupen nuevos puestos.
- Manifiestas. Cuando se producen modificaciones en las condiciones actuales de la organización, en sus políticas, en sus departamentos o bien cuando ingresa un nuevo trabajador.
- Encubiertas. Si los trabajadores se desempeñan mal en su puesto comienza a originarse una serie de problemas ocasionados por la falta de conocimientos, habilidades y actitudes. Por tanto, las causas pueden ser por la insatisfacción en el trabajo, falta de motivación etc., por parte de los empleados, lo que también ocasiona un alto índice de accidentes y violaciones al reglamento de trabajo.
- Organizacionales. Se dan cuando está implicada una parte importante de la empresa; algunos ejemplos de estas necesidades son: el cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos y la modificación de las políticas de la organización.
- Departamentales. Afectan una área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamentos o sección.
- Ocupacionales. Se refiere a un puesto en particular (vendedor, mecánico, supervisor etc.).
- Individuales. Se ubican con respecto a cada trabajador y a las limitaciones que tiene en cuanto conocimientos y habilidades requeridas para su puesto (Nuñez,1986).

Si bien es cierto que algunas necesidades de capacitación son aceptadas en base al sentido común y a la razón, sin necesidad de hacer encuestas o análisis extensos; también existen necesidades que no son obvias, que para su identificación es necesario un análisis cuidadoso basado en un análisis de los problemas existentes o posibles en la situación de trabajo. Este análisis debe incluir los problemas tanto institucionales como de los empleados en el deben participar empleados , supervisores, altos ejecutivos, y el personal de capacitación, cada cual aportando elementos diferentes.

Existen varios métodos para determinar las necesidades de capacitación y todos tienen ciertas ventajas y desventajas, cada método debe ser seleccionado y adaptado a las características particulares de la institución. Los métodos permiten contar con información más confiable sobre las áreas o temas de capacitación requeridos. Entre estos Jiménez (1992) menciona los siguientes:

A) Análisis de la organización. Este método estudia básicamente los objetivos, políticas, programas de acción y los recursos disponibles de la organización con el propósito de identificar qué áreas dentro de la organización requieren mayor énfasis dentro de la capacitación.

B) Análisis de cargos. Es una técnica de administración de personal que sirve para determinar los tipos de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en cada puesto, así como las características necesarias para el desempeño adecuado de ciertas

funciones, este método contribuye de manera especial a definir cuál deberá ser el contenido de capacitación.

C) Análisis de recursos humanos. Busca determinar dónde y con qué prioridad es necesaria la capacitación para mejorar el nivel de desempeño de los funcionarios y empleados que laboran actualmente en la organización, o en la preparación de las personas para el desempeño de nuevos cargos.

D) Análisis de la cultura organizacional. Cada organización constituye un sistema humano complejo, con características particulares, con su propia cultura y con un sistema de valores que determinan los medios de información y los procedimientos de trabajo. La cultura de una organización está directamente relacionada con las actitudes de las personas que laboran en ella. El grado de colaboración y motivación presente en los empleados dependerá a su vez del grado de satisfacción de sus necesidades personales y profesionales.

Jiménez (1992) menciona que la cultura organizacional se puede medir a través de los siguientes indicadores:

- a) Grado de motivación de los empleados.
- b) Conflictos en la relación de jefes o subalternos.
- c) Índice de renunciadas.
- d) Índice de solicitudes de cambios administrativos.
- e) Índice de ausentismo.

E) Evaluación del desempeño. Es una actividad de la administración de personal, que permite valorar el desempeño del personal, en base al análisis de sus habilidades y deficiencias, con el propósito de impulsar aún más habilidades y corregir aquellas deficiencias que se presenten.

F) Entrevistas: es una técnica de comunicación en la que se realiza un interrogatorio con el propósito de obtener de los ejecutivos y supervisores información relacionada a las necesidades de capacitación en la organización y en cada una de las áreas funcionales que dirigen.

G) Cuestionarios: los cuestionarios ayudan a registrar opiniones y observaciones y pueden ser utilizadas a cualquier nivel. Una de sus ventajas es que pueden llegar a mucha gente en corto tiempo y a bajo costo, además de que permiten la oportunidad de expresión sin temor a represalias y proporcionan datos fáciles de resumir.

H) Análisis de expedientes e informes. Estos también son una herramienta importante, mediante ellos se puede encontrar:

- Puntuación en las pruebas de selección.
- Rotación de puestos.
- Frecuencia y severidad de accidentes.
- Faltas y retardos.

I) Encuestas. Se utilizan principalmente para obtener información acerca de la opinión que los trabajadores tienen respecto de las políticas de la empresa y su satisfacción con el ambiente laboral.

J) Pruebas. Son un método común para investigar las necesidades de capacitación, además se utilizan para la selección de los empleados que se van a capacitar. Existen diferentes pruebas que miden diferentes eventos, por ejemplo:

a) Pruebas de rendimiento: Son formas de muestreo de lo que los empleados saben o pueden hacer, éstas pueden ayudar a localizar áreas en las que se necesita mayor información o capacitación en destrezas.

b) Pruebas de aptitudes: Indican el potencial de aprendizaje conocimientos y destrezas adquiridos en un área determinada, y son útiles para la selección entre un grupo de empleados que pueden ser capacitados provechosamente.

## 2. Planeación y elaboración de objetivos

Cuando las necesidades de capacitación han sido detectadas, es necesario determinar los recursos materiales y financieros, el contenido del programa, el método requerido para su desarrollo y los materiales didácticos que pueden hacer más comprensible el curso, todo esto fundamentado en la información recolectada.

De esta manera se determinarán los objetivos del curso que se va a desarrollar y se tendrá la seguridad de que se están estableciendo guías adecuadas para la satisfacción de las necesidades determinadas por la investigación.

Por tanto, una vez descubiertas con el mayor realismo posible las necesidades de la empresa, el siguiente paso es el señalamiento de los objetivos que se deben lograr con el fin de responder y satisfacer dichas necesidades.

Los programas de capacitación describen la jerarquización, agrupamientos y secuencias de todas aquellas actividades que tienen como fin lograr cambios de conducta en las personas y en los niveles que se requieran.

Una vez realizado el diagnóstico de las necesidades, se procede a la selección de materiales (temas) que serán consideradas para impartir los seminarios en las distintas áreas funcionales de la organización (Vergara,1985).



Se puede decir entonces que la función de la planeación es poner en práctica las soluciones a las necesidades de la empresa. En esta etapa queda establecida la dirección y los logros o metas a alcanzar a corto, mediano o largo plazo según sea necesario.

Para la elaboración de programas de capacitación se deben considerar los siguientes elementos:

A) Diseño y elaboración de contenido: un contenido es la estructuración de los temas que deberán tratarse en el proceso de la capacitación cuyo adecuado desarrollo habilitará a los participantes para el cumplimiento eficiente de sus funciones.

B) Determinación de los participantes: la unidad de capacitación deberá determinar y conocer el grado de homogeneidad de los grupos que van a participar en los cursos y seminarios de capacitación, basándose en las responsabilidades y tareas que desempeñan los posibles participantes y en sus funciones. En lo posible, todos los participantes deberán cumplir con requisitos similares, principalmente en términos de conocimientos o experiencia.

C) Selección de métodos de enseñanza: en lo que respecta a la selección de los métodos de enseñanza, el aspecto más importante consiste en el proceso de decisión respecto de cuáles son los métodos más adecuados para un determinado programa de capacitación. Es recomendable utilizar una combinación de varios métodos para ayudar a mantener el interés de los participantes en sesiones activas.

Para selección de métodos de enseñanza se deben considerar los siguientes aspectos: tema del curso o seminario, los objetivos globales de la empresa, el contenido del programa de capacitación las características de los participantes, el grado de participación que se espera de los participantes, el tiempo disponible para el curso o seminario y los presupuestos de la organización.

D) Elaboración de objetivos: elaborar los objetivos permite definir con anticipación los resultados que han de ser alcanzados en un tiempo determinado. Si se conoce a dónde se quiere llegar, existirán mayores posibilidades de tener éxito en el evento.

E) Selección de los medios de enseñanza: son los elementos que se utilizan como apoyo a los métodos de enseñanza con el objeto de estimular las actividades de los participantes. Si se considera que la capacitación es fundamentalmente un proceso de comunicación, será de gran contribución el uso de ayudas o medios visuales, auditivos y audiovisuales. El beneficio principal de las ayudas es que se estimulan más de uno de los sentidos de los participantes.

F) Duración: consiste en la definición del número de horas que se emplearán en el desarrollo de un evento de capacitación. La duración se establece en relación con los objetivos, las unidades temáticas, el nivel de los participantes y el grado de profundidad con que se tratarán los contenidos. Esto se hace con el fin de evitar deserciones y problemas de producción; se debe determinar con exactitud las fechas de inicio y término del plan, su régimen ( si es tiempo completo o parcial, si se desarrollará por tiempo cedido por la organización o por el trabajador, si será en tiempo mixto o si será impartido dentro de la organización o fuera de ella ) (Villatoro,1990).

### 3. Ejecución del programa

La ejecución del programa de capacitación consiste en llevar a la práctica todo lo planeado. Es hacer que las personas involucradas en la capacitación (instructores y participantes) y toda la gente que tiene que ver con el perfeccionamiento de personal, trabajen y se esfuercen por alcanzar los objetivos establecidos.

Una de las responsabilidades básicas de la ejecución es el coordinar los eventos de capacitación, que tiene la finalidad de integrar y armonizar adecuadamente los recursos necesarios para el desarrollo de los programas de capacitación.

El éxito o el fracaso de un evento de capacitación dependerá en gran medida de la calidad de la coordinación. Por consiguiente, se deberá cumplir adecuada y cuidadosamente con la planeación, ejecución y control de las actividades relacionadas con las siguientes subetapas, antes y durante la ejecución del curso (Alide, 1990).

#### A) Antes de la ejecución del curso:

- Notificar la fecha en la que se realizará el evento.
- Comunicar con dos semanas de anticipación a los participantes.
- Preparar una lista de los participantes confirmados con dos días de anticipación.
- Verificar la disponibilidad de un local adecuado para realización del evento.
- Inspeccionar el adecuado funcionamiento de aparatos y materiales que se utilizarán.

- Programar los servicios de cafetería y limpieza.
- Verificar la disponibilidad de material didáctico y de oficina necesario para el desarrollo del evento.
- Elaborar los calendarios diarios de actividades que se utilizarán a lo largo de la ejecución del programa.
- Elaborar el documento que establezca las reglas del curso que deben cumplir los participantes.
- Verificar la disponibilidad de constancias o elaboración de diplomas.

#### B) Durante la ejecución del curso:

- Supervisar y controlar la ejecución del evento.
- Controlar la asistencia de instructores y participantes.
- Hacer una presentación oficial de los instructores.
- Verificar que los instructores se apeguen al programa.
- Realizar ajustes a los programas si fuera necesario.
- Colaborar con los instructores en el desarrollo del programa cuando se requiera.
- Controlar y supervisar el manejo de los recursos materiales durante el desarrollo del evento.

#### 4. Evaluación

La evaluación es la parte permanente del programa que permite obtener datos cuantificables y confiables para determinar hasta qué punto los participantes han adquirido los conocimientos y habilidades que se les han enseñado. Permite además conocer la eficacia de las técnicas y los alcances de cada programa (Nuñez,1986).

Por medio de la evaluación podemos determinar:

- Si en base a sus objetivos, un programa ha sido logrado.
- Si los objetivos específicos del programa han de ser eliminados, sustituidos o redefinidos.
- Si los temas se deben renovar o si el instructor es el que tiene deficiencias.

Según Jiménez (1992), la evaluación debe abarcar principalmente tres áreas:

- A) Evaluación del participante: para evaluarlos se emplean distintas técnicas, tales como, pruebas, exámenes prácticos, observación directa, entre otros.
- B) Evaluación del curso: Aquí se evalúan cuatro categorías.

a) Reacción hacia el curso: se pretende identificar si el curso gustó a los participantes, si les sirvió, si va a serles útil, si cumplió con sus expectativas y si hubo cambios en su desempeño laboral y desarrollo personal.

b) Organización: Si estuvo bien organizado el evento, si se cumplieron los horarios y si las instalaciones fueron adecuadas.

c) Planeación: si los objetivos fueron los correctos, si estuvieron bien planeados, si los contenidos cumplieron con los objetivos, si las técnicas y los apoyos didácticos facilitaron la comprensión y si fueron motivantes.

d) Resultados: Se observa si hubo cambios de conducta.

C) Evaluación del capacitador: Se realiza generalmente por parte de los participantes con la finalidad de que el capacitador mejore su desempeño en cursos posteriores.

Como última fase de la evaluación es importante que se comparen los resultados finales con respecto a los objetivos organizacionales. Entre otros, se pueden medir los siguientes resultados:

- a) Incremento de la eficiencia
- b) Reducción de costos
- c) Reducción de problemas laborales
- d) Índice de quejas
- e) Rotación de personal
- f) Ausentismo de personal
- g) Ambiente laboral

## 5. Seguimiento

En esta última parte del proceso de capacitación se pretende detectar los alcances que ha tenido la capacitación impartida; si los conocimientos, habilidades y actitudes desarrollados por el participante son aplicados en el ámbito en el que se encuentra inmerso. Esto es, si se dan cambios en el desempeño laboral del empleado a raíz de haber tomado la capacitación, sobre todo, cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes aunque también hay que considerar que pueden presentarse cambios desfavorables o bien no registrar cambio alguno.

Ahora bien, el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma depende del jefe, él es quién sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso.

En conclusión, se puede decir que el seguimiento tiene un carácter permanente indicativo que orienta, señala y determina el avance logrado, que retroalimenta y sirve para comparar los objetivos con los logros. Todo esto permite el establecimiento de futuros planes, la corrección de fallas y la programación eficiente de los contenidos para llevar a cabo el programa de capacitación.

Con lo expuesto anteriormente, se puede decir que el proceso de capacitación debe contar con el personal suficientemente motivado e interesado en su trabajo, a la vez que preparado y actualizado humana y técnicamente para que se desempeñe con éxito sus funciones presentes y se desarrolle en el futuro.

Para obtener esta disposición moral y profesional, es necesario un sistema permanente de capacitación y desarrollo en el que exista un verdadero y efectivo compromiso por parte de la organización y de su personal.

Es por ello, que la capacitación es una forma de ayudar al individuo para el mejoramiento de su desarrollo humano. De ahí la importancia del siguiente capítulo en el que se hace referencia al tema de las habilidades sociales.



## CAPITULO 4. HABILIDADES SOCIALES (ASERTIVIDAD)

### 1. Antecedentes

El campo de las habilidades sociales (HS), que conoció su época de mayor difusión a mediados de los años setenta, sigue siendo una área de continua investigación y aplicación. Hoy en día siguen apareciendo frecuentes trabajos sobre dicho tema, ya sea en forma de artículos, libros o capítulos de libros.

Los orígenes del movimiento de las HS se atribuyen con frecuencia a Salter (1949), uno de los llamados padres de la terapia de conducta y a su libro "Condition Reflex Therapy". Salter habla de seis técnicas para aumentar la expresividad de los individuos. Estas son la expresión verbal y la expresión facial de las emociones, el empleo deliberado de la primera persona al hablar, el estar de acuerdo cuando se reciben cumplidos o alabanzas, el expresar desacuerdo y la improvisación y actuación espontáneas.

Posteriormente, Wolpe (1985) retomó las ideas de Salter, que hasta entonces no habían tenido mucha difusión, y las incluyó en un capítulo de su libro "Psychotherapy by Reciprocal Inhibition". Wolpe utilizó por primera vez el término de conducta asertiva. Este autor señalaba que el término asertivo se refería no sólo a la conducta más o menos agresiva, sino también a la expresión externa de sentimientos de amistad, cariño y otros

distintos de la ansiedad. No obstante, Wolpe se centró en la expresión de sentimientos negativos, como la expresión de molestia o enfado. Durante bastante tiempo la conducta asertiva implicó únicamente las dimensiones referidas a las defensas de los derechos y a la expresión de sentimientos negativos.

Posteriormente, Lazarus (1966) y Wolpe y Lazarus (1966) incluían ya el entrenamiento asertivo como una técnica de terapia de conducta para su empleo en la práctica clínica. Alberti Emmons (1970), que con "Your Perfect Right" escribieron el primer libro dedicado en exclusiva al tema de la asertividad, Lazarus (1971) y Wolpe (1969) dieron un potente y definitivo empuje a la investigación sobre la conducta asertiva. Otros autores como R.M. Eisler, M. Hersen, R.M. Mcfall y A.P. Goldstein realizaron investigaciones sistemáticas sobre este tema y desarrollaron programas de entrenamiento para aliviar déficit en habilidades.

Aún que éstos fueron los primeros comienzos de la investigación en habilidades sociales desde una perspectiva de la terapia de conducta, parece apropiado nombrar una segunda fuente importante del campo de las HS la cual constituye los trabajos de Zingler y Philips (1960, 1961) sobre competencia social. Esta área de investigación con adultos institucionalizados mostró que cuanto más elevada es la competencia social previa de los pacientes que son internados en el hospital, menor es la duración de su estancia en él y más baja su tasa de recaída.

El nivel de competencia social anterior a la hospitalización demostró ser predictor del ajuste después de la hospitalización que el diagnóstico psiquiátrico o el tipo de tratamiento recibido en el hospital (Caballo, 1991).

Mientras que estas dos fuentes tuvieron lugar en los Estados Unidos, una tercera fuente se originó en Inglaterra. En este último caso, las raíces históricas del constructo de las HS se basaban en el concepto de habilidad aplicado a las interacciones hombre-máquina, en donde la analogía con estos sistemas implicaba características perceptivas, decisorias, motoras y otras relativas al procesamiento de la información. Así Argyle y Kendon (1967) señalaban que "una habilidad puede definirse como una actividad organizada, coordinada, en relación con el objeto o una situación, que implica una cadena de mecanismos sensoriales, centrales y motores. Una de sus características principales es que la actuación, o secuencia de actos, se hayan continuamente bajo el control de la entrada de información sensorial". La aplicación del concepto de habilidad a los sistemas hombre - hombre dio lugar a un abundante trabajo sobre las HS en Inglaterra (p. ej; Argyle, 1967, 1969; Argyle y Kendon, 1967).

## 2. Definición

Dado que el ser humano es un ser social, desde la antigüedad ha tenido la necesidad de vivir en grupo para satisfacer sus requerimientos tanto físicos como sociales. Es decir, se ha visto obligado a interactuar con otras personas.

Algunas personas han adquirido y desarrollado a lo largo de su vida un estilo social que les permite alcanzar resultados interpersonales eficaces, logrando que las demás personas se formen una opinión favorable de ellos; a esta gente se le denomina extrovertida, con ascendencia social asertiva y socialmente hábil, sin embargo toda la gente se enfrenta con relaciones interpersonales exitosas con el medio social y en lugar de afianzar su comportamiento social, como sucede con las personas socialmente hábiles, son vulnerables a las presiones de su medio social y por tanto, acumulan experiencias de frustración.

De ahí que se considere sumamente importante el desarrollo de las habilidades sociales, sin embargo, el concepto de éstas ha tenido mucha controversia por la falta de una definición objetiva y única, por esto, ha habido poca diferenciación entre la definición de HS y la de asertividad, y que muchas veces se ha considerado indistintamente a las habilidades sociales como sinónimo de asertividad.

A continuación se citarán algunas definiciones sobre las habilidades sociales y asertividad, para aclararlas y determinar el sitio que ocupan cada una de ellas.

Fitts y Posner (1967, cit. en Hargie, 1986) enfatizaron que las HS son muy importantes, particularmente porque es necesario aprender a comunicarnos con los otros y adquirir patrones sociales del grupo en el que nos desenvolvemos.

Phillips(1978), Spence (1980) y Kelly (1982), los tres últimos citados en Hargie (1986), coinciden en señalar que las HS son la forma en que una persona interactúa y se comunica con otras en un contexto social dado de una manera aceptable en éste, para defender derechos, requerimientos y obtener satisfacciones siempre y cuando respeten la integridad de las personas con las cuales se relacionan. Combs y Slaby (1977), puntualizan que la relación debe ser benéfica equitativamente con todos los que interactúan. Kelly (1987), extiende este concepto y señala que son conductas aprendidas y así como Spence (Ibidem), agrega que las HS pueden considerarse como vías o rutas hacia el cumplimiento de los objetivos de un individuo, logrando así una interacción social exitosa. Aunque este concepto es muy completo, debe tomarse en cuenta que cada uno de estos autores le dan mayor importancia o al contexto o a las personas con las que interactúa.

Cartledge y Milburn (1980, cit. en Hargie, 1986), consideran que las HS como conductas emitidas en respuesta a eventos ambientales presentados por otras personas (por ejemplo, preguntas, demandas u otras comunicaciones) y son seguidas por respuestas ambientales positivas. Estos autores no hablan de la importancia del contexto.

Hargie (1986), señala que HS son un juego directivo hacia ciertas metas situacionales interrelacionadas con conductas sociales que pueden ser aprendidas y que están bajo el control del individuo.

Este autor no difiere de lo mencionado anteriormente por Kelly y Spence, ya que habla de llegar a una meta y de que las conductas son aprendidas. Sin embargo, agrega un elemento importante de las HS; el contexto.

Además señala que esta definición implica 5 características principales de las habilidades sociales:

- A) Las conductas socialmente hábiles están dirigidas hacia una meta, son intencionales y son sincronizadas.
- B) Las habilidades sociales deben ser apropiadas a la situación en la cual son utilizadas. Mientras algunos comportamientos que se manifiestan en una situación son apropiados, éstos puede ser inapropiados en otro contexto.
- C) Las habilidades sociales están definidas en términos de unidades de conducta, identificables.
- D) Las habilidades sociales pueden ser aprendidas. Este punto se puede completar con la teoría del aprendizaje social que propone Bandura (1982), en la cual dice que todos los repertorios conductuales, con excepción de los reflejos elementales (parpadear, toser, etc.) son aprendidos.

E) El elemento final de la habilidad social es el grado de control cognitivo , que tiene el individuo sobre la conducta. Se puede decir que un individuo pudo haber aprendido los elementos conductuales básicos, pero puede que uno haya desarrollado el proceso cognitivo necesario para el uso de esos comportamientos.

La relevancia de este autor es que encuadra elementos importantes como el que las habilidades sociales son aprendidas, que una persona es socialmente hábil dependiendo del contexto. Y retoma la teoría del aprendizaje social de Bandura, para explicar el proceso de adquisición de aquéllos.

Por otra parte, Roth (1986), ha tratado de conceptualizar las HS y ha propuesto dos modelos básicos: el modelo de rasgos y el modelo molecular.

El primero considera las HS "como un rasgo hipotético de la personalidad o una predisposición general de respuesta". Analizando este modelo se puede decir que se está considerando el nivel de habilidades sociales como estable y consistente a lo largo de diferentes situaciones; lo cual resulta falso, pues se presentan dependiendo de las características del contexto. Además no se toma en cuenta el factor bio -psico -social involucrado en las relaciones interpersonales.

Por otro lado, el modelo molecular considera que HS son respuestas adecuadas a una situación específica, sin relación directa con características de la personalidad pero sí como indicador de la habilidad de una persona.

En torno a este modelo se puede decir que se considera a las habilidades sociales como un conjunto de respuestas adquiridas dentro de situaciones particulares, pero no aborda los elementos cognitivos involucrados y la forma de adquisición de dichas respuestas no es clara.

Existe un tercer modelo propuesto por McFall (1982), en el que se trata de buscar la integración de las habilidades sociales y la competencia social, es decir, se trata de identificar en una situación particular los elementos que van a ser necesarios para considerar competente la ejecución de una persona en términos de componentes cognitivo, procesos fisiológicos y aspectos motores. En otras palabras, implica destreza que deben tener características suficientemente estables y generalizables y deben ser analizadas dentro de los tres niveles mencionados anteriormente, que interactúan entre sí.

A diferencia de los modelos anteriores este último ofrece más elementos explicativos como son el retomar a las habilidades sociales como respuesta específica requeridas para la ejecución competente en una situación particular, lo cual implica estar involucrado en una interacción social. Además toma en cuenta que las dimensiones de las HS están en función de las características de las situaciones y de las personas. Por otro lado, no se especifica lo referente a la competencia social, la cual está determinada por factores socioculturales y que no se puede generalizar a todos los sectores.



Por último, uno de los autores que ha estudiado profundamente este tema es Caballo (1991), quien a través de un modelo conductual señala que el comportamiento socialmente hábil es un conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación, mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.

Como se puede apreciar a lo largo de este apartado se han recabado diversas definiciones de las que se resumen que la habilidad social, sin embargo, cada uno de los autores ha tratado de corregir y ampliar los conceptos ya existentes para hacerlos lo más objetivo posible y retomar las aspectos importantes.

Ahora bien, la definición que se puede considerar como más clara y objetiva es la de Caballo (1991), puesto que considera el contexto interpersonal como un factor importante dentro de la conducta socialmente hábil, además señala qué tipos de comportamientos son emitidos por el individuo en la s HS. También aclara que el comportamiento socialmente hábil le será útil en el futuro para enfrentar de manera adecuada los problemas que se le presenten. Asimismo da a atender que si el individuo se comporta socialmente hábil y obtiene algún reforzador lo más probable es que siga emitiendo esa conducta.

Por otra parte, Mathieu, Wright y Valiquette (1981), señalan que aunque se ha empleado comúnmente el término asertividad, para referirnos a las habilidades sociales prefieren este último término, puesto que recoge un conjunto más amplio de situaciones y conductas además que deja fuera las connotaciones negativas que se asocian con la asertividad, puesto que muchas veces se considera a una persona que se comporta asertivamente cuando emite una conducta verbal y no verbal agresiva, es decir, se confunde la asertividad con la agresividad, al defender sus derechos.

Así también los problemas teóricos encontrados en torno al estudio de las HS, está la confusión que existe entre asertividad y HS. Para que quede claro el concepto de asertividad y pueda distinguirse de el de HS, se darán a continuación algunos puntos de vista sobre la asertividad.

Salter (1949-1961) (cit. en Bouchard, 1981), ha sido considerado como uno de los pioneros de la asertividad, apoyándose esencialmente en los conceptos pavlovianos de excitación e inhibición. Según este autor, el individuo que carece de asertividad posee procesos de inhibición muy fuertes, y la meta de la terapia sería aumentar la excitación a costa de la inhibición. Con base en esto, define la asertividad como un estado de libertad emocional que no tendría nada que ver con la participación social.

De manera similar Wolpe (citado en Bouchard, 1981), Walen, Hauserman y Lavin (1977) y Smith (1983), coinciden en que la asertividad es la expresión espontanea de sentimientos, opiniones, demandas, etc.; libres de toda ansiedad, la cual nos ayuda para

la defensa de nuestros derechos individuales a través de componentes verbales y no verbales.

La definición de Salter tiene importancia histórica, puesto que es de las primeras explicaciones que se dan sobre asertividad, pero es limitada porque no toma en cuenta las interacciones sociales que establecen los individuos en grupo.

Ahora bien, Mc Fall (cit. en Boarchard, 1981) dice que la asertividad es conjunto de conductas específicas y heterogéneas ligadas en gran parte a una situación específica. En esta definición ya se le da importancia al contexto a diferencia de las anteriores. Sin embargo, es poco precisa al no especificar qué conductas pueden considerarse como asertivas. Además de que no menciona que las conductas se expresan en una relación interpersonal.

Por su parte, Aguilar(1995) menciona que la asertividad significa tener la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias o de los demás de manera honesta, oportuna, profundamente respetuosa, y tiene como meta fundamental lograr una comunicación satisfactoria hasta donde el proceso de la relación humana lo haga necesario.

De los conceptos anteriores se puede concluir que la asertividad no es ganarle a otro, sino es triunfar en el respeto mutuo en la continuidad de los acercamientos

satisfactorios y en la dignidad humana, no importando que a veces no se logre un resultado práctico o personalmente benéfico o inclusive que se requiera ceder.

Además implica no doblegarse, sin embargo, ante cualquier acción que intente violar el respeto a lo propio y al mismo tiempo se somete a la firme exigencia individual de respetar profundamente en las relaciones personales, los derechos humanos de los demás.

Por tanto, la confusión entre el concepto de asertividad y el de habilidades sociales se debe principalmente a que no existe una definición concisa y única respecto a este último. Lo cierto es que la asertividad se debe considerar como una habilidad social más.

De esta forma en el siguiente punto mencionaremos algunos aspectos importante del Entrenamiento Asertivo.

### 3. Entrenamiento Asertivo

La conducta asertiva es considerada como una habilidad social que permite afirmar las opiniones personales, expresar los propios sentimientos positivos y negativos, defender los derechos legítimos, sobre todo cuando existe desacuerdo u oposición por parte de los demás; esta afirmación debe hacerse de un modo adecuado, esto es, de forma que sea reforzante para el sujeto y no sea aversivo para los demás (Lange y Jakubowski, 1988).

El objetivo primordial del entrenamiento asertivo es el de proveer al individuo con una serie de repertorios pertinentes que le permitan reducir el nivel de ansiedad que presenta en situaciones interpersonales, promover una comunicación más amplia y exitosa, expresar sentimientos positivos de amor y aprecio, enfatizar sentimientos de autorespeto y dignidad al confrontarse con otros (Wolpe, 1983).

El entrenamiento asertivo no constituye un grupo único de procedimientos. Para dicho entrenamiento se utilizan diferentes métodos, formas de evaluación y combinaciones de técnicas y aunque es posible observar que existen en común ciertos procedimientos básicos, se presentan resultados diferentes en su efecto. Los investigadores han tratado de identificar cuáles son las técnicas más eficaces en el entrenamiento asertivo, encontrando que éstas se pueden adaptar a las características de la persona, del grupo y del instructor.

Para iniciar un entrenamiento asertivo es necesaria una serie de pasos:

A) Detección de necesidades de entrenamiento: Para detectar la necesidad de un entrenamiento asertivo, debe ser considerada la frecuencia y circunstancias en que la persona responde de una manera pasiva o agresiva. Una forma de detección es la entrevista inicial con la persona, donde se deben hacer preguntas básicas para conocer la magnitud del problema. Posteriormente para profundizar en la conducta problema detectada en la entrevista inicial, se recomienda aplicar inventarios conductuales y autorregistros de ansiedad.

Entre los inventarios más conocidos está el de Rathus (1973), el cual mide las características verbales y no verbales de la conducta del individuo, durante situaciones reales o simuladas como el juego de roles, entre otros. Los ítems de estos inventarios deben revisarse (preferentemente) uno por uno con la persona para correlacionarlos con las respuestas observadas en la entrevista.

Con el autorregistro de ansiedad, el individuo aprende a discriminar y a reportar respuestas de tensión, relajación, así como también a relacionar los eventos con los estados internos que reporta. Estas medidas deben utilizarse antes y después del entrenamiento.

B) Determinar el tipo de entrenamiento (individual o grupal). La severidad del problema del individuo es la que determinará qué tipo de entrenamiento se le debe dar. Así en el caso de individuos que generalmente no son asertivos resulta necesario un tratamiento individual recomendándose que cuando se inicie el entrenamiento se efectúe

gradualmente y se trabaje en una situación de uno a uno. En el caso de individuos agresivos, también se utilizará un entrenamiento individual, ya que si se integrara a un grupo, tendería a dominar a los individuos pasivos. En los dos casos anteriores, se les puede integrar a un grupo, pero siempre y cuando ya posean formas básicas de interacción asertiva.

El entrenamiento asertivo en grupos según Jakubowski (1988), por lo general es más eficaz por varias ventajas fundamentales que se derivan del potencial para la interacción, ya que se encuentran individuos que presentan problemas similares. Asimismo, porque para el individuo existen mejores oportunidades de ensayo con diferentes personas y se da la oportunidad a otros miembros del grupo de participar y experimentar diferentes tipos de roles además puede asumir el papel de coterapeuta y esto beneficia aún más su aprendizaje.

Asimismo, los miembros del grupo resultan ser buenos condescendientes y/o dispensadores de reforzamiento positivo y retroalimentación, dando la oportunidad de integrar una respuesta asertiva.

C) Estructuración de una ruta crítica para un entrenamiento individual o grupal . Una vez realizada la evaluación del problema y la necesidad de un entrenamiento asertivo, se procede a estructurar una ruta crítica, es decir, la secuenciación de los pasos necesarios para que el individuo adquiera repertorios asertivos pertinentes a su problemática.

D) Motivar a los individuos respecto del entrenamiento. Antes de empezar con el entrenamiento en sí, es importante informar al paciente sobre la naturaleza del entrenamiento, sobre los objetivos a alcanzar y sobre lo que se espera que haga. Además, es importante fomentar la motivación del mismo hacia el entrenamiento que va a tener lugar. Masters y cols (1987), señalan que la mayoría de los psicólogos ponen un énfasis considerable en inducir una actitud positiva, entusiasta, hacia el entrenamiento antes de empezar los procedimientos de entrenamiento. En parte esto es así por que el entrenamiento, al igual que la mayoría de las técnicas de terapia de conducta, requiere de una gran cantidad de participación activa por parte del individuo, lo que hace necesaria una notable motivación. Así, una vez que el individuo ha comprendido el objetivo del entrenamiento y está de acuerdo en llevarlo a cabo, se puede empezar con el programa de sesiones (Caballo, 1991).

E) Distinción de los tres estilos básicos de respuesta. Este paso consiste en que el individuo entienda y distinga entre respuestas asertivas, pasivas y agresivas. Para esto se puede planificar una serie de ejercicios estructurados para que el individuo participe activamente en el aprendizaje de las diferencias de éstas formas de comportamiento. Los sujetos participantes en un programa de entrenamiento en asertividad deben tener claro que el comportamiento asertivo es, generalmente, más adecuado y reforzante que los otros estilos de comportamiento, ayudando al individuo a expresarse libremente y a conseguir, frecuentemente, los objetivos que se ha propuesto.

F) Reestructuración cognitiva de los modos de pensar incorrectos del sujeto socialmente inadecuado. El objetivo de las técnicas cognitivas empleadas consiste en ayudar a los individuos a reconocer que lo que se dicen a sí mismos puede influir en sus sentimientos



y en su conducta. Se pueden utilizar diversos ejercicios para facilitar que los individuos descubran las relaciones entre sus cogniciones y sus sentimientos y conductas. Procedimientos tales como el análisis racional, las imágenes racional emotivas o diversas variaciones del entrenamiento en autoinstrucciones pueden servir a este propósito (Caballo, 1991).

T) Técnicas más utilizadas en el entrenamiento asertivo. La adquisición de habilidades asertivas se posibilita tanto de una buena secuenciación de las tareas a aprender, como por un conjunto de técnicas que posibiliten su adquisición. A continuación se mencionan ocho de las técnicas más utilizadas en el entrenamiento asertivo:

a) Ensayo de la conducta. Consiste en la actuación de segmentos de conducta en situaciones problemáticas para el individuo. Este actúa en la forma que lo hace típicamente ante esa situación y recibe información del psicólogo enfatizando los aspectos positivos de su actuación y sugiriendo mejoras en conductas verbales y no verbales apropiadas a ese tipo de interacción. El individuo nuevamente actúa y recibe retroalimentación; esta secuencia se continúa hasta que el individuo ha logrado cierto nivel de eficiencia en su ejecución.

b) Juego de roles. La persona interpreta el tópico de su interlocutor en una situación particular, mientras el psicólogo desempeña el papel de la propia persona. La meta de juego de roles es permitir que la persona practique una conducta que de otra manera podría inhibirlo y darle además una oportunidad para ver la situación desde el punto de vista de la otra persona y así adquiera una perspectiva de su propia conducta.

c) Modelamiento. Consiste en la observación de la conducta de otro (el modelo) durante una situación problemática para el que observa. Bandura (1971), propone una forma particular de aplicación del modelamiento para la conducta asertiva:

La conducta deseada es modelada repetidamente, utilizando varios modelos preferentemente, los cuales ejecutan conductas cada vez más complejas.

A los observadores se les proporciona la guía necesaria y oportunidades para ejecutar la conducta del modelo a cada paso en una secuencia graduada de actividades bajo condiciones favorables.

Se hace un arreglo adecuado de contingencias de reforzamiento para mantener la conducta observada. El modelo se puede presentar en vivo, en videotape o en audiotape.

d) Instrucciones. El individuo recibe una serie de recomendaciones acerca de su conducta antes de enfrentarse a una situación problemática.

e) Reforzamiento. En el entrenamiento asertivo se enfatiza el principio de reforzar positivamente las respuestas asertivas con fin de que se mantengan y se fortalezcan. La forma en que se administra es muy variada pero la más empleada en los programas de entrenamiento asertivo es la verbal. Las recompensas sociales son refuerzos efectivos para la mayoría de la gente y en el entrenamiento asertivo se hace por medio elogios y el dar ánimo. El efecto beneficio es mayor cuando se da inmediatamente después del

ensayo de conducta. Además de reforzar al sujeto que actúa, también se le puede reforzar no verbalmente por medio de la expresión facial, los asentamientos de cabeza, aplausos, palmadas en la espalda, etcétera.

f) Información. Consiste en un intercambio de información por parte del psicólogo y el individuo acerca de aspectos variados de la conducta y situaciones problema.

g) Asesoría o Coaching. El psicólogo le hace notar al individuo una serie de aspectos de su conducta con la expectativa de que se beneficiara su ejecución en el futuro. Se incluyen efectos o consecuencias favorables, dentro de la explicación, si se respondiera de esa manera.

h) Retroalimentación. El psicólogo proporciona información al individuo sobre aquellos aspectos verbales y no verbales de su ejecución durante el ensayo conductual. Es de vital importancia que la retroalimentación se proporcione primeramente sobre los aspectos positivos de sus ejecución y en seguida sugerir al individuo algunas mejoras convenientes en su conducta para el siguiente ensayo. Debe enfatizarse que de ninguna manera se harán comentarios de desaprobación que desalientan al individuo en entrenamiento.

## CAPITULO 5 EL PAPEL DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL

### 1. Funciones del Psicólogo en el Area Industrial

La Psicología Industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer las necesidades de las empresas y es importante saber que el trabajo realizado se basa en datos y principios de la Psicología, utilizando los mismos métodos de ésta, pues lo que hace es, aplicar las técnicas de la Psicología al campo industrial.

Por lo tanto, el psicólogo industrial se preocupa de estudiar el comportamiento humano en el trabajo y de mejorar este comportamiento haciéndolo más satisfactorio para el individuo y más útil para su empresa, de esta manera se puede decir que entre sus funciones están las de resolver problemas, revisar datos anteriores, hacer observaciones preliminares, enunciar hipótesis, hallar muestras representativas y exponer y probar resultados. Se puede decir que el psicólogo en la industria se ocupa de cuatro tipos de relaciones del hombre que trabaja, estas relaciones son: entre persona y persona , entre persona y grupo, entre persona y objeto y por último, los problemas de la persona misma (Ribes,1986).

Actualmente se ha elaborado un perfil del psicólogo que se dedica al área industrial, estructurando éste de tal forma que especifica las funciones y capacidades que debe de poder desempeñar un profesional de la psicología fue elaborado por el

Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación de la Psicología en 1978, está basado en los problemas de la población mexicana y de acuerdo a las técnicas con las que cuenta el psicólogo este perfil constituye un cambio del profesionista liberal al de especialista del comportamiento humano comprometido con la atención a los problemas de las mayorías y responsabiliza a las instituciones para que dentro del marco de las necesidades sociales, promuevan la investigación para desarrollar tecnología propia que sirva para resolver las necesidades prioritarias.

El psicólogo en la industria debe desempeñar las siguientes funciones:

A) Evaluar: Para poder enfocar esta función en las actividades que este profesional realiza, es necesario enfatizar que todo su trabajo está matizado por ella, la cual utiliza como elemento del proceso administrativo en la cual es fundamental, como punto de partida para otras actividades, como calificación de potenciales humanos y como una forma de determinar el grado en el que se obtienen resultados.

B) Planear: Esta función se refiere al futuro, al planear se deben definir las cosas que pueden, deben y sucederán, partiendo de un punto dado. Es una actividad que requiere de imaginación y creatividad, de pensamiento reflexivo y del uso de la previsión.

C) Prevención y modificación: Estas son actividades cotidianas del psicólogo; la modificación o solución de problemas, la intervención para el cambio, el establecimiento de procedimientos que deben seguirse, el orden de las observaciones, los estudios a realizar y la detección de problemas en los elementos humanos, recursos físicos y/o materiales que limiten o entorpezcan la productividad.

D) Investigar: Esta actividad satisface la necesidad de conocer y surge en diferentes niveles, desde el más simple y descriptivo hasta el más complejo y predictivo.

Además de las funciones mencionadas, el psicólogo se ha dedicado a muchas otras actividades dentro de estas se encuentran las siguientes:

E) Reclutar y seleccionar personal.

F) Mejorar los elementos humanos, recursos físicos y materiales dentro de la industria.

G) Evitar accidentes dentro de la empresa mediante la planeación e instrumentación de programas de seguridad industrial.

H) Evaluar los potenciales de los individuos para planear ascensos y evaluación de puestos acorde a las capacidades y desempeño de los empleados.

I) Intervenir para solucionar problemas relacionados con la remuneración económica del empleado, buscando solución a sus necesidades básicas.

J) Mejorar la dinámica interna de las organizaciones propiciando la comunicación y las buenas relaciones interpersonales.

K) Asesorar para la solución de conflictos obrero patronales.

L) Crear condiciones propicias para que el trabajo se realice en óptimas condiciones y propiciar sistemas disciplinarios que le permitan a empresarios y trabajadores máximo rendimiento de trabajo y motivación para lograr eficiencia por largo tiempo.

M) Modificar la organización de tal manera que se le pueda dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surjan.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

N) Actualización, entrenamiento y capacitación del personal para facilitar el óptimo desempeño en las actividades del trabajo y de este modo influir en el incremento de la productividad de la empresa y facilitar el desarrollo y la satisfacción personal.

## 2. El Psicólogo como Capacitador

Como ya mencionamos, el proceso de capacitación es de gran importancia dentro de cualquier organización, ya que permite el desarrollo de sus recursos humanos por esta razón es preciso elegir a los profesionales idóneos para planearla y llevarla a cabo, desde la detección de las áreas que requieren capacitación hasta la medición de los resultados de la misma.

El profesional de la capacitación debe reunir ciertos requisitos característicos tanto personales como profesionales. Así pues, el éxito del proceso de capacitación no sólo depende de una acertada planeación basada en necesidades reales, sino también en gran medida de la persona que va a comunicar la información, que es precisamente el capacitador.

Siliceo (1996), menciona que el capacitador o instructor debe ser un maestro de las técnicas de enseñanza, que debe conocer los procesos de aprendizaje para poder facilitarlo y llevarlo a cabo con efectividad.

También, el ser flexible es señalado como otro requisito para ser instructor ya que su actividad está sujeta a cambios e interrupciones, la flexibilidad significa la capacidad de hacerle frente a los cambios con serenidad.



Luego entonces, se puede establecer que un capacitador en todos sus aspectos incluyendo el de instrucción, es un gestor de cambio, debe tener interés por el desarrollo propio a través de los demás, debe poseer los conocimientos y habilidades necesarios para alcanzar el éxito en la enseñanza aprendizaje, ya que por medio de él se puede generar, incrementar y mejorar el conocimiento, las habilidades y las destrezas de las personas.

Por ende, la participación del psicólogo a nivel de capacitador puede ser muy amplia. Ya que como nos podemos dar cuenta, el psicólogo posee los elementos necesarios a nivel de dominio de conocimientos para llevar a cabo algunos cursos como son:

- Comportamiento humano productivo.
- Detección de necesidades de capacitación.
- Desarrollo de mandos intermedios.
- Actualización de objetivos.
- Entre otros.

Dentro de todo este panorama, el psicólogo tiene un papel muy importante, ya que su formación le permite trabajar con el individuo, y en la organización contribuye a su mejor aprovechamiento. El psicólogo interviene en el programa de capacitación y en su implementación, siendo el coordinador de los eventos de capacitación.

Por tanto, el psicólogo puede ser quien con su labor, contribuya al desarrollo de la organización, a través de la capacitación.

En este marco de la capacitación el psicólogo tiene un importante papel. Ya que se considera que es uno de los profesionistas que pueden incidir mejor en las empresas para contribuir a su desarrollo. Y es el mismo Psicólogo, quien, con su trabajo, debe difundir el papel que puede desempeñar en la organización. Para ello, además de recibir la correspondiente educación en las universidades, el psicólogo está obligado a continuar dicha formación, ya sea de manera formal o informal, o ambas, actualizándose, realizando estudios de post-grado, asistiendo a congresos, conferencias, cursos talleres o documentándose con las revistas especializadas en la materia.

Además, el psicólogo puede contribuir a mostrar cómo se obtiene el máximo beneficio del hombre en la organización, pero para ello ha de conocer muy a fondo las exigencias del sistema, así como la capacidad del hombre y sus limitaciones. En fases posteriores de colaboración y desarrollo, puede servirse de la información sobre el sistema para determinar concretamente y con precisión cuáles serán las exigencias laborales humanas. Entonces puede elaborar métodos de selección para las distintas tareas a desempeñar por seres humanos y dedicarse a planificar la capacitación, idear cursos para esta última y elementos auxiliares, así como métodos de evaluación.

Es así como una de las principales tareas de un psicólogo dedicado a la capacitación es identificar las conductas de los empleados, asimismo, es importante

identificar las conductas que amenazan con restringir el desempeño y las que no ejercen efectos sobre el rendimiento.

Así vemos también, que el psicólogo como especialista en la conducta, se encarga por sus conocimientos de llevar a cabo la capacitación que sea requerida en la empresa.

El psicólogo también cuenta con las herramientas para llevar a cabo un seguimiento de la capacitación impartida, ya que esto es un elemento importante para verificar si en realidad los planes de capacitación son los adecuados. Este seguimiento es recomendable para ir revisando si el trabajo que se está realizando en materia de capacitación es el correcto y si ha tenido los resultados esperados.

Actualmente cada vez son más los psicólogos que se interesan seriamente en la capacitación y se empeñan en crear programas a largo plazo desprovistos de cualquier manía de novedad.

Cabe señalar que de acuerdo con Smith (1982), La función del psicólogo como capacitador es ayudar a la empresa a resolver sus problemas humanos; sin embargo, con frecuencia no se siente inclinado a ofrecer soluciones ya hechas, debido a que los problemas humanos son más complejos que los técnicos y se les ha estudiado por un lapso mucho más breve. Procura evitar las dificultades propias de esta situación persuadiendo al ejecutivo para que ordene los estudios necesarios.

Cuando haga recomendaciones basadas en información muy escasa, el psicólogo señalará las dudas que tiene respecto a ellas.

Sucede que los cursos que los psicólogos recomiendan no se realizan porque los ejecutivos no consideran que valga la pena hacerlos. En ciertos casos, tendrán razón, aunque, en general, los ejecutivos no están familiarizados con el punto de vista, conocimientos, métodos y utilidad del psicólogo, y por ello no pueden hacer el mejor uso de sus servicios; de ahí que parte del trabajo del psicólogo sea familiarizar al empresario sobre cómo trabaja y qué puede hacer. Pero también es parte el trabajo del buen ejecutivo familiarizarse con estos métodos de operación.

Ahora bien, si los capacitadores quieren realizar una contribución decisiva en lo que será, para muchas organizaciones, una mejora de su nivel cultural, han de adoptar una postura distinta respecto a la naturaleza e implicación de su función en las mismas. Muchos de ellos tendrán que cambiar en:

- Dejar de ser pasivos y pasar a tomar un papel activo para convencer de las ventajas de la capacitación.
- Pasar de tener una respuesta meramente reactiva a adoptar una postura proactiva al tratar problemas de rendimiento.
- Dejar de verse a sí mismos como una función periférica en la empresa, para valorar la influencia de la misma en la consecución de los objetivos.
- Dejar de ser simplemente técnicos para adoptar un papel mucho más estratégico.

- Dar una orientación a la función de aprendizaje y establecer una política para la capacitación.

En otras palabras, el psicólogo como capacitador tiene que ampliarse para que éste pueda ocupar el lugar destacado que tiene en el desarrollo de los recursos humanos. Ya que el psicólogo capacitador, se ocupa de llevar a cabo realmente la formación, o sea, de ayudar al alumno en su aprendizaje, de ofrecer procesos de revisión, etc. Este papel implica una variedad de métodos de capacitación que van desde la enseñanza personalizada hasta proyectos laborales amplios.

Al leer este capítulo, puede dar la impresión de que la capacitación es un asunto complejo, rodeado de restricciones y frustraciones. Hay muchos capacitadores que estarían de acuerdo con este punto de vista. Sin embargo, en aquellas organizaciones que han comprendido el papel de la capacitación y la han utilizado como principal instrumento en la búsqueda de sus objetivos corporativos, los capacitadores han obtenido una enorme satisfacción de su trabajo y la organización ha visto incrementarse su inversión en la función formativa.

## **METODOLOGIA**

### **SUJETOS:**

La población fue de dieciocho personas de sexo femenino y que en la actualidad se desempeñan como Asistentes Médicas del I.M.S.S.

De las cuales 9 formaron el grupo control y las otras 9 formaron el grupo experimental (que participaron en el curso-taller).

### **ESCENARIO:**

El trabajo se realizó en la Unidad de Medicina Familiar No 79, Ubicada en la calle de Cuernavaca esquina con Morelia s/n Col. Valle Ceylan y se trabajó en un aula de 6X8m., con ventilación adecuada y la cual contaba con veinte sillas, un escritorio, un pizarrón y una T.V.

### **MATERIALES:**

Inventario de asertividad de Rathus, pizarrón, gises, lápices, cartulinas, tv, videocasetera, videocasetes y gomas.

## **DISEÑO:**

Se utilizó un diseño pre-test y pos-test, con dos grupos (experimental y control); asimismo, se utilizó la prueba "Wilconxon" ya que con ella se compararon los grupos experimental y control y se pudo determinar si la diferencia mostrada por los grupos fue significativa o sólo fue producto del azar o de algún error experimental.

## **PROCEDIMIENTO**

El procedimiento experimental se realizó con dos grupos: experimental y control, al primero se le aplicaron las fases pre-test, intervención y post-test. Al segundo, se le aplicaron únicamente las fases pre-test y post-test.

Para el pre-test y post-test las unidades utilizadas fueron las obtenidas del inventario de Rathus con el cual se evaluó el repertorio de asertividad de los participantes.

Para la fase de intervención se aplicó un programa de entrenamiento asertivo, mismo que fue elaborado por los autores basado en el procedimiento expuesto por caballo. Dicho programa se realizó en 10 sesiones con una duración de dos horas cada una. Teniendo como objetivo general mejorar las relaciones interpersonales de los participantes mediante un entrenamiento asertivo. A continuación se describen los siguientes puntos:

1. En primera instancia se procedió a realizar una técnica de presentación e integración la cual ayudó a romper la tensión inicial del grupo a la vez que permitió una mejor identificación entre los participantes y los coordinadores (anexo 1).
2. Se obtuvo un parámetro inicial de los participantes sobre sus expectativas referentes al curso, mismas que fueron contrastadas en la última sesión (anexo 2).
3. Se llevó a cabo una pre-evaluación a través del inventario de Rathus para determinar el grado de asertividad de los participantes ( anexo 3).
4. Se realizó una exposición dirigida para que los participantes conocieran el concepto e importancia de la asertividad. Así mismo se diferenciaron los tres estilos de comportamiento humano (pasivo, asertivo y agresivo ) ( anexo 4).
5. Se aplicó a los participantes la técnica de Terapia Racional Emotiva para que pudieran darse cuenta como influyen los pensamientos en los sentimientos ( anexo 5).
6. Se dio a conocer a los participantes los derechos asertivos y se señalaron las principales dificultades que tienen los participantes en el ejercicio de los mismos (anexo 6).
7. Se proyectó la película "CUANDO DIGO NO ME SIENTO CULPABLE" a través de la cual los participantes conocieron las técnicas verbales sistemáticas.
8. Se aplicó un cuestionario para determinar el aprendizaje que los participantes tuvieron de las técnicas verbales sistemáticas (anexo 7).
9. Se ejemplificó mediante el ensayo conductual las técnicas verbales sistemáticas de disco rayado, banco de niebla, autorrevelación, libre información, interrogación negativa, aserción negativa.
10. Se realizó una post-evaluación a través del inventario de Rathus.
11. Se comparó las expectativas iniciales con las finales mediante una mesa redonda.



12. Se realizó una evaluación del curso y de los instructores por medio de los participantes de acuerdo a su percepción (anexo 8).

13. Para finalizar el curso se aplicó una técnica de cierre titulada "Yo te regalo" (anexo 9).

Dicho programa se llevó a cabo mediante exposiciones breves, plenarias y técnicas vivenciales.

## RESULTADOS

Las nueve personas que integraron el grupo de entrenamiento eran del sexo femenino y sus edades fluctuaban entre 28 y 37 años, fueron detectadas por la coordinación de asistentes médicas de la unidad como trabajadoras con problemas en su interacción con las demás personas.

El nivel educativo de dicho grupo estaba entre el nivel básico y medio básico.

El instrumento utilizado para la preevaluación y postevaluación fue el inventario de Rathus, el cual consta de treinta reactivos de los cuales quince son positivos y quince son negativos. Cada reactivo precede a seis alternativas de respuesta:

- Me caracteriza mucho, extremadamente descriptivo
- Me caracteriza bastante, bastante descriptivo
- Me caracteriza de alguna manera, ligeramente descriptivo
- No me caracteriza en algo, ligeramente no descriptivo
- No me caracteriza en casi nada, bastante no descriptivo
- No me caracteriza en nada, extremadamente no descriptivo.

A cada una de estas alternativas se le otorgaron valores numéricos del cero al cinco. En base a las respuestas que dieron los participantes se identificaron aquellos que son asertivos y no asertivos determinándose que el grado máximo de puntuaciones fue

150 y el mínimo de 0 . De ésta forma los participantes quedaron en un rango de puntuación entre 1 y 22.

En el cuadro N° 1 se presentan los puntajes obtenidos por los participantes en el inventario de Rathus

## GRUPO EXPERIMENTAL

PRE-EVALUACION		POST-EVALUACION	
SUJETO	PUNTAJE	SUJETO	PUNTAJE
1	1	1	10
2	2	2	22
3	9	3	9
4	13	4	19
5	1	5	8
6	13	6	15
7	5	7	14
8	0	8	7
9	10	9	20

En el cuadro N° 2 se presentan los puntajes obtenidos por los participantes en el inventario de Rathus

## GRUPO CONTROL

PRE-EVALUACION		POST-EVALUACION	
SUJETO	PUNTAJE	SUJETO	PUNTAJE
1	2	1	3
2	7	2	5
3	3	3	2
4	4	4	2
5	1	5	3
6	0	6	3
7	5	7	5
8	3	8	6
9	2	9	4

Los datos obtenidos en la pre y post evaluaciones de los grupos experimental y control fueron analizados estadísticamente con la prueba de Wilcoxon.

Primeramente se realizó una comparación de las pre-evaluaciones de grupo experimental y del grupo control, dichos grupos resultaron homogéneos, ya que las medias obtenidas fueron en el experimental de 5.55 y en el control de 3.0 no existiendo diferencias significativas en estos. ( $U=29, P>0.05$ ).

Posteriormente se llevó a cabo la comparación de las post-evaluaciones entre el grupo experimental y el grupo control resultando que la media del experimental fue de 12.88 mientras que la del grupo control fue de 3.66 resultando que hubo diferencias significativas  $U = 0, P < 0.05$ .

Asimismo, se realizó la comparación de la preevaluación y la postevaluación de grupo experimental obteniéndose una media de 5.55 en la preevaluación y 12.88 en la postevaluación mostrándose con esto diferencias significativas  $Z=2.52, P<0.05$ .

Se compararon la preevaluación y postevaluación del grupo control obteniendo una media de 3.0 en la preevaluación y 3.66 en la postevaluación, lo cual nos muestra que no hay una diferencia significativa  $Z = -1.05, P > 0.05$ .

Se llevó a cabo un seguimiento un mes después de la intervención y se efectuaron entrevistas no estructuradas tanto a las asistentes médicas como a la

coordinadora de las mismas, de lo cual reportaron que sus relaciones interpersonales habían mejorado tanto en su trabajo como con su familia, lo cual las hacía sentir muy bien. Además comentaron que deberían impartirse más cursos de asertividad y que también fueran dirigidos a las autoridades de la unidad. De esto podemos decir que el efecto causado por la intervención del entrenamiento asertivo mejoró las relaciones interpersonales de los participantes y se mantuvo en el tiempo.

Cabe mencionar, que en las evaluaciones realizadas por los participantes hacia los instructores y el curso se obtuvo el promedio de calificación siguiente:

Instructores: 9.2 y Curso: 8.9

Asimismo, los comentarios realizados por los participantes dentro de las evaluaciones concordaban en que los instructores tuvimos un buen desenvolvimiento y solicitaron que el tiempo del curso en otra ocasión pudiera ser más amplio y con muchas más técnicas didácticas y vivenciales.

## CONCLUSIONES

Podemos concluir que la implementación de un programa de entrenamiento asertivo es de gran utilidad para trabajadores de nivel básico y nivel medio básico que presenten problemas en sus relaciones interpersonales; lo cual comprueba nuestra hipótesis de trabajo y afirma nuestra pregunta de investigación, sin embargo, consideramos que los niveles más altos en la organización no deben quedar excluidos, ya que dichos programas deben hacerse extensivos en todos los niveles o áreas de la institución. Los efectos que se derivan de la implementación de los programas de capacitación a todo el personal son cuantitativamente mejores que cuando son dirigidos sólo a un grupo de personas, además un plan de capacitación adecuado, debe considerar la implementación de los cursos con efecto de cascada, es decir, de los niveles más altos hasta los niveles más bajos de la institución, para que todos tengan la misma información.

El entrenamiento asertivo, entre otras cosas, proporcionó a los trabajadores habilidades que tuvieron efectos significativos e importantes en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, de tal forma que ayudó a éstos a relacionarse utilizando habilidades propias en cada situación, además de que proporcionó los elementos conductuales necesarios para solucionar eficientemente situaciones de enojo, agresión y situaciones conflictivas.



Esto permitirá el logro de un ambiente laboral más satisfactorio, un mejor desempeño en su puesto, mejorar la calidad en las interacciones, obteniendo mayores beneficios y por consiguiente un mayor grado de efectividad y productividad en el trabajo; esto implica que el trabajador puede tener mejores posibilidades de lograr un nivel más alto dentro de la institución.

La importancia de la aplicación de este tipo de entrenamiento radica en el hecho de que los trabajadores podrán relacionarse eficientemente a través de la asertividad. También se considera que si el trabajador presenta en forma constante una conducta asertiva en su ambiente laboral, tiene mejores posibilidades de presentar este comportamiento en otros ámbitos y así elevar su nivel de vida.

A pesar de la importancia que la asertividad tiene para cualquier individuo podemos darnos cuenta que en nuestro país no se le da la debida importancia dentro de las organizaciones, por lo cual consideramos que ésta debería tener un mayor impulso para beneficio de los trabajadores como de las organizaciones.

Creemos pertinente hacer mención de la importancia que tiene el reforzamiento social y la retroalimentación para el mantenimiento de la conducta asertiva, por lo que nosotros llevamos a cabo un seguimiento en el cual pudimos percatarnos de que dichas conductas aprendidas fueron mantenidas por las asistentes médicas un mes después de la aplicación del entrenamiento. Con respecto al entrenamiento, podemos mencionar que en las últimas sesiones las cuales estuvieron enfocadas a las técnicas verbales

sistemáticas, detectamos que los participantes presentaron una mayor dificultad para llevarlas a la práctica. Por lo que nos hicieron saber que si se dedicaba mayor tiempo a la práctica de los ejercicios estructurados correspondientes a las técnicas verbales sistemáticas ellos las aprenderían mas fácilmente.

Por esto, proponemos que en los próximos programas de entrenamiento asertivo se dé mayor énfasis a estas técnicas.

Por otra parte las técnicas vivenciales, ejercicios y materiales didácticos contemplados en el programa, fueron parte importante para el aprendizaje. Asimismo consideramos que el apoyo brindado por la película " Cuando digo no me siento culpable " fue base importante para que los participantes identificaran la esencia de la asertividad a través de las diferentes técnicas verbales sistemáticas.

Por lo que recomendamos a las futuras generaciones de psicólogos la actualización de dicha película, se lleven a cabo representaciones actuales en ambientes laborales enfocadas a las técnicas verbales sistemáticas y grabarlas en videotape.

Además, con respecto al inventario de Rathus consideramos que su aplicación a nivel básico y medio básico presenta demasiada confusión a los participantes al momento de contestarlo, debido a la complejidad de sus reactivos, por lo que recomendamos que cuando se realice un entrenaminento asertivo a estos niveles se

aplique un test o inventario menos complejo para que puedan contestarlo y entenderlo mas fácilmente.

Para muchas organizaciones en nuestro país actualmente se concibe al psicólogo como aquel profesional que está a cargo de la selección y capacitación del personal, pese a esta limitación el psicólogo puede colaborar en gran medida para fomentar la participación y desarrollar medios que propicien la calidad de vida en el trabajo, lo cual implica por un lado, romper con una serie de estructuras ya establecidas dentro de las empresas, que en nuestra época resultan obsoletas y por otro, intentar construir nuevas estructuras para cubrir las necesidades que las empresas en nuestro país demandan en este momento. Un ejemplo es el área de capacitación en la que puede intervenir directamente en el logro de un mejor ambiente de trabajo, a través de la solución de problemas y de las relaciones sociales favorables, ya que su principal interés se centra en el desarrollo del personal.

En el caso del entrenamiento de cualquier habilidad referente al trabajo en sí, o a la persona misma, la participación del psicólogo, como un especialista en los procesos de enseñanza aprendizaje, es de gran utilidad, En relación a las habilidades sociales específicamente, ha sido un tema que pese a su relevancia, no ha logrado alcanzar un nivel importante en la capacitación que se imparte en nuestro país, ya que se encuentra en un nivel operativo y no considera al factor humano como elemento fundamental en el logro de objetivos organizacionales. Aquellos programas relacionados con la conducta social, como lo son los cursos de relaciones humanas, comunicación y calidad, no

abordan el tema de las habilidades sociales en forma específica y menos aún ponen énfasis en la práctica.

La razón es que en muchas organizaciones la detección de necesidades no se realiza de forma adecuada, la mayoría de las ocasiones se le da mayor énfasis al aspecto técnico y al trabajador se le considera como una simple herramienta y no como una personalidad compleja que interactúa en una sociedad, por lo tanto los datos que se desprenden de ella resultan ser imprecisos en cuanto los aspectos a capacitar. Para la empresa la capacitación es sólo otro requisito más a cubrir y no el medio por el cual se pueden alcanzar los objetivos organizacionales. En muchas otras, la capacitación es única y exclusivamente dirigida a aquellos aspectos técnicos que son según ellas más importantes para la producción.

Partiendo del objetivo empresarial, la aplicación de un programa de entrenamiento en habilidades sociales puede reflejar una mayor satisfacción y relación entre los empleados. Los estudios de Blum y Naylor (1985); y Bass (1982), sobre el efecto de los factores psicológicos en el desempeño laboral lo confirman. Es claro que mucha de la ineficiencia de los trabajadores se debe no directamente al tipo de interacción con jefes o compañeros; porque el éxito del cambio depende en gran medida de las personas que laboran, el responder a las necesidades humanas y económicas dentro de la empresa. Es aquí precisamente, en donde el psicólogo debe fungir como un agente de cambio dentro de la industria.

Se debe considerar que un programa de este tipo se surge aplicar a un nivel de intervención para aquellos que presenten deficiencias y a un nivel preventivo para aquellos con repertorios sociales inadecuados, de lo cual sugerimos que se lleve a cabo en todos los niveles dentro de un organización.

**BIBLIOGRAFIA**

**AGUILAR, K.A. (1995).** ASERTIVIDAD SE TU MISMO SIN SENTIRTE CULPABLE. MEXICO, TRILLAS

**ALIDE (1990).** FORTALECIMIENTO OPERATIVO DE LA BANCA DE DESARROLLO DE AMERICA LATINA Y DEL CARIBE. COLOMBIA

**ARIAS, G. F.- (1994).** ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. MEXICO, TRILLAS

**BANDURA. A. (1982).** PRINCIPLES OF BEHAVIOR MODIFICATION. NEW YORK.

**BASS. (1982).** PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES. MEXICO CONTINENTAL.

**BLUM Y NAYLOR (1985).** PSICOLOGIA INDUSTRIAL. MEXICO, TRILLAS.

**BUENROSTRO, E. (1990).** CONTROL TOTAL DE CALIDAD A SU ALCANCE. MEXICO, EDIMUSA.

**CALDERON, D.A. (1982).** MANUAL PARA ADMINISTRACION DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL. MEXICO, ED. LIMUSA.

**CABALLO, V. (1991).** MANUAL DE TECNICAS DE TERAPIA EN MODIFICACION DE CONDUCTA. ESPAÑA, SIGLO XXI.

**CHIAVENATO, I. (1988).** LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL. MEXICO, MCGRAW HILL.

**CHRUDEN, M. J. Y SHERMAN A. (1986).** ADMINISTRACION DE PERSONAL. MEXICO, CONTINENTAL

**DUNNETTE, D. Y KIRCHNER, K. (1994).** PSICOLOGIA INDUSTRIAL. MEXICO, TRILLAS.

**GILMER, H. B. (1976).** PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACIÓN. ESPAÑA. EDIT. ROCA.

**HARGIE, O. (1986)** A HANDBOOK OF COMMUNIQETION SKILLS. NEW YORK.

**HOWELL,W.C. (1988).** PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL. MEXICO. EL MANUAL MODERNO.

**I.M.S.S. (1991).** "SEMINARIO DE FORMACION DE INSTRUCTORES". JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE PERSONAL Y SUBJEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE PERSONAL. MEXICO.

**JEFFREY, A. Y KELLY. J. (1987).** ENTRENAMIENTO DE LAS HABILIDADES SOCIALES. ESPAÑA, ED. SIGLO XXI.

**JIMENEZ J. (1992).** CAPACITACION Y DESARROLLO EN LA INDUSTRIA.MEXICO, TRILLAS

**KAST, F. Y ROSENZWEIG, J. (1990)** ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES. MEXICO, MCGRAW-HILL.

**KOONTZ, H. Y WEIHRICH. (1994).** ELEMENTOS DE ADMINISTRACION. MEXICO MCGRAW-HILL.

**LADOU CER, BOUCHAR D, GRANGER, (1981).** ASERTIVIDAD Y HABILIDADES SOCIALES. EN: PRINCIPIOS Y APLICACIONES DE LAS TERAPIAS DE LA CONDUCTA. MEXICO, MACGRAW-HILL

**LANGE, W. Y JAKUBOWSKI. (1988)** RELACIONES DEL COMPORTAMIENTO. MEXICO, TRILLAS

**LOPEZ, P. J. (1979).** CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. MEXICO, FERTIMEX.

**MASTER, J. (1987).** TERAPIA DE LA CONDUCTA. E.U., ACADEMIC.

**MATHIEW, M. Y VALIQUETTE, (1981).** ASERTIVIDAD Y HABILIDADES SOCIALES. EN: PRINCIPIOS Y APLICACIONES DE LAS TERAPIAS DE LA CONDUCTA. ESPAÑA, DEBATE.

**MAYER, T. (1986).** INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA. MEXICO, MCGRAW-HILL.

**MENDOZA, N. A. (1982).** DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION. MEXICO, TRILLAS.

**MCFALL, R. W. (1982).** ARE VIEW AND REFORMULATION OF THE CONCEPT OF SOCIAL SKILLS. NEW YORK.

**NUÑEZ, M. (1986),** LA CAPACITACION PRACTICA EN LAS ORGANIZACIONES. MEXICO, TRILLAS

**PIGORS. P. (1979).** ADMINISTRACION DE PERSONAL. MEXICO C.E.C.S.A.

**RIMM Y MASTERS, J.C.(1980).** TERAPIA DE LA CONDUCTA, TECNICAS Y HALLAZGOS EMPIRICOS. MEXICO TRILLAS.

**RIVERA, M. (1988).** INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA. MEXICO, MCGRAW-HILL.

**ROTH, E. (1986).** COMPETENCIA SOCIAL. MEXICO, TRILLAS.

**ROBBINS, S.P. (1987)** COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, MEXICO PRENTICE HALL.

**SHEIN, E. M. (1982),** PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION, MEXICO, PRENTICE HALL.

**SCHULTZ, D.P. (1986).**LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL. MEXICO, INTERAMERICANA



**SIEGEL, L. (1981).** PSICOLOGIA EN LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES. MEXICO, CONTINENTAL

**SILICEO, A. A. (1986)** CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.MEXICO, LIMUSA,

**SMITH, J.M. (1983).** CUANDO DIGO NO, ME SIENTO CULPABLE. ESPAÑA, GRIJALBO.

**S.T.P.S. (1992).** DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO. MEXICO, DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

**TERRY, G. (1990).** PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. MEXICO, CONTINENTAL.

**VILLATORO, R.P. (1990).** EL PROCESO DE LA CAPACITACION. MEXICO, ED. DIANA.

**WERTER, W. B. JR. Y DAVIS, K. (1992).** ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. MEXICO, MCRAW HILL

**WOLPE, J. (1983).** PRACTICA DE LA TERAPIA DE LA CONDUCTA MEXICO. TRILLAS.

A N E X O S

## ANEXO 1

### TECNICA DE PRESENTACION

#### OBJETIVO:

Que los participantes se presenten ante el grupo y rompan las inhibiciones iniciales.

#### APLICACION:

Puede aplicarse a cualquier grupo, curso, taller.

#### DESCRIPCION:

Todos los participantes a un mismo tiempo, recaban una biografía de su compañero buscando la interacción e intercambio entre ellos durante un tiempo determinado.

#### PROCESO:

- \_ Los participantes en el grupo se juntan por parejas.
- \_ Se dejan 10 minutos de conversación en la que cada miembro de la pareja pasa 5 minutos hablándole al otro.

\_ En estos 5 minutos cada persona del grupo debe conseguir una breve biografía del compañero/a.

\_ Se describirán a si mismos expresando los cinco adjetivos que piensen que los escriben mejor y señalarán sus tres puntos fuertes.

\_ Por último la gente vuelve al grupo y cada miembro ofrecerá una sinopsis de su compañero.

## ANEXO 2

### EXPECTATIVAS

1.- ¿Qué esperas del curso?

2.- ¿Qué te gustaría que sucediera en el curso?

3.- ¿Qué no te gustaría que sucediera en el curso?

4.- ¿Qué es lo que esperas tú aportar dentro del curso?

## **ANEXO 3**

### **INVENTARIO DE ASERTIVIDAD**

**SPENCER A. RATHUS**

**MONTCLAIR STATE COLLEGE',N. J.**

#### **INSTRUCTIVO:**

- Indica lo que te caracteriza o te describe mejor de las afirmaciones siguientes.
- Utiliza el código que se te da a continuación.

**(+3)- Me caracteriza mucho, extremadamente descriptivo**

**(+2)- Me caracteriza bastante, bastante descriptivo**

**(+1)- Me caracteriza de alguna manera, ligeramente descriptivo**

**(-1)- No me caracteriza en algo, ligeramente no descriptivo**

**(-2)- No me caracteriza en casi nada, bastante no descriptivo**

**(-3)- No me caracteriza en nada, extremadamente no descriptivo**

1.- La mayoría de las personas parece que no son más agresivas y asertivas que yo-----

-----

2.- Yo he dudado en aceptar un compromiso de salir con alguien por timidez (una cita)---

-----

3.- Cuando la comida que se me sirve en un restaurante no está preparada como me gusta, me quejo y reclamo al mesero -----

-----

4.- Soy precavido en evitar el herir los sentimientos de otras personas aún cuando siento que se me ha ofendido (lastimado, perjudicado) -----

-----

5.- Si un vendedor se ha dado considerable molestia en enseñarme su mercancía que no es tan apropiada (adecuada), me cuesta trabajo decir que "NO"-----

-----

6.- Cuando se me pide que haga algo, insisto en saber el porqué "-----

-----

7.- Hay veces que busco una discusión buena, vigorosa-----

-----

8.- Me afito, me esfuerzo por ir adelante en mi posición, tanto como la mayoría de las personas-----

-----

9.- Para ser franco, las personas frecuentemente abusan (toman ventaja) de mi-----

-----

10.- Me gusta comenzar una conversación con nuevos conocidos y extraños-----  
-----

11- Yo he dudado en aceptar un compromiso de salir con alguien por timidez (una cita)---  
-----

12.- Dudaría en llamar por teléfono a establecimientos o instituciones comerciales-----  
-----

13.- Preferiría solicitar un trabajo o ser admitido en una facultad (Académica. Instituto)  
por medio de una carta, más bien que ir personalmente a una entrevista-----

14.- Me da vergüenza regresar una mercancía -----

15- Si un pariente cercano y respetado me estuviera fastidiando, sofocaría (refrenaría)  
mis sentimientos más bien que expresarle mi molestia -----

16- He evitado hacer preguntas por miedo a pasar por tonto. -----

17- Durante una discusión, me da miedo de preocuparme tanto que me pongo a temblar  
-----

18- Si un afamado y respetado expositor hace una afirmación que pienso que es  
incorrecta, intervengo para hacer oír al auditorio mi punto de vista-----



19- Evito discutir acerca del precio con oficinistas y vendedores-----

20.- Cuando he realizado algo importante o valioso, me las ingenio para hacer que otros lo sepan-----

21- Soy abierto y franco al mostrar mis sentimientos-----

22- Si alguien ha estado desparramando falsas o malas informaciones (historias) acerca de mí, lo (la) veo lo más pronto posible para "tener una plática" acerca de eso-----

23- Con frecuencia paso apuros para decir "NO"-----

24- Tiendo a tapar (encubrir) mis emociones mas bien que hacer una "escena"-----

25- Me quejo de un mal servicio en un restaurante o en otra parte-----

26-Cuando se me da una alabanza, algunas veces no sé que decir -----

27- Si una pareja cerca de mí estuviera conversando en voz alta en un teatro o en una conferencia, les pediría que se callaran o que siguieran su conversación en otro lado-----

28- Cualquiera que intentara meterse antes que yo en la fila, sería ocasión para una buena batalla-----

29- Soy rápido para expresar una opinión-----

30- Hay veces en las que simplemente no puedo decir nada-----

## ANEXO 4

Existen dos estilos de respuesta que representan una incapacidad para respetar los límites entre los derechos de una persona y otra (s). el primero es la pasividad, el cual ocurre cuando la persona permite que los límites propios sean invadidos. El segundo estilo de respuesta es la agresión, la cual toma lugar cuando una persona invade los límites de los derechos de otro.

Un tercer estilo de respuesta alternativo es el de la asertividad, mismo que significa tener la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias o de los demás de manera honesta, oportuna, profundamente respetuosa, y tiene como meta fundamental lograr una comunicación satisfactoria hasta donde el proceso de la relación humana lo haga necesario.

La asertividad puede ser útil en situaciones en las que persona se siente ansiosa, es decir culpable o ignorante, al tratar de defender sus derechos humanos básicos. Estas situaciones incluyen el decir "sí" y "no" con convicción, dar recibir cumplidos o críticas, iniciar conversaciones, soportar interrupciones, pedir un trato justo, manejar discriminaciones racistas y otras situaciones específicas en la vida personal, social y profesional.

El objetivo medular de la asertividad no es lograr siempre lo que uno quiere, sino saber que no se ha comunicado honesta, apropiada y directamente con otras personas respetando los derechos de todas las partes involucradas, Antes de empezar a desarrollar una conducta asertiva hay que tener bien claro el hecho de que tanto el estilo de conducta agresivo como el pasivo, generalmente no sirven para lograr lo que se desea.

## ANEXO 5

### TERAPIA RACIONAL EMOTIVA

Todos los participantes escucharán con atención el siguiente ejercicio y llevarán a cabo las siguientes instrucciones.

Hagan favor de sentarse cómodamente, cierren sus párpados, tomen aire profundamente por la nariz, reténganlo cuenten hasta ocho y sáquenlo lentamente por la boca.

Ahora, quiero que piensen en algo muy íntimo y secreto, algo sobre nosotros mismos que no le decimos normalmente a nadie. Puede ser algo que hayan hecho en el pasado, algo que estén haciendo en el presente, algún hábito secreto o alguna característica física que no les guste.... ¿Están pensando en ello?... bien, ahora voy a pedir a alguien que diga al grupo en qué ha estado pensando ... que lo describa con cierto detalle ... pero puesto que sé que todo mundo quiere hacerlo, y no tenemos suficiente tiempo para que todos lo hagan, seleccionaré a alguien... ¡Ya!, pienso que ya tengo a alguien... pero antes de que diga el nombre de esa persona habrán los párpados, quisiera preguntarles ¿Que es lo que están experimentando en este momento?.

Por último, se mostrará al grupo que el pensar en hacer algo y no el hacerlo, es lo que conduce a sus sentimientos. También se preguntarán sobre los tipos de pensamientos que condujeron a esos sentimientos.

## ANEXO 6

### TUS DERECHOS ASERIVOS

1. Tienes derecho a ser el juez de tus propias emociones, pensamientos y comportamiento. Eres responsable de la ejecución y consecuencias de lo que sientes, piensas y haces.

2. Tienes derecho a no dar razones que justifiquen tu comportamiento. Eres dueño de tu territorio y los demás no tienen derecho a manipularte.

3. Tienes derecho a juzgar si eres responsable de encontrar solución a los problemas de los demás. No eres responsable de los problemas ajenos, aún cuando hayas sido responsable directo o indirecto de ellos, ellos tienen su propia responsabilidad de resolverlos.

4. Tienes derecho a cambiar de opinión.

5. Tienes derecho a cometer errores y a ser responsable de ellos.

6. Tienes derecho a decir que no sabes. Pedir aclaración de lo que no entiendes.

7. Tienes derecho a ser tratado con respeto y tolerancia. Un trato justo.

8. Tienes derecho a actuar sin la aprobación de los demás. No presuponer que para relacionarte con los demás necesitas contar con su afecto, pues te expones a la manipulación.

9. Tienes derecho a ser ilógico cuando tomas decisiones.

10. Tienes derecho a ignorar los consejos de los demás. No importa ser perfectos puesto que las metas y objetivos son individuales.

11. Tienes derecho a rehusar peticiones. Decir "No" y no sentirte culpable o egoísta. No rechazas a la persona sino a su solicitud.

12. Tienes derecho a ser feliz y a luchar por lo que quieres sin lesionar o otros.



13. Tienes derecho a tener tus propias opiniones y convencimientos.
  
14. Tienes derecho a pedir apoyo emocional
  
15. Tienes derecho a recibir reconocimiento por un trabajo bien realizado.
  
16. Tienes derecho a la soledad.
  
17. Tienes derecho a responder o no hacerlo.

**"TUS DERECHOS TERMINAN DONDE EMPIEZAN LOS MIOS"**

## ANEXO 7

### INSTRUCCIONES:

Escriba en el paréntesis el número que corresponda de acuerdo a las técnicas asertivas siguientes:

- 1.- AUTORREVELACION
- 2.- COMPROMISO VIABLE
- 3.- DISCO RAYADO
- 4.- INTERROGACION NEGATIVA
- 5.- LIBRE INFORMACION
- 6.- BANCO DE NIEBLA
- 7.- ASERCION NEGATIVA

Su característica fundamental es la persistencia, es decir, en repetir una y otra vez lo que queremos, sin enojarnos, irritarnos ni levantar la voz. ( )

Revelar de manera asertiva información acerca de nosotros mismos ( )

Cuando comprendemos que no está en juego el respeto que sentimos por nosotros mismos. Podemos utilizarla en cuestiones materiales. ( )

Forma en que nos enfrentamos ante una crítica, en la cual pedimos se nos digan más cosas acerca de nosotros mismos o de nuestro comportamiento que puedan ser negativas y en la que se espera lograr que nuestro interlocutor se muestre a la vez asertivo. ( )

Información que los demás nos ofrecen acerca de sí mismos y que no hemos solicitado ni comentado. ( )

Forma de reaccionar ante una crítica en la cual tratan de manipularnos con situaciones en las que probablemente exista un elemento de verdad en lo que nos dicen. ( )

Forma de reaccionar asertivamente ante nuestros propios errores sin sentirnos mal frente a las críticas provocadas por dichos errores. ( )

### ANEXO 8

EVALUACION DEL INSTRUCTOR/CURSO

FECHA DE ELABORACION	DIA	MES	AÑO
----------------------	-----	-----	-----

NOMBRE DEL INSTRUCTOR				NOMBRE DEL CURSO			
MATRICULA				FECHA DE INICIO		FECHA TERMINO	
EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE EL PROPOSITO DE CONOCER SU OPINION SOBRE EL DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR Y EL DESARROLLO DEL CURSO, A FIN DE PROPICIAR NIVELES SUPERIORES DE LA CAPACITACION, POR LO QUE SOLICITAMOS ANOTE LA CALIFICACION QUE CONSIDERE ADECUADA A CADA FACTOR.							
VALORES		INSUFICIENTE	SUFICIENTE	BUENO	EXCELENTE		
		4	6	8	10		
INSTRUCTOR				CURSO			
NO.	FACTORES DE EVALUACION		CALIFICACION	NO.	FACTORES DE EVALUACION		CALIFICACION
1	LA INFORMACION QUE DIO EL INSTRUCTOR AL GRUPO SOBRE LOS OBJETIVOS			1	SUS EXPECTATIVAS RESPECTO AL CURSO, SE VIERON SATISFECHAS EN FORMA:		
2	EL CONOCIMIENTO DEL TEMA IMPARTIDO POR EL INSTRUCTOR SE MANIFESTO EN FORMA:			2	LOS CONOCIMIENTOS QUE USTED OBTUVO EN EL CURSO, SE APLICAN O APOYAN SUS LABORES EN FORMA:		
3	EL INSTRUCTOR EXPUSO SU TEMA CON CLARIDAD:			3	EL MATERIAL DIDACTICO APOYO EL APRENDIZAJE DEL GRUPO EN FORMA:		
4	RESPONDIO ALAS PREGUNTAS SURGIDAS DURANTE LA IMPARTICION DEL TEMA, EN FORMA:			4	LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS SE LLEVARON A CABO DE ACUERDO A LO PREVISTO EN FORMA		
5	EL INSTRUCTOR PORPICIO UN CLIMA DE COLABORACION ENTRE INTEGRANTES DEL GRUPO:			5	LOS OBJETIVOS DEL CURSO, SE CUMPLIERON EN FORMA:		
6	APROVECHO EL MATERIAL DIDACTICO DISPONIBLE PARA APOYAR EL APRENDIZAJE DEL GRUPO:			SUBTOTAL			
7	EL TIEMPO PROGRAMADO PARA SU EXPOSICION FUE APROVECHADO POR EL INSTRUCTOR EN FORMA:			X 2 = CALIFICACION DEL CURSO			
8	MANTUVO EL INTERES DEL GRUPO EN LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE:						
9	LAS ACTIVIDADES REALIZADAS, FACILITARON EL APRENDIZAJE EN FORMA:						
10	SU LABOR DE SUPERVISION AL TRABAJO DE EQUIPO FUE:						
CALIFICACION DEL INSTRUCTOR							

COMENTARIOS:

## ANEXO 9

### TECNICA YO TE REGALO

**OBJETIVO:**

Que al finalizar el curso, cada integrante del grupo, pueda llevarse algo satisfactorio o agradable del grupo.

**TIEMPO:** 30 minutos

**MATERIAL:** Papeles con los nombres de los participantes, doblados dentro de una caja o bolsa.

**PROCEDIMIENTO:**

El grupo se sentará formado un círculo, se les pide que cada uno tome un papel, cuidando que no sea el que tiene su nombre. Detrás de el deberá escribir algo positivo dirigido a la persona cuyo nombre le tocó.

Al terminar todos de escribir entregarán al destinatario un abrazo y el papelito con su regalo.

Esto se hará al centro del circulo, con una pareja a la vez.