

10672
2



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

LA IMPORTANCIA DE LA ASERTIVIDAD COMO UNA CARACTERISTICA DEL ESTUDIANTE DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE LA FES-C.
(SU DIAGNOSTICO SEGUN TEORIAS HUMANISTAS Y PROPUESTA DE CURSO COMO UNA ALTERNATIVA DE SOLUCION)

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ALMA DELIA AGUILAR SOLANO

ASESOR: L.A.E. PEDRO BRAVO ARAIZA
COASESOR: L.T. ROSA SILVA ALFARO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1



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.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE EXAMENES

EXAMENES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La Importancia de la Asertividad como una característica del estudiante de la Licenciatura en Administración de la FES-C. (Su diagnóstico según Teorías Humanistas y propuesta de curso como una alternativa de Solución)."

que presenta la pasante: Alma Delia Aguilar Solano
con número de cuenta: 09751235-0 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 7 de Julio del 2003

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Cecilia Brito Barba</u>	
VOCAL	<u>L.A. Ignacio Rivera Cruz</u>	
SECRETARIO	<u>L.T. Rosa Silva Alfaro</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>ACT. Delia Cuevas Salgado</u>	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A mi madre Angelina:

Por haberme dado la Vida, por su apoyo y ejemplo.

A mi padre Francisco:

Por que me ha enseñado a trabajar, a lograr lo que se deseo, a ser fuerte y a luchar por salir adelante. Él ha sido mi más grande ejemplo de dedicación y responsabilidad.

A mis hermanos Ange, Pancho, Liliane e Isaac:

Por el placer de conocerlos, de vivir juntos, de aprender a tratarlos, de quererlos, de ser compañeros de juegos, penas y alegrías.

A mi Tío José Antonio:

Por ser otro gran ejemplo de Perseverancia, valentía, decisión y acción. Además por su preocupación, consejos y apoyo.

A la Profesora Rosa Silva:

Por toda la ayuda, dedicación e interés que le invirtió a la tesis, por sus consejos, sus material y su paciencia.

Al Profesor Pedro Bravo:

por su apoyo y todas las facilidades que me brindo para la realización del presente.

A mis amigos, y compañeros de la FES-C.

Por el apoyo, las porras, alientos y el cariño que me brindaron y me siguen dando.

A los profesores:

Por el tiempo, el apoyo y hasta el cariño que me dedicaron durante mi vida de estudiante en ésta Facultad.

A los alumnos de la generación 1999-2003 de Administración:

Por brindarme su tiempo y colaboración en la aplicación de las encuestas para el desarrollo de está investigación.

A la Máxima Casa de Estudios UNAM:

Por brindarme un espacio es su seno, al permitirme formar parte de ella y ser universitaria.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A la FES-C:

Por acogerme en sus instalaciones, brindarme a sus profesores, su material, sus conocimientos, a mis compañeros, su tiempo y por permitirme lograr lo que hoy soy.

A Dios:

Por ser mi inspiración, mi sostén, mi fe, por su protección, su amor, su guía y por que no me a abandonado.

A la Familia Díaz Reséndiz:

Por todo su cariño, su apoyo, sus consejos, su comprensión e interés en mí y en que logre mis objetivos.

A todo el que se interese en leer ésta tesis:

Por regalarme su tiempo y su interés.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

El propósito de la presente investigación es reconocer la importancia de la asertividad en el comportamiento humano, básicamente como una característica indispensable que el administrador debe desarrollar para tener efectividad en sus relaciones interpersonales, en el ámbito laboral, profesional y personal a nivel nacional e internacional, que le permita comunicar adecuadamente sentimientos, pensamientos y decisiones sin experimentar ansiedad ni dejarse impresionar por status, jerarquías, ni crearse sentimientos de inferioridad, las cuales disminuyen las posibilidades de éxito en la interacción social. Característica importante que debe tener el perfil del estudiante que egresará de la licenciatura en administración de la FES-C, que le ayude a ser mucho más competitivo en la esfera de la globalización.

Por tal motivo se hace una investigación de campo que tiene como objetivo realizar un diagnóstico a los alumnos de la Licenciatura en Administración de la FES-C, para analizar si existen problemas de asertividad, ya que consideramos debe ser una característica importante que desarrolle el futuro Licenciado de ésta Facultad, para desenvolverse en el ámbito profesional. En base a los resultados obtenidos proponer un curso como alternativa de solución.

La investigación se enfocó en el estudiante de la Licenciatura en Administración de la FES-C turno matutino como vespertino del último año de la carrera, de la cual se tomó una muestra aleatoria y representativa que incluye tanto hombres como mujeres, por considerarles candidatos a licenciados, pues están a punto de egresar con un perfil determinado y específico. En ellos se probó la Hipótesis que establece que "si los Lic. en Administración de la FES-C adquieren en su perfil actitudes (personales y sociales), habilidades administrativas, interpersonales e intelectuales, aptitudes y conocimientos administrativos, así como las características del administrador, los componentes verbales y no verbales, entonces tendrán una conducta asertiva al término de su carrera independientemente de su sexo".

La Asertividad es un concepto que se ha desarrollado en el seno de la Psicología, grandes pensadores se han encargado de ir construyendo tal concepto y su aplicación en el comportamiento humano; además como la administración se relaciona con otras áreas del saber, ésta no es la excepción por tal motivo, es que la asertividad se ha introducido en las empresas para su mejor funcionamiento, por el lado del enfoque humanista que es donde se le dio mayor importancia, por su base en la naturaleza misma del hombre, los sentimientos, pensamientos, emociones y crecimiento personal, por ello, como por las ventajas que reporta, es que el desarrollo del concepto es de gran importancia, así como sus estilos, las características y derechos de las personas que practican la asertividad, con los cuales establecen relaciones de ganar-ganar, a la vez una adecuada comunicación.

Por lo anterior es que la asertividad se presenta como una opción, a ser uno mismo sin sentir culpas por expresar sentimientos o ideas, a saber decir que sí o no. La conducta asertiva se compone de 2 factores que son las conductas verbales y las no verbales, que se desarrollan bajo el esquema del respeto a sí mismo, respeto a los demás, el ser directo, honesto, apropiado, tener control emocional, el saber decir, el saber escuchar, ser positivo, la coordinación con el lenguaje no verbal, el ser proactivo y empático.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cabe señalar que como la problemática que se investigó se desarrolla en el administrador de la FES-C, se retoman los antecedentes históricos tanto de la administración como los de la Facultad que aloja a dicha carrera, explicando algunos conceptos, las características y el perfil del administrador, en el que se propone incluir a la asertividad para generar licenciados más competitivos.

Además se retoma el concepto de organización, su historia, elementos, orientaciones, objetivos y funciones, porque ellas son el lugar donde se insertan los administradores para hacerlas funcionar, lograr sus propósitos, que permanezcan y trasciendan.

La importancia de la asertividad como característica del Administrador que se desempeña en la organización es funcional, reportando ventajas a la hora de buscar empleo, comportarse asertivamente en la entrevista que le dará el trabajo que busca, en el proceso de inducción, en las relaciones con sus compañeros, jefes y subordinados; así como al enfrentar la pérdida del mismo. Durante su actuación laboral el administrador deberá tratar con personas difíciles, por ello es necesario que aprenda a identificarlas y a negociar con ellas, por lo cual es recomendable que practique los 5 pasos para lograr aserción en el trabajo y desempeñar asertivamente sus roles.

El administrador no siempre se comporta de la misma forma, por ellos es indispensable explicar los tres estilos de conducta básica, que son: el asertivo, pasivo y el agresivo, las causas y efectos que produce el comportarse de tal manera. Dichas conductas son tan importantes que se consolidan en el Modelo Fundamental de la Asertividad, a la vez van determinando las 3 zonas y el proceso de progreso para que la gente sea más asertiva, al lograr un equilibrio con los otros comportamientos.

Una vez que se conocen los estilos de conducta básica, se desarrolla el diagnóstico de asertividad en los estudiantes de la Licenciatura en Administración de la FES-C, primero se explican los conceptos estadísticos que se utiliza para proceder al análisis, determinando la metodología que diseña a la investigación, desde el planteamiento del problema, su objetivo, hipótesis, justificación y delimitación; se determina la estructura del cuestionario que se aplicará para evaluar el problema de asertividad, a la vez se plasman los criterios basados en los estilos de conducta, las orientaciones y valores que tiene cada pregunta del cuestionario. También se hace referencia a la forma en que se obtiene la muestra representativa de la población en estudio, mostrando datos reales y gráficas de como se integró; del instrumento de evaluación que se utilizó para darle la confiabilidad y la validez a la misma.

Con los datos que arrojan los cuestionario aplicados se trabaja para probar la hipótesis que se plantea, para ello se hace uso de la prueba Ji Cuadrada que pretende demostrar que el problema de asertividad es independiente del sexo del Licenciado (a) en Administración de la FES-C, siendo está la hipótesis nula de la investigación, se plasman los procedimientos, formulas, tablas y gráficas que muestran el análisis y resultados de la prueba.

Una segunda prueba que se aplicó con los datos obtenidos por la aplicación de los cuestionarios, son la determinación de los intervalos de confianza que contienen los parámetros de la población, las formulas, procedimientos, cálculos, análisis y resultados, se explican paso a paso en tablas y gráficas; primero se determinan los intervalos por criterio y después pregunta por pregunta, con la finalidad de demostrar que la población tiene problemas de asertividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con base a los resultados que arroja la investigación se formula un curso que se propone para corregir el problema de asertividad detectado por la misma. Describiendo en primer plano lo que es el entrenamiento asertivo, los objetivos, características, la importancia, como determinar un entrenamiento individual o grupal, las ventajas, tamaño del grupo, sesiones, duración, las técnicas que se utilizan en el entrenamiento, finalizando con la descripción de la propuesta concreta que se sugiere para que los estudiantes adquieran la Asertividad como una característica del Licenciado en Administración de la FES-C.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

Dedicatorias.	1
Introducción.	3
Índice.	6
1. <u>La Asertividad.</u>	10
1.1. Antecedentes de la Asertividad.	10
1.1.1. La Llegada de la Asertividad al Campo de la Administración.	12
1.1.2. Enfoque Humanista.	13
1.2. Importancia de la Asertividad.	14
1.3. Definición y Concepto de Asertividad.	14
1.4. Modos de Conducta Asertiva, Según Salter.	16
1.5. Estilos Asertivos.	16
1.6. ¿Porqué Dejamos de Ser Asertivos?	17
1.7. Características de la Persona Asertiva.	17
1.8. Derechos Asertivos.	18
1.9. Emociones de la Asertividad.	20
1.10. Relaciones de Ganar-Ganar.	21
1.11. Comunicación Asertiva.	22
1.11.1. Elementos de Comunicación Asertiva.	22
2. <u>La Opción Asertiva.</u>	26
A. Componentes de la Asertividad.	26
2.1. Respeto a Sí mismo.	27
2.2. Respeto a los Demás.	28
2.3. Ser Directo.	29
2.4. Ser Honesto.	29
2.5. Ser Apropiado.	30
2.6. Control Emocional.	31
2.7. Saber Decir.	32
2.8. Saber Escuchar.	36
2.9. Ser Positivo.	37
2.10. Lenguaje No Verbal.	39
2.11. Ser Proactivo.	40
2.12. Ser Empático.	41
3. <u>El Administrador Asertivo de la FES-C en las Organizaciones.</u>	45
3.1. Antecedentes Históricos de la Administración y su Licenciatura.	45
3.2. Antecedentes Históricos de la FES-C y su Licenciatura en Administración.	51
3.3. Conceptos Administrativos.	53

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4. Perfil del Egresado de la FES-C.	58
3.5. Características del Administrador Ideal.	61
3.6. La Organización.	63
3.6.1. Etapas del Desarrollo Histórico de las Organizaciones.	63
3.6.2. ¿Qué es una Organización?	64
3.6.3. Elementos Característicos de las Organizaciones.	65
3.6.4. Orientaciones Organizacionales para el Desarrollo de la Sociedad.	66
3.6.5. Objetivos Organizacionales.	66
3.6.6. Funciones Organizacionales.	68
3.7. Importancia de la Asertividad como Característica del Administrador.	68
3.8. El Trabajador Asertivo.	70
3.8.1. Buscando Empleo.	71
3.8.1.1. La Entrevista.	72
3.8.2. En el Proceso de Inducción.	75
3.8.3. Relaciones con los Compañeros.	75
3.8.4. Relación con su Jefe.	76
3.8.5. Supervisar Asertivamente.	77
3.8.6. Enfrentar la Perdida de Empleo.	77
3.9. El Administrador y la Asertividad en el Trato con Personas Difíciles.	79
3.9.1. Personas Carentes de Asertividad Laboral.	79
3.9.2. ¿Cómo Tratar con Personas Difíciles?	81
3.10. Cinco Pasos para Lograr la Aserción en el Trabajo.	82
3.11. El Administrador y la Asertividad para Realizar sus Roles.	83
4. <u>Tres Estilos de conducta básica.</u>	87
A Conceptos Básicos.	87
4.1. Conducta No Asertiva o Pasiva.	93
4.1.1. Causas y Efectos del Comportamiento No Asertivo.	93
4.1.2. Ejemplos de Conducta No Asertiva.	96
4.2. Conducta Agresiva.	97
4.2.1. Causas y Efectos de la Conducta Agresiva.	98
4.2.2. Ejemplos de Conducta Agresiva.	100
4.3. Conducta Asertiva.	100
4.3.1. Causas y Efectos de la Conducta Asertiva.	101
4.3.2. Ejemplos de Conducta Asertiva.	102
4.4. Modelo Fundamental de la Asertividad.	103
4.4.1. Equilibrio Entre los 3 Comportamientos.	104
4.4.2. Las 3 Zonas y el Proceso de Progreso.	105
4.5. ¿Se Pueden Cambiar las Conductas?	107
4.6. ¿Cómo Asegurar el Cambio Exitoso?	108
4.6.1. Cinco Lineamientos para Alcanzar el Cambio Exitoso.	109
5. <u>Diagnóstico de Asertividad en Alumnos de la FES-C.</u>	112
5.1. Análisis Estadístico.	112
5.1.1. Conceptos Básicos.	112

5.1.2. Metodología.	114
5.1.3. Cuestionario a Aplicar.	116
5.1.4. Criterios de Evaluación del Cuestionario.	116
5.1.5. Determinación de la Muestra.	119
5.1.6. Instrumentos de Medición.	121
5.1.7. Confiabilidad del Instrumento.	122
5.1.8. Validez del Instrumento.	123
5.1.9. Prueba Ji Cuadrada, Análisis y Resultados.	124
5.1.10. Intervalos de Confianza, Análisis y Resultados.	127
6. <u>Propuesta del Curso de Asertividad como Alternativa de Solución.</u>	134
6.1. Concepto de Entrenamiento Asertivo.	134
6.2. Objetivos de su Aplicación.	135
6.3. Características del Entrenamiento Asertivo.	135
6.4. Importancia del Entrenamiento Asertivo.	135
6.5. ¿Cómo Determinar la Ubicación de un Participante en un Entrenamiento Individual o Grupal?	136
6.6. Entrenamiento Individual y sus Ventajas.	136
6.7. Entrenamiento Grupal. Ventajas, Tamaño y Composición.	137
6.7.1. Número de Sesiones y Duración.	138
6.8. Descripción de Técnicas a Utilizar en un Entrenamiento Asertivo.	138
6.9. Descripción de Técnicas Verbales Asertivas.	140
6.10. Propuesta de Curso del Asertividad para los Alumnos de la Licenciatura en Administración.	144
Conclusiones.	152
Anexos.	157
Bibliografía.	166

1. LA ASERTIVIDAD.

LA EDUCACIÓN CREATIVA DIRIGIDA A PLASMAR PERSONAS DOTADAS DE INICIATIVA, LLENAS DE RECURSOS Y CONFIANZA EN SÍ MISMA Y EN LA VIDA, LISTAS PARA ENFRENTAR PROBLEMAS DE CUALQUIER ÍNDOLE, ES LA BASE DE LAS MEJORES ESPERANZAS.
MAURO RODRÍGUEZ ESTRADA.

1. LA ASERTIVIDAD.

Para hablar de Asertividad es necesario conocer sus antecedentes para comprender mejor porque en la actualidad es tan relevante en las empresas, el que la gente sea asertiva y porque este concepto está retomando gran auge a pesar de no ser reciente, de la importancia que tiene en el ámbito laboral, social, familiar y de crecimiento personal; posteriormente se mostrará la definición, como el concepto, retomando a varios exponentes que se han encargado de hacerlo, y se finalizará con la conceptualización propia. Además se mostrará por que se propone que sea considerada como una característica del administrador que egresa de la FES-C.

1.1. ANTECEDENTES DE LA ASERTIVIDAD.

Los antecedentes de la Asertividad se remontan a los estudios de reflejo condicionado realizados por el fisiólogo ruso Iván Pavlov (1849-1936) que lo llevaron a obtener el Premio Nobel de medicina en 1904,¹ por su teoría sobre actividad digestiva de los perros, que obtuvo por sus experimentos con los que demostró que la conducta de salivación del perro era originada por la presencia de un estímulo, la comida y que podía ser originada por otro que se asociara con ella, por ejemplo la campana, que se sonaba antes de darle el alimento. Después de tiempo el animal escuchaba la campana y comenzaba a salivar, con lo cual demostró que se puede generar un comportamiento adquirido como respuesta a otro estímulo (la campana). A este nuevo reflejo aprendido le llamó reflejo condicionado.

Con lo cual Pavlov determinó una de las características innatas del sistema nervioso,² que permite a todos los animales, incluyendo al hombre a adaptarse al medio ambiente que le rodea. Además precisó dos aspectos del sistema nervioso:

- ❖ Uno congénito. Donde el sistema nervioso se encuentra estructurado de forma que ciertos estímulos generan por sí mismos ciertas respuestas. Ejemplo, la salivación del perro, la "carne de gallina", etc.
- ❖ Otro aprendido. En el cual los animales y el hombre interactúan activamente con el ambiente y tienen la capacidad de responder a los cambios a través del sistema nervioso, es decir modifican su conducta dependiendo de ciertas situaciones. Ejemplo, aprender a leer, hablar, caminar, etc.

También explicó que existen fuerzas contrarias que pueden modificar comportamientos adquiridos; dichas fuerzas son:

- ❖ Excitación. Aumenta la actividad del cerebro y favorece la creación de nuevos reflejos condicionados.
- ❖ Inhibición. Limita la actividad del cerebro e impide el aprendizaje de nuevas formas de reacción.

Los estudios de Pavlov sirvieron para sentar las bases de todas las teorías propuestas de la conducta, (que tratan de explicar porqué se actúa de determinada

¹ Schuler, Eric. *Asertividad*. Editorial Gaia, Madrid España. 1998. p. 8.

² Rodríguez, Estrada Mauro y Serralde, Rodríguez Martha. *Asertividad para Negociar*. Editorial McGraw Hill, México. D.F. 1991, pp.2-5.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

manera) así como para que otros teóricos desarrollen conceptos de conducta asertiva, entre ellos destacan Andrew Salter, Joseph Wolpe, Arnold Lazarus.

Andrew Salter (1949) Fundador de la Moderna Terapia de la Conducta a finales de los años cuarenta retoma las líneas de investigación de Pavlov, llegando a determinar que cualquier bloqueo psicológico era generado por un exceso de inhibición que impide al individuo adoptar un comportamiento conforme a sus deseos y que sólo la persona que reacciona espontáneamente ante cualquier excitación puede llevar una vida equilibrada acorde a sus emociones y deseos. Por lo cual se auxilia de los conceptos de excitación e inhibición como base para el tratamiento de desórdenes nerviosos; con lo anterior pudo llegar a dos conclusiones: la primera que cuando se dominan las fuerzas excitativas, las personas se sienten orientadas hacia la acción, a tomar sus decisiones y emocionalmente libres ya que dirigen su vida según sus propios requerimientos, reduciendo así el nivel de angustia, además de que contribuye a liberar la personalidad. La segunda, que por el contrario las fuerzas inhibitorias tienen efectos que producen en las personas desconcierto, que se sientan acobardadas y angustiadas por reprimir sus emociones, lo cual produce un bloqueo cada vez mayor, dependencia, así como el hacer cosas que no desean. Lo anterior está plasmado en su libro "Conditioned Reflex Therapy" donde se describen las primeras formas de adiestramiento Asertivo.

Más tarde el Doctor Joseph Wolpe (1958) realiza investigaciones con el fin de reducir la ansiedad y temores interpersonales que impiden a los individuos comportarse de acuerdo a sus sentimientos y a defender sus derechos; demostró mediante la aplicación clínica de su principio de inhibición recíproca, que el simple hecho de expresar las emociones te ayuda a liberar la ansiedad.

Por su parte el Doctor Arnold Lazarus (1973) habla de "libertad emocional" que es el reconocimiento y expresión adecuada de todos y cada uno de los propios estados de ánimo, así como de la defensa de los derechos. Haciendo énfasis en que no es suficiente saber lo que sentimos sino además debemos expresarlo adecuadamente. Supone que la defensa de los propios derecho implica:

1. Reconocerlos,
2. Hacer algo para realizarlos
3. Hacerlo dentro del marco de la lucha por la libertad emocional.

Además marca que para tener libertad emocional hay que saber afirmar y defender los propios derechos a la par de reconocer y respetar los de terceros.

William James también tiene aportación al darle mayor precisión al concepto ya que le introdujo la parte de "la Satisfacción personal", que enmarca como el resultado de dividir su éxito por sus pretensiones.

Otro de los aportes, es el de Herbert Fensterheim (1979),³ quien da gran importancia a la autoestima, como elemento integrador de la asertividad.

En la década de los setenta varios autores retoman el concepto de asertividad, con lo cual se le da mayor auge a su desarrollo y expansión, surgiendo varios enfoques entre ellos: el conductual⁴ que según Badura (1969) la conducta asertiva o no asertiva se aprende a través de la observación de los modelos significativos que

Schuler, Eric Op. Cit., pp. 11-12.

⁴ Anónimo Curso de Asertividad, México, 2001, p. 5.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

las presentan (por ejemplo los padres); otro es el humanista que lo concibe como una técnica para lograr la realización del ser humano; uno más es el Cognoscitivo representado por Lange y Jakobowsky (1976) que sostiene la necesidad de incorporación de cuatro procedimientos básicos en el adiestramiento asertivo: destacar la diferencia entre asertividad y agresividad; identificar, aceptar y respetar los derechos propios así como de terceros; reducir obstáculos cognoscitivos y afectivos para actuar de manera asertiva y reducir ideas irracionales, ansiedades y culpas a través de la práctica asertiva; además de los anteriores surge el ecléctico donde algunos terapeutas integraban los tres modelos anteriores.

En los Ochenta no hubo gran avance al respecto. En la actualidad los modelos teóricos siguen siendo los mismos, aunque las investigaciones están centradas en la utilización de instrumentos para la medición y en la implementación del entrenamiento asertivo.

Ahora por el lado de la filosofía también se encuentra el uso de la asertividad; teniendo a Sócrates con su "conócete a ti mismo" o a Voltaire cuando hablaba acerca de la tolerancia "No estoy de acuerdo con lo que dices, pero estoy dispuesto a batirme con quien sea necesario para que tengas el derecho de decirlo".⁵

En Psicología el concepto de asertividad, originalmente surge en Estados Unidos, en el contexto clínico a fines de la década de 1940 y principios de 1950. En sí la asertividad retoma gran auge en el momento en que se comenzó a valorar las relaciones interpersonales. Lo que se reafirma con la corriente humanista.

1.1.1. LA LLEGADA DE LA ASERTIVIDAD AL CAMPO DE LA ADMINISTRACIÓN

El tema de la asertividad es un tanto psicológico, pero no hay que olvidar que la administración se auxilia de otras ramas del saber y en este caso para entender el comportamiento del factor humano (que es un elemento importante dentro las organizaciones), retoma a la psicología y en especial de la asertividad; que en los últimos años llegó al campo administrativo a través de cursos, seminarios, libros de superación personal y empresarial, para promover mejores relaciones sociales, que sean más productivas y faciliten la interacción social logrando elevar la calidad de vida, que se verá reflejado finalmente en productos competitivos y con suma calidad, así como con mayor valor agregado. Estos seminarios tienen por objetivo:

- Mejorar el proceso de comunicación en toda la empresa y a todos los niveles.
- Desarrollar el respeto mutuo, adoptar una actitud empática y la actitud de escucha.
- Generar un clima que de pie a expresiones creativas individuales y grupales, sin inhibiciones, al contrario con un ambiente de confianza.
- Aprender a prevenir y solucionar satisfactoriamente conflictos personales y organizacionales.
- Erradicar el estrés, la inseguridad, la ansiedad y enfermedades originadas por depresión.
- Para desarrollar relaciones sociales más sanas, sinceras y respetuosas.

⁵ Schuler, Eric. Op. Cit. p. 15

- Desarrollar habilidades de liderazgo, dirección e influencia sobre otros a través de la negociación, es decir con relaciones de ganar-ganar.
- A mantener niveles altos de autoestima.

De hecho la asertividad en el ámbito administrativo surge o retoma gran importancia por ser una respuesta a la necesidad de ser más eficientes como personas y como instituciones, pues hay que ser más competitivos.

Además de que la asertividad está muy relacionada con la proactividad, que como menciona Covey,⁶ es lo que da la libertad para poder escoger o decidir como actuar frente al medio ambiente, según nuestras expectativas, intereses y derechos. Esto es lo que hace ser verdaderamente humanas a las personas.

1.1.2. ENFOQUE HUMANISTA

Este enfoque sienta sus bases en la naturaleza misma del hombre, sus sentimientos, pensamientos, emociones y necesidades; establece que el comportamiento es guiado por la imagen misma de la persona, por percepciones (experiencias) subjetivas del mundo y por la necesidad cada vez mayor de crecimiento personal; ya que hoy en día todos quieren ser mejores, reconocidos y aceptados.

Se centra en la experiencia consciente y subjetiva, en los problemas, en el potencial e ideales de las personas, hace énfasis en la imagen misma del individuo y en la autorrealización para explicar el comportamiento. Da una opinión filosófica positiva de la naturaleza humana, dan importancia al libre albedrío, la capacidad para elegir, actuar y decidir.

Entre los principales exponentes del humanismo se encuentra a Elton Mayo, Carl Rogers y Abraham Maslow,⁷ estudiosos que desarrollaron el humanismo como respuesta al negativismo; quienes estimularon el interés en las necesidades psicológicas de amor, autoestima, respeto, pertenencia, expresión del sí mismo, creatividad y superación entre otras formas de expresión de las personas.

La asertividad está muy ligada al modelo de la efectividad personal que se basa en el respeto del yo, es decir, cuerpo, pensamiento y ser, a la vez de hacerlo respetar para poder respetar a los demás. Esta idea surge a partir de Elton Mayo quien mostró la importancia de la satisfacción personal de los empleados, quienes a cambio de ella generan mayor productividad; después Abraham Maslow al identificar y jerarquizar las necesidades de los individuos como base de la motivación, entre ellas retoman gran importancia la pertenencia, la autoestima, los logros personales, sociales e intelectuales, así como la autorrealización. Carl Rogers, Psicólogo humanista que asegura que las personas tienen un impulso natural para buscar la superación y el crecimiento propio. Además de que señala la importancia que hay que dar a los interlocutores, y en practicar la empatía para reforzar la atención a una comunicación correcta, exacta y respetuosa.

⁶ Covey, Stephen R. *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Editorial Paidós, México. 1998, pp. 85-90

⁷ Coen, Dennis. *Psicología, Exploración y Aplicaciones*. International Thomson Editores, México. 1998, pp. 13-15, 618-619

El humanismo es una corriente que busca entender y explicar como las personas se perciben a sí mismas dentro del contexto individual y social. Bajo este enfoque se centra el tema de la asertividad, porque se está manejando como crecimiento personal, ya que un cambio así, debe ser generado por plena convicción, por necesidad a él y por la disposición del individuo; pero no por este hecho se descartan a los otros enfoques, por ejemplo al conductual que también está muy ligado y más con el origen del tema, con ciertas investigaciones que se han realizado con anterioridad, así como con técnicas de entrenamiento que sirven de apoyo para la presente investigación.

1.2. IMPORTANCIA DE LA ASERTIVIDAD.

El hombre desde que existió y por su naturaleza es un ser social, siempre busca a otros para realizar (o facilitar) cualquier cosa, para tener compañía, para preservar su vida y especie. Por lo tanto, cada día que pasa se da cuenta de la importancia que tiene el mantener relaciones sociales positivas, así como duraderas en un ambiente de respeto y confianza; para que ahora se valoren mucho más esas relaciones interpersonales, ha tenido que experimentar a lo largo de la existencia de la humanidad, situaciones de cooperación, apoyo, confianza, compañía, trabajo en equipo, explotación, soledad, angustia, depresión, manipulación, individualismo y otras formas de contacto social; aunado a ello los resultados que se han obtenido al practicar cualquiera de esas formas de intercambio (que pudieron ser positivos o negativos), a la par de ir experimentando su propia convicción o angustia, lo cual le ha servido para tener autoconfianza y seguridad.

Gracias a todas esas prácticas sociales hoy en día se le da el valor y la importancia que tiene el establecer y mantener buenas relaciones humanas duraderas, respetuosas, así como honestas; lo cual ha dado pauta a retomar y desarrollar conceptos como: autoestima, confianza, seguridad, afiliación, trabajo en equipo, comunicación, empatía, calidad de vida, desarrollo social u organizacional, habilidades sociales, educación y aprendizaje; los cuales se engloban, combinan y aplican perfectamente bajo el término "Asertividad". Término que han investigado muchos estudiosos y lo siguen desarrollando, por ser un tema muy importante que ayuda a ser mejores personas, a sentirse verdaderamente uno mismo, decir lo que piensa o quiere y transmitirlo a los demás, con lo que se da pauta a que el otro también lo haga y cimentar las bases de una excelente relación interpersonal.

La Asertividad recae bajo el principio de que todo aprendizaje es cambio de conducta, lo que lleva a ser uno mismo sin sentir culpas, compases, lamentaciones y/o limitaciones. Además de tener aplicación en los ámbitos: social, personal, familiar, laboral, escolar y profesional.

1.3. DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE ASERTIVIDAD.

DEFINICION:

La palabra Asertividad proviene del Latín (asserere, assertum) que significa afirmar, de lo cual se deduce que asertividad significa afirmación de la propia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

personalidad.⁸ En el diccionario de la Lengua Española se encuentra como Aserción (Acción y efecto de afirmar o dar por cierto alguna cosa) y Asertivo (afirmativo).

CONCEPTO:

Aldher⁹ conceptualiza a la asertividad como "La habilidad de comunicar y expresar tus pensamientos y emociones con confianza y con máxima capacidad".

El Doctor Joseph Wolpe¹⁰ dice que "Es la expresión adecuada de cualquier emoción que no sea la ansiedad, hacia otra persona".

Para el doctor Arnold Lazarus¹¹ "Es un aspecto de la libertad emocional, que se refiere a la defensa de sus propios derechos, para lo cual debes conocerlos primero, reconoce los de los demás y el respeto a los mismos. Así como tener la habilidad de decir No, pedir favores y hacer demandas, expresar sentimientos e iniciar, mantener y finalizar conversaciones".

Dee Galassi¹² expresa que "Una conducta asertiva envuelve en forma directa la expresión de nuestros sentimientos, preferencias, necesidades u opiniones en la manera en que nosotros nos dirigimos a otras personas, sin forzarlas, ni menospreciarlas, ni usarlas como medios".

Mientras que la Mtra. Alma Patricia Aduna Mondragón,¹³ dice que "Es la habilidad de comunicar pensamientos, conocimientos, dudas, sentimientos y emociones, sin experimentar ansiedad ni dejarse impresionar por status o jerarquías. Al manifestar ansiedad se crean sentimientos de inseguridad y se obstaculiza el proceso de comunicación, lo que da como resultado la disminución de posibilidades de éxito en la interacción social".

Aguilar Kubli¹⁴ manifiesta que "Es la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias o de los demás de una 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".

Magdalena Elizondo Torres¹⁵ señala que es "La habilidad de expresar tus pensamientos, sentimientos y percepciones, de elegir como reaccionar y de hablar por tus derechos cuando es apropiado. Esto con el fin de elevar tu autoestima y de ayudarte a desarrollar tu autoconfianza para expresar tu acuerdo o desacuerdo cuando crees que es importante, e incluso pedir a otros un cambio en su comportamiento ofensivo".

Otro concepto que retoma gran importancia es el de Mauro Rodríguez¹⁶ que enuncia a la asertividad como "El manejo positivo de la agresividad, entendiéndose

⁸Rodríguez, Estrada Mauro y Serralde Martha. Op. Cit., p.1.

⁹Elizondo, Torres Magdalena. *Asertividad y Escucha Activa en el Ambiente Académico*. Editorial Trillas, México, 2000, p.16.

¹⁰ Camargo, Barrera José Luis. *Asertividad, Reforzamiento y la Extinción Aplicados por Enfermeras en una Área Médica*. Tesis de Psicología, ENEP Iztaacala UNAM, México, 1985, p.39.

¹¹ Idem, p.39.

¹² Elizondo, Torres Magdalena. Op. Cit., p.16.

¹³ Aduna, Mondragón Alma Patricia. Op. Cit., p.1.

¹⁴ Aguilar, Kubli Eduardo. *Asertividad, Como Ser Tu Mismo Sin Culpas*. Editorial Pax, México, 1987, p.12.

¹⁵ Elizondo, Torres Magdalena. Op. Cit., p.16.

¹⁶ Rodríguez, Estrada Mauro. Serie Capacitación Integral No. 4. *Autoestima*. Editorial Manual Moderno, México, 1994, pp.51-52.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

como fuerza, valor, empuje, intención, que impulsa a obtener lo que desea, necesita, anhela o sueña, sin agredirse o lastimarse así mismo o a los demás. El ser asertivo se caracteriza por pedir lo que se necesita, decir lo que gusta o no".

Para nosotros Asertividad es "La habilidad que permite expresar y escuchar adecuadamente sentimientos, deseos, pensamientos, requerimientos, decisiones y opiniones propios o de terceros de una manera honesta, directa y respetuosa, defendiendo sus derechos sin tratar de imponer formas de pensar o actuar; evitando la presencia de la ansiedad, inseguridad, agresividad negativa o la pasividad, logrando entablar relaciones de ganar-ganar".

1.4. MODOS DE CONDUCTA ASERTIVA, SEGÚN SALTER.¹⁷

- ❑ External sentimientos: Esta forma se refiere a la verbalización deliberada o espontánea de las emociones sentidas. Por ejemplo: "Por fin hoy es viernes, gracias a dios hoy cobro". Esto en contraste con decir solamente "hoy es día de cobro".
- ❑ El uso del "yo": Se refiere al uso tan frecuente como sea posible de la palabra "yo" en los diálogos, de tal manera que se involucres en la información que transmite o transmitirá.
- ❑ Expresión Facial: Es la relación o coherencia que debe existir entre lo que se dice y lo que se hace o refleja con los gestos movimientos o posturas.
- ❑ Contradiga y Ataque: Esto indica que las personas no siempre están de acuerdo con terceros y cuando esto sucede no hay que fingir convicción, sino todo lo contrario hay que manifestar la discrepancia exponiendo las propias razones.
- ❑ Recibir elogios: Los elogios no deben rechazarse ni evitarse, sino aceptarse honestamente, ya que estos alimentan la autoestima. Además debe practicar el autoelogio cuando sea necesario y en forma razonable.
- ❑ Improvisación: Consiste en tratar de dar respuestas espontáneas ante situaciones o estímulos inmediatos.

1.5. ESTILOS ASERTIVOS.

Todas las personas tienen un estilo de Asertividad que es determinado por la personalidad, dichos estilos se puede agrupar en cuatro.¹⁸

- ⇒ DE APOYO. Es de reconocimiento personal y muestra agradecimiento. Las personas que tienen este estilo son aquellas que transmiten confianza, calidez, apapacho e interés por los demás, son directos, honestos y respetuosos. Para ellos es de suma importancia los sentimientos de terceros

¹⁷ Camargo, Barrera José Luis. Op. Cit., p.46.

¹⁸ Lloyd, R. Sam. *Como Desarrollar la Asertividad Positiva* Editorial Iberoamericana, México, D. F. 1998. p.49.

- ⇒ **ORIENTADOR.** La gente que se apoya sobre este estilo impersonal comunica autoridad e interés por los resultados, refleja firmeza y respeto, se auxilia del uso de directivas en lugar de solicitudes; cuando comunica sus creencias y opiniones lo hace de forma adecuada al igual que cuando expresa comandos.
- ⇒ **ANALÍTICO.** Es otro estilo impersonal que comunica hechos, información y probabilidades de ocurrencia; los analíticos son muy calmados y carecen o controlan muy bien las emociones. Además de que se auxilian de las solicitudes para lograr resultados.
- ⇒ **EXPRESIVO.** El expresivo se caracteriza por ser animado, entusiasta, enérgico, creativos, intuitivos, espontáneo y por transmitir emociones. Comunica de manera fácil, natural y abierta sentimientos, gustos, disgustos o requerimientos.

1.6. ¿PORQUÉ DEJAMOS DE SER ASERTIVOS?

La conducta asertiva no es innata ni hereditaria; las conductas asertivas se van aprendiendo, reforzando o cambiando con la práctica, así como de modelos de conducta, de premios o castigos por parte de los padres, maestros, grupos de amigos, compañeros, por las instituciones, básicamente las escuelas, otros que también influye son los medios de comunicación, las creencias, costumbres, estereotipos, paradigmas y sobre todo la cultura Mexicana, los roles y la socialización; muchas veces estos instrumentos van limitando la Asertividad, así como la forma de pensar, expresar y sentir de forma espontánea, llenando de inseguridad, de ansiedad, temor y a la represión de sentimientos por quedar bien con otros, por cumplir, sin salirte de lo socialmente permitido a costa del propio bienestar; olvidando derechos personales y permitiendo que otros los pisoteen.

La asertividad tiene ciertos enemigos que la van erradicando día con día si se permite, entre ellos destacan:

La indecisión de las personas, al permitir que los manipulen por su incapacidad de defenderse; la mala comunicación, que se hace de manera indirecta, cerrada, inapropiada, no sincera y sin retroalimentación positiva; los bloqueos por temor a realizar lo que se tenía pensado hacer.

Otro enemigo de la asertividad es la autoestima baja o negativa que tienen las personas, dejando que los demás se aprovechen de ellos, pues no se quieren ni se respetan.

1.7. CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA ASERTIVA

Salter (1969)¹⁹ define a las personas asertivas como aquellas que son directas y excitativas, responden sinceramente a su ambiente toman decisiones rápidas, les

¹⁹ Arriaga, Cuevas Ma. De Lourdes. *Programa de Entrenamiento Asertivo en el Área Educativa*. Tesis de Psicología, ENEP Iztacala UNAM, México. 1983, p. 27.

gustan las responsabilidades y se hallan libres de ansiedad. Las características de la persona asertiva son innumerables, a continuación se mencionarán algunas:

- ✓ Se siente libre para manifestar sus sentimientos, pensamientos y opiniones.
- ✓ Dicha expresión es fluida, segura y no usa muletillas.
- ✓ Puede comunicarse con personas de todos los niveles.
- ✓ Es positiva hacia la vida y sabe respetar.
- ✓ Usa el lenguaje de los sentimientos, es franca, honesta y directa.
- ✓ Habla de sí usando el término "yo", expresa sus percepciones y defiende sus derechos.
- ✓ Acepta y da cumplidos. Además de que reconoce los logros de los demás.
- ✓ Sabe pedir favores y reaccionar ante un ataque, sin perder el control emocional.
- ✓ Manifiesta su desacuerdo en forma oportuna y respetuosa.
- ✓ Pregunta él por que de las cosas y tiene alta autoestima.
- ✓ Es dueño de su tiempo y su vida.
- ✓ No dice Si cuando quiere decir no, ni No cuando quiere decir sí.
- ✓ Reconoce sus Virtudes como sus áreas de oportunidad, con lo cual obtiene un crecimiento personal.
- ✓ Sabe tomar decisiones.
- ✓ Acepta o rechaza libremente de su mundo emocional a las personas.
- ✓ Usa acorde el contacto visual, espacio vital, expresión facial, y corporal.
- ✓ Pretende mejorar su persona, tener calidad de vida y establecer y mantener intercambios sociales agradables, fructíferos y duraderos.

1.8. DERECHOS ASERTIVOS.

Hay algunas personas que están tan preocupadas por cubrir un rol meramente subjetivo de lo que es correcto o incorrecto, limitando su actuar, su sentir y su libertad. En la figura 1 se ilustrará a la persona libre que ejerce sus derechos y en la figura 2 a otra que está encapsulada e insegura de los mismos.²⁰

El individuo emocionalmente libre define su territorio o espacio vital por los puntos A, B, C y D, en el cual puede moverse libremente dentro de los límites de su territorio, sin experimentar ansiedad por pensar que ha invadido la propiedad emocional de otra persona; a la vez de asegurarse de que no invada un tercero su territorio sin ser invitado y si lo llegará hacer con todo derecho lo sacaría de ahí.

Mientras que la persona encapsulada experimenta ansiedad, inseguridad y hasta temor por sobre pasar los límites marcados por los puntos W, X, Y y Z, ya que cree que no debe sobrepasarlos y cada vez tiende a reducir su cápsula con lo que a la par va limitando más su libertad, seguridad y espacio vital, ya que huye de un tercero que intente invadir su intimidad, tendiendo a conductas negativas y a la violación de sus propios derechos.

Por lo anterior es importante aclarar que todos los seres humanos tienen derechos inherentes a su persona desde antes de nacer; los derechos humanos se

²⁰ Rodríguez, Estrada Mauro y Serralde, Rodríguez Marba, Op. Cit., pp.18-19.

dan para respetarse unos a otros, así como limitar el actuar frente a terceros, para ser tratados con dignidad y sobre todo con respeto.

Figura 1. Persona Libre

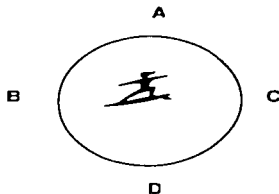
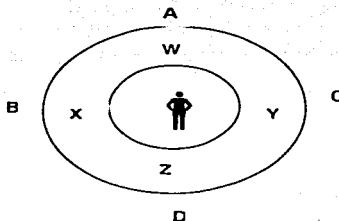


Figura 2. Persona encapsulada.



El conocer y hacer valer los derechos es importante, ya que muchas veces se permite el maltrato físico o verbal en forma consiente, pero con gran desacuerdo y se termina soportando la violación a los mismos. A continuación se muestra una lista de los Derechos Asertivos.²¹

1. A considerar las propias necesidades, sentimientos y conductas.
2. A cambiar de opinión o forma de pensar.
3. A mimarse, quererse y respetarse a mí mismo.
4. A ser escuchado y tomado en serio.
5. A contestar sinceramente cuando se le pregunta si algo le gusta o no.
6. A manifestar desagrado por X cosa.
7. A pedir información y a ser informado.
8. A tener y a expresar los propios sentimientos y opiniones.
9. A rehusar peticiones sin experimentar sentimientos de culpa.
10. A ser tratado con respeto y dignidad.
11. A cometer errores, a aprender de ellos y a responsabilizarme de los mismos.
12. A pedir lo que quieres o necesitas.
13. A establecer las propias prioridades y a tomar decisiones.
14. A ser feliz y sentirse bien consigo mismo.
15. A tener privacidad y a que la respeten.
16. A calmarse y a tomarse el tiempo para reflexionar sin que nadie lo presione.
17. A usar los derechos cuando requiera y a hacer que los respeten.
18. A pedir reciprocidad
19. A la superación y tener éxito.
20. A decir NO cuando no esté de acuerdo y a no hacer lo que no quiere.

²¹ Aguilar, Kubli Eduardo. Op. Cit., pp. 25-34.

21. A elegir a sus amistades y a excluir de su círculo a las que no le agraden o le perjudiquen.
22. A hacer lo que quiera sin que lastime o pisoteé los derechos de otra persona.
23. A reconocer y aceptar límites o incapacidades.
24. A manifestarle al jefe que no esta de acuerdo con trabajar horas extras.
25. A revisar con toda calma la cuenta en el restaurante y a protestar por que le cobren de más.

1.9. EMOCIONES DE LA ASERTIVIDAD.

Los humanos son seres muy emotivos, en todo momento experimentan algún tipo de emoción según las circunstancias en las que se encuentra, el momento y el estado de ánimo. Estas son el termómetro que mide la calidad con que se vive diariamente. La diferencia que existe entre una persona asertiva y la pasiva o agresiva es que la asertiva sabe manejar o controlar emociones pues usa la razón; mientras que cuando no se combina la razón y las emociones, se pierde el control de las situaciones, reaccionando agresiva o pasivamente. Dentro de los estilos de comportamiento se presentan ciertos componentes emocionales que son característicos de ellos, ya que guardan cierta relación; como se muestra en el siguiente cuadro.²²

COMPONENTES EMOCIONALES		
No sientas No expreses	Expresa bajo control Racional de emociones auténticas	Expresa sin control Emociones Auténticas
No Asertivo.	Asertivo.	Agresivo.
Falso afecto	Alegría	Falso Odio
Falsa Tristeza	Amor	Resentimiento
Impotencia	Tristeza	Superioridad
Falso miedo	Ira	Venganza
Baja Autoestima	Miedo	Rabia
Preocupación	Buena Autoestima	Saña
Angustia y culpa	Seguridad	Sadismo
Ansiedad y frustración	Satisfacción	Triunfo maligno
Inseguridad	Respeto	Soledad
Resentimiento		Enfado
Confusión		Inseguridad
Temor		
Depresión		

²² Elizondo, Torres Magdalena. Op. Cit., pp.30-31.

1.10. RELACIONES DE GANAR - GANAR.

Ganar-ganar no es una técnica, sino una filosofía de vida en la interacción humana,²³ la conducta asertiva exige tener relaciones honestas, sanas y con resultados de ganar-ganar a través de la negociación para la resolución de conflictos, en la vida familiar, en el ámbito profesional, social y laboral.

Antes se consideraban como una máxima o un paso muy grande lograr la independencia personal, pero el tiempo y la práctica social han demostrado que no es así, lo más importante es lograr la interdependencia, la cual lleva a desempeñar un rol de liderazgo efectivo, es decir, de influir sobre otro; Aún que muchas personas creen que el influir sobre otros supone que el tercero pierda por debilidad; eso es un paradigma falso, pues el verdadero liderazgo es influir sobre el otro a través de la negociación, el acuerdo y la voluntad de ambos. De hecho mucha gente tiene la idea de que con la asertividad se logra estar por encima de los demás y ganar a toda costa. Pues bien, aquí se va a puntualizar algo importante sobre ella: "La asertividad está ligada al respeto, al cariño propio y por ende a hacia los demás".²⁴ De aquí la gran importancia este principio.

Ganar-ganar implica beneficio, satisfacción y convicción para las parte integrantes de una relación. A demás de que al entablar relaciones con patrones de ganar-ganar, las partes se comprometen para lograr dicho objetivo, entablando relaciones de cooperación, las cuales buscan el bien común, así como la superación y satisfacción.

Para mantener y desarrollar este tipo de relaciones es necesario que las partes de una interacción acepten la responsabilidad para expresar sus propio sentimientos, pensamientos, opiniones y decisiones,²⁵ a la vez de respetar los derechos y sentimientos de los terceros, cuando se logra tener conciencia de los propios actos y se hace responsable de ellos, al dejar de culpar a los demás por los resultados obtenidos, es cuando se comienza a entablar la relación ganar-ganar.

La asertividad no contempla otras opciones más que ganar-ganar, por lo tanto excluye otras como:

- ✓ Gano / pierdes ✓ Pierdo / ganas
- ✓ Pierdo / pierdes ✓ Gano

La actitud de ganar - ganar lubrica la interacción social que se tiene con el tercero, buscando producir acuerdo y soluciones a los desafíos mediante la negociación lo que permite obtener a todos lo que quieren.²⁶

El administrador como líder organizacional debe fomentar y practicar las relaciones ganar - gana, ya que con su equipo de trabajo busca llagar a decisiones en consenso, y con sus subordinados, clientes, proveedores de igual manera

²³ Covey, Stephen R. Op. Cit., pp. 231-237.

²⁴ Castanyer, Olga. La Asertividad: Expresión de una Sana Autoestima. Descleé de Brower, Bilbao, Junio 2000, pp. 11-13.

²⁵ Lloyd, R. Sam. Op. Cit., p. 49.

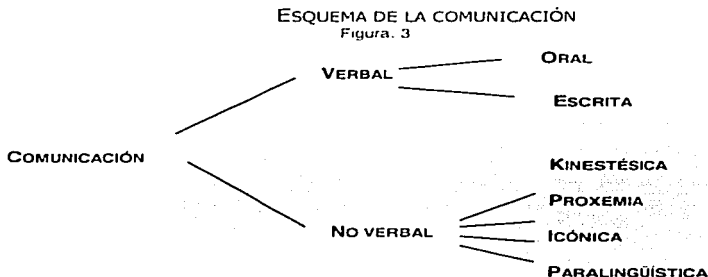
²⁶ Ehrlich, Nelva. Taller de Integración de Equipos de Trabajo. Unidad de Administración Escolar de las ENEP UNAM, México, 1995, pp. 2.5-2.6.

negociar con beneficio para las partes de manera que todos estén de acuerdo, no es un proceso fácil pero con la práctica se logran dar y trae beneficios para todos.

1.11. COMUNICACIÓN ASERTIVA.

La palabra comunicación proviene de la voz latina "comunicare" (puesta o poner en común); Es el proceso para la transmisión de mensajes (ideas o emociones) mediante signos comunes entre emisor y receptor, con una reacción y efecto determinado.²⁷ Por lo tanto es la acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene; descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.²⁸

A la comunicación se le ha dividido a través de la transmisión del mensaje en dos, que pueden ser: verbal y no verbal, en cuyos casos implica el uso o no de las palabras. La comunicación verbal se divide en comunicación oral y escrita, mientras que la no verbal se clasifica en: Kinestésica (Movimiento corporal -postura, gestos y ademanes en general), proxemia (distancia corporal), Icónica (uso de signos) y paralingüísticos que son variables que rodean al lenguaje (dicción, volumen, ritmo, emotividad que modifican el lenguaje y ponen énfasis en las palabras). Ver Figura 3.²⁹



1.11.1. ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA..

Aldher³⁰ señala que existen tres componentes básicos dentro de la comunicación asertiva unos son visuales, otros verbales y un tercero vocal, dichos

²⁷ Maldonado, Wilman Héctor. *Manual de Comunicación Oral* Editorial Alambra Mexicana, México, 1997, p 14

²⁸ Flores, De Gortari Sergio. *Hacia una Comunicación Administrativa Integral* Editorial Trillas, México, 1996, p 24

²⁹ Maldonado, Wilman Héctor. Op Cit., pp 69-78

³⁰ Elizondo, Torres Magdalena. Op Cit., pp 88-99

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

elementos deben coordinarse para manifestar realmente asertividad, ya que lo que decimos debe ser transmitido tal cual lo deseamos, lo cual se logra al ser congruentes las señales no verbales con el contenido verbal.

Elementos Visuales:

Estos son elementos no verbales que apoyan o contradicen al mensaje verbal que se está expresando, son visuales porque la contraparte es la que los observa y la que emite el mensaje la que los expresa.

- Contacto Visual. Se busca que la mirada sea recíproca y se dice que los personas asertivas miran más mientras hablan, porque les ayuda a comunicar su sinceridad, a la vez, aumenta la precisión del mensaje.
- Distancia Corporal (Proxemia). Se refiere a la distancia que existe entre una persona y otra según el tipo de relación que se entable; estas pueden ser:
 - Íntima (de 0 a 45cm.).
 - Personal (45 a 1.20 m).
 - Social (1.20 a 3 m).
 - Pública (de 3 m en adelante).
- Expresión Facial y Gestos. Dentro de la expresión facial juegan un papel importante las emociones, las cuales se manifiestan a través de tres regiones fundamentales de la cara, estas son: la frente – cejas, ojos – párpados, y parte inferior de la cara – boca y ceño. Es importante permitirle a la cara comunicar lo que las palabras dicen, debe haber congruencia.

En cuanto a los gestos se dice que son más culturales, pues son movimientos desinhibidos de manos, pies y cabeza, los cuales sirven para apoyar el mensaje verbal o bien para contradecirlo; sugieren franqueza, seguridad y espontaneidad en el acto o en la comunicación.

- Postura y Movimiento Corporal. Las posturas le ayudan a tener una conversación más personas con su interlocutor, pues es importante la forma en que se sienta, se pone de pie o camina, ya que refleja su actitud, entre ellas destacan:
 - Postura de acercamiento: Indica atención positiva o negativa del emisor hacia el receptor.
 - Postura de retirada: Indica rechazo.
 - Postura erecta: Indica seguridad y firmeza, a la vez de orgullo, desprecio o arrogancia; los primeros son los que se requieren para la asertividad.
 - Postura contraída: indica depresión, cansancio, timidez o inseguridad.

La persona asertiva adopta las posturas de acercamiento y erecta en sus intercambios sociales. Además es importante señalar que los dos últimos puntos descritos forman parte de la Kinestésica.

Elementos Vocales o paralingüísticos:

El área vocal hacer referencia a la forma en "como" se transmiten los mensajes al hablar, es la voz en sí, la cual incluye:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Volumen. | <input type="checkbox"/> Velocidad. |
| <input type="checkbox"/> Fluidez. | <input type="checkbox"/> Tono y Entonación. |
| <input type="checkbox"/> Énfasis. | <input type="checkbox"/> Claridad. |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Elementos Verbales:

Es el área verbal propiamente dicha que influye dentro de la comunicación, estos elementos son los que la hacen o no asertiva, lo verbal es el mensaje mismo, las palabras que uno dice; entre ellos están:

- Coherencia.
- Descripción.
- Preguntas.
- El mensaje.
- Retroalimentación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. LA OPCIÓN ASERTIVA.

EL HOMBRE NO SE RELACIONA CONSIGO MISMO, SINO EN LA MEDIDA
EN QUE SE ENCUENTRA VINCULADO A OTROS.
MONTAGÚ.

2. LA OPCIÓN ASERTIVA.

Como ya se había explicado, la conducta asertiva no es innata ni hereditaria; las conductas asertivas se van aprendiendo y reforzando con la práctica, es por eso que se presenta como una opción. Opción a ser uno mismo sin sentir culpa por expresar sus ideas o sentimientos, a confiar en sí, a evitar la manipulación y la impotencia, a decir no cuando no se quiere hacer x cosa, a ser directo, honesto, positivo, apropiado, respetuoso, a escuchar, así como a practicar la empatía, a liberarse de prejuicios y paradigmas que limitan su sentir, actuando en sus diferentes roles sociales y/o laborales dejando de ser reactivo y actuar proactivamente. Además de que se presenta como alternativa de comunicación efectiva y satisfactoria; para mejorar las relaciones humanas, para atentar sin inhibiciones la creatividad propia y del personal (dentro del ámbito laboral) en un marco de dignidad, igualdad y respeto.

Pues bien a continuación se muestra en que consiste dicha opción de asertividad a la cual se tiene derecho: primero a conocer y después a practicar; ya que la asertividad más que un estilo de conducta es una filosofía de vida y crecimiento personal.

A. COMPONENTES DE LA ASERTIVIDAD.

La asertividad se desglosa en dos grandes grupo: el primero son las conductas verbales básicas y el segundo las no verbales.³¹ Dichas conductas están fundamentadas en la comunicación, su división se hace a partir del signo que transmite el mensaje, que puede ser verbal o no verbal. A continuación se describe cada una de ellas:

A.1. CONDUCTAS VERBALES BÁSICAS:

Estas conductas son las que se auxilian de la palabra para decir los mensajes, entre ellas se encuentran a las siguientes:

- Contenido verbal.
- Iniciar, mantener y terminar conversaciones
- Dar y recibir cumplidos
- Saber expresar rechazo
- Contenido verbal.
- Hacer preguntas abiertas
- Cambiar de tópicos
- Habilidades de protección
- Habilidades de aproximación.

A.2. CONDUCTAS NO VERBALES BÁSICAS:

En esta conducta lo importante es la transferencia de significados. Aquí se ubican las siguientes:

- Contacto visual
- Volumen
- Contacto Físico
- Tono e inflexión de Voz

³¹ Aduna, Mondragón Alma Patricia y Bolaños, Díaz Judith. *Curso para Reducir la Ansiedad Ante la Participación en Grupo*. Editorial Trillas, México, D. F. 1996, p. 17.

- Selección del momento adecuado para emitir una buena respuesta.
- Distancia corporal en la interacción.
- Expresión facial y gesticulaciones.
- Elección del momento oportuno para el comportamiento asertivo.
- Fluidez
- Postura
- Movimiento corporal

La opción asertiva no contempla las conductas pasivas o agresivas; pero sí busca que las personas al desarrollar esta habilidad practiquen en todas sus interacciones sociales el siguiente esquema:³²

Respeto a ti mismo	Respeto a los demás	Ser directo
Ser honesto	Ser apropiado	Control emocional
Saber decir	Saber escuchar	Ser positivo
Lenguaje no verbal	Ser Proactivo	Ser Empático

2.1. RESPETO A SI MISMO.

El respeto es fundamental dentro de toda interacción social, de hecho a lo largo de la historia, este a jugado un papel muy importante y a marcado límites al actuar en sociedad. Es importante considerar que todo lo que hoy se conoce como respeto, los hombres lo han logrado empezando por el respeto a su persona.

Mucho se habla del respeto, pero pocos son los sujetos que respetan su cuerpo, sus pensamientos, deseos y la calidad de su persona; pues muchas veces uno mismo sé agrede e insulta por cosas insignificantes, lo peor del caso es que se hace públicamente, en ese momento que no se muestra el profundo respeto que se debe tener por el propio ser, se pierde, provocando que terceros también lo falten hacia uno.

Respeto a sí mismo significa:³³

1. Concebirse como ser humano con capacidad limitada, no es máquina ni objeto de complacencia, se debe buscar la satisfacción personal, queriéndose y defendiendo los propios derechos.
2. Proponer siempre ideas objetivas y constructivas respecto a la propia persona, buscar la seguridad y confianza, evitar pensamientos negativos que sumerjan en inseguridad, incapacidad o repudio personal.
3. Ser objetivo y consiente de que no se es perfecto, recordar que hay cosas en las que se es muy ducho, pero otras en las cuales no; no se debe exigir más de lo debido.
4. Buscar la satisfacción y bienestar personal requiere de valorar las amistades, darse un descanso, tener tiempo para otras cosas u otras personas, cambiar de actitud a otras que le beneficien más y ayudar a terceros.
5. Olvidarse del que dirán, del status y del quedar bien con otros, "Su salud y felicidad es lo primordial "

6. Es de humanos equivocarse, no se tiene que juzgar ni condenar, es mejor reflexionar en forma responsable y constructiva sobre los hechos, además, de ellos también se aprende: por lo menos a no cometerlos nuevamente.
7. Compararse con los demás, si es una grave falta de respeto para su persona, pues todas son diferentes, por eso es importante no hacerlo, sino todo lo contrario pensar que se es único y especial por muchas cosas que lo hacen ser así.
8. Es respetar a los que se ama; son parte importante de cada persona, si se agreden o lastiman uno mismo se hace daño.

En el caso del administrador es importante que dentro de la organización, las relaciones laborales se mantenga practicando el respeto hacia su persona, su puesto y su autoridad, ya que si no se respeta uno mismo, los subordinados no lo van hacer, con ello se darán relaciones de perder - ganar, deficiencias administrativas, se tendrá un ambiente tenso y de agresión, que se verá reflejado en una baja productividad. Además se debe recordar que el administrador es la imagen de la organización.

2.2. RESPETO A LOS DEMÁS.

El entablar relaciones o una comunicación asertiva demanda el respeto de la contraparte, esto implica concebirlo en su calidad de ser humano y tratarlo con la dignidad, responsabilidad, respeto y cortesía que todas las personas se merecen, sin perder de vista sus pensamientos, creencias, opiniones y derechos.

Respetar a los demás es:³⁴

- ⇒ Aceptar que los demás tienen derecho a creer, pensar, opinar o necesitar cosas diferentes a las que uno desea, incluso cuando se oponen o compiten con lo que se quiere.
- ⇒ No juzgar a los demás sin tener los elementos suficientes para emitir un juicio.
- ⇒ El reconocer que uno se equivoca, pedir disculpas al tercero que se haya ofendido sin menospreciarle y sin permitir la agresión hacia su persona.
- ⇒ No negar la calidad de personas por ideas tontas, como: clases sociales, status, religión, nacionalidad, color de piel, razas, sexo o edad.
- ⇒ Recordar y poner en practicar la regla de oro "No hagas a otros lo que no quiera que le hagan a usted".
- ⇒ Dar aliento a terceros para que logren sus objetivos, no se debe impedir el crecimiento o éxito de los demás.
- ⇒ Ayudar a los demás en lo que necesiten, no negar lo que se tenga o sepa por que eso es limitar el crecimiento personal de ambas partes.

Es importante que el administrador como dirigente practique y fomente el respeto entre todos los integrantes: así como en todos los niveles de la escala jerárquica dentro de la organización, procurando que todas las prácticas sociales o laborales se den en un clima de respeto, armonía, confianza y equidad.

³⁴ Idem, pp. 68-71.

2.3. SER DIRECTO.

El ser directo juega un papel muy importante dentro de la conducta asertiva, pues garantiza que los mensajes sean transmitidos lo suficientemente claros y directos como se desea que el receptor los entienda, con ello se evitan las adivinanzas, confusiones, distorsiones o malos entendidos, que muchas veces ocasionan infinidad de problemas por no decir las cosas tal como son.

Cuando no se es directo se da pie a que surjan muchas contradicciones, a las malas interpretaciones, a gastar energías, a dar pie al enojo, a los resentimientos, y a la frustración; con lo cual solo se logra que haya repercusiones negativas en la salud y a obtener pésimas relaciones interpersonales.

Al ser directos se garantiza una buena transmisión del mensaje, a través de una expresión clara, sencilla y precisa de lo que sucede, esto ayuda a las personas a ser asertivas; pues se evita a toda costa andar con rodeos y todos se beneficiarán con esto.

Dentro de la organización la comunicación de ordenes, instrucciones, objetivos, planes, programas y procedimientos están a cargo del administrador, él es la persona que debe transmitir toda la información por los diferentes medios a todas las áreas y departamentos tanto operativos como administrativos, tarea que debe hacer de manera directa como efectiva para lograr excelentes resultados, evitando pérdida de tiempo, de recursos, al practicar la asertividad que le ayudará a expresarse adecuadamente.

2.4. SER HONESTO.

El ser honesto implica integridad, dignidad, probidad, sinceridad, lealtad, rectitud, moralidad, conciencia, justicia, pudor, hablar con la verdad y ética profesional, además es el compromiso con uno mismo de que haya correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace.³⁵

Facilita las relaciones interpersonales, el proceso de comunicación al reflejar los sentimientos, pensamientos, opiniones o creencias con honestidad; de lo contrario, la capacidad para comunicar se ve limitada pues se niega o minimiza el verdadero sentir al recurrir a la mentira. La honestidad es un valor indispensable dentro de una organización social, juega un papel muy importante que todos los integrantes expresen sus opiniones tal cual las sienten, permitiendo un intercambio de ideas y acciones más duraderas, así como dar pie a un ambiente de confianza.

Aunque también se debe distinguir entre el ser sincero e inapropiado, pues hay que saber decir las cosas con franqueza, pero evitar llegar a la agresividad o el dañar la autoestima al menospreciar. Otra cosa que también se debe de cuidar es no molestar a los demás con bromas pesadas, sarcasmos o críticas destructivas, que solo muestran resentimiento.

Ser honesto es mostrar como se es o como se piensa realmente en la forma más oportuna y respetuosa, implica asumir asertivamente las necesidades y sentimientos como son, no como las otras personas desearan que fueran.

El administrador debe mostrar su honestidad en todo momento, ante su personal, colegas, proveedores, clientes, y todas las personas con quien tenga contacto, pues es la imagen de la organización, si se maneja con mentiras nadie querrá tener trato con esa empresa, ni consumir sus productos pues no se le tiene confianza; en cuanto a la relación del administrador con el personal debe manejarse siempre con honestidad, con la verdad y con ética profesional, esto la ayudará a ganarse el respeto del personal, así como su cooperación.

2.5. SER APROPIADO

El ser apropiado requiere de saber decir, saber escuchar, de tomar en cuenta el contexto en donde se desarrollan los hechos. Al hablar de contexto, se hace referencia a buscar el momento oportuno, el lugar adecuado para decir o hacer las cosas, así como el grado de firmeza que implica la transmisión del mensaje, el tomar en cuenta la relación que existe entre uno y las personas con las que está interactuando, así como los puntos de vista de cada uno, la insistencia o convicción de ellos.³⁶

Cuando se habla del lugar se hace referencia al espacio físico donde se desarrollan los hechos, éste debe ser apropiado según las circunstancias. Un lugar se pueden considerar como inoportuno cuando:

- Se desea hacer una crítica o llamar la atención a una persona; no se debe hacerla en público, es más recomendable hacerlo en privado, así se evita que sienta presión por terceros, mientras que cuando se trata de hacer un elogio, eso si se recomienda hacerlo en público.
- El discutir asuntos laborales en una fiesta o
- Comunicar algo importante en un lugar donde no se facilite el diálogo.

Elegir el momento requiere de ser oportunos y tomar en cuenta:

- El estado de ánimo o los sentimientos del receptor, para evitar disgusto o inconformidad en lugar de diálogo.
- Permitir que las personas terminen de externar su opinión sin que se les interrumpa.
- Evitar bombardear con demasiada información al receptor, sin darle tiempo de asimilar la misma.
- No abordar temas serios o complicados que requieran suficiente tiempo, cuando no se disponga del mismo.
- Considerar el tiempo necesario para pedir favores, pues cuando se está muy limitados de éste se crean emergencias o situaciones incómodas e innecesarias.

³⁶ Aguilar, Kubli Eduardo, Op. Cit., pp. 80-83.

La firmeza en el mensaje es muy importante, en ella se funda la intensidad con que se expresa el sentir, precisamente de está depende su buena transmisión, por lo cual no se debe:

- Subestimar los propios sentimientos con una débil expresión de los mismos.
- Permitir o soportar que violen los propios derechos con alevosía y después explotar por ese hecho.
- Responder con demasiada fuerza o intensidad al inicio de un intercambio social, como medio de defensa.

Al ser apropiados se debe considerar la relación que exista entre uno y el tercero, tomando en cuenta los diferentes roles que se juegan (padres, hijos, alumnos, maestros, jefes, subordinado, amigos, extraños, etc.), pues dependiendo de ellos, difiere el contexto en cada situación; por ejemplo:

- A los extraños no hay que dar demasiadas explicaciones.
- Tratar de la misma forma a los niños y a los adultos.
- Exigir demasiadas explicaciones cuando no las desean dar otros por ser hijos, subordinados, o esposo(a).
- Dar información fácilmente a extraños, incluso cuando no la solicitan.

Insistencia en el punto de vista. Es importante defender las opiniones pero también darse cuenta hasta que punto es bueno insistir o repetir un mensaje, por lo cual hay que:

- ⇒ Tomar en cuenta si el tema le interesa al receptor
- ⇒ Evitar que la propia opinión se convierta en una cantaleta.
- ⇒ Ser prudente al elegir el lugar y el momento para emitir los mensajes.

Los administradores deben ser apropiados en todo momento, al considerar tanto el lugar, el momento, su convicción, posición en la que se encuentran su contraparte para realizar negociaciones efectivas, tomar decisiones oportunas y generar relaciones de ganar - ganar.

2.6. CONTROL EMOCIONAL

Cuando se pierde el control de las emociones, las reacciones de las personas son viscerales, tontas, irracionales y agresivas, otras tantas se recurre al miedo o a la depresión, es muy difícil mantener una buena comunicación, tomar decisiones inteligentes, negociar con efectividad y madurez, provocan que las relaciones interpersonales se ven fracturadas, que surjan resentimientos, enojos, acciones equivocadas, a las represalias, incitan al desquite o a la rivalidad.

Para evitar lo anterior, hay que tener controladas las emociones, éste es un trabajo muy importante, a la vez nada sencillo, para lograrlo se debe usar la razón, la cordura, la serenidad, la madurez, los principios, valores y la ética profesional en todo momento, no negar, olvidar o subordinar sentimientos; todo esto, para canalizar las emociones en otras acciones, evitando reaccionar con temor, frustración, enojo o

impulsivamente, es decir, no reaccionar de forma ineficiente ante los demás (agresiva o pasivamente).

Las emociones son indicadores de cómo comportarse ante ciertas situaciones, dejarse llevar así como así por ellas, acarrear muchos problemas, por eso se deben controlar, por ejemplo si empieza a entablar una conversación y el contenido de la misma le molesta, debe suspender dicha discusión antes de dejarse llevar por la ira y terminar con agresión, pensar cual será la mejor manera de solucionar la situación, llevándola a buen término, produciendo negociaciones asertivas, es decir, donde ambas partes se vean beneficiadas.

De lo anterior, se destaca que para lograr tener control de las emociones hay que considerar tres elementos que se combinan: el ambiente, los pensamientos negativos y las respuestas físicas del organismo, dichos elementos son los que provocan la expresión de las emociones.

Existen ciertas actividades que ayudan a tener un buen control emocional y contribuyen a elevar la calidad de vida, entre ellos destacan:³⁷

- ↳ Ejercicio físico constante.
- ↳ Evitar llegar a sentir fatiga.
- ↳ Ser flexible y estar dispuesto al cambio.
- ↳ Tener buenos hábitos alimenticios, en forma natural y balanceada.
- ↳ Ser positivo, objetivo, optimista, realista y constructivo en lo que se hace.
- ↳ Evitar tensiones, y relajarse.
- ↳ Establecer objetivos y metas realistas.
- ↳ Mantener el deseo de vivir siempre latente, conservando el buen sentido del humor.
- ↳ Actuar espontánea y asertivamente.
- ↳ Evitar el contacto con personas agresivas o negativas.
- ↳ Mantener el crecimiento intelectual y emocional.
- ↳ Cultivar, practicar y mantener relaciones amistosas.
- ↳ Administrar de la mejor manera el tiempo.

Los administradores todo el tiempo se enfrentan a las personas, así como a diferentes situaciones que los desequilibran, por ello deben controlar sus emociones usando la razón, la cordura, la serenidad, sus valores, su ética profesional, la filosofía y valores de la organización; para practicar ajustes emocionales, pues si pierden el control de las situaciones, perjudicarán el funcionamiento de la organización, cultiva relaciones de perder- ganar, provocará que surjan resentimientos, enojos, acciones equivocadas, a las represalias, incitan al desquite o a la rivalidad, y su salud se verá perjudicada; hay que recordar que "El que se enoja pierde".

2.7. SABER DECIR

Existen diversas formas de decir una misma cosa, todo depende de la intención o el objetivo que se persiga (decir lo que realmente se quiere, ofender al otro o ser complaciente sin quererlo de verdad), lo importante aquí es decir lo que se

³⁷ Idem, pp. 86-99.

siente de la mejor manera, para que todos se entiendan y el mensaje sea transmitido como se desea; además considerar la regla de oro. "Decir las cosas como se desea que a uno se las digan".

Quando se manifiesta enojo, desacuerdo o simpatía se debe:³⁸

- Transmitir las cosas en forma directa, con honestidad, respeto, sin burlas ni humillaciones.
- Solicitar las cosas de buena manera y con cortesía, evita exigir.
- Evita culpar o acusar en forma generalizada.
- Considerar el momento y el lugar, para decir las cosas.
- Señalar las cosas con objetividad.
- Evita decir las palabras siempre y nunca.

Cabe señalar que existen ciertas situaciones que se consideran un tanto complicadas y frecuentemente usadas, en las cuales no se es asertivo, es en ellas precisamente donde se puede comenzar a practicar, entre las cuales están:³⁹

- ✓ Hacer una petición,
- ✓ Decir que "NO" o denegar una petición,
- ✓ Decir un cumplido,
- ✓ Responder a un cumplido,
- ✓ Tomar la iniciativa para comenzar una conversación y/o
- ✓ Formular un reproche.

HACER UNA PETICIÓN.

Lo primero es formularla claramente para obtener un resultado acertado; segundo estar consientes que al expresarla sólo hay dos posibles resultados: que la acepten o que la rechacen. Este es un punto muy importante que no se debe perder de vista, pues hay veces que no se está dispuestos a aceptar un rechazo, por eso es que se tiene que pensar primero si se asumirá el rechazo, después proceder a formular la petición sin ningún temor, mientras que no se esté dispuestos al rechazo lo mejor es abstenerse de formularla. Además recordar que todos tienen derecho a decir "no" y no tomar una negativa como una ofensa personal, así como aprender a aceptar con mayor facilidad las negativas, lo cual ayuda a multiplicar las peticiones viendo que más de una será aceptada.

Quando se formula una petición debe hacerse de manera asertiva, evitando interrogativas que contengan o atraigan negatividad. Por ejemplo: ¿No podría venir a trabajar mañana?. ¿Le molestaría mucho si se le cambia su día de descanso?. ¿No cree que podría recorrer sus vacaciones para el próximo mes? Todas estas preguntas dan margen o incitan a que se tengan como respuesta un "NO".

Hay que ser claros, directos y utilizar él: "desearía que tu..., puedes..., quieres..., me apetece..., quiero que...".

³⁸ Ídem, pp. 102-110.

³⁹ Schuler, Enc. Op. Cit., pp. 47-58.

DECIR QUE NO O DENEGAR UNA PETICIÓN:

Si a muchas personas les resulta difícil pronunciar la sílaba "NO", es más difícil manifestar un "No" Asertivo, lo cual implica un no con cero agresividad, cero desprecio o resentimiento. Forzosamente expresa una decisión propia, la cual se puede justificar cuando se crea necesario. Es responsabilidad personal conocer el caso, el momento y la forma en que se dice "no". Por ejemplo:

- Cuando se le dice que no a un hijo que insiste en quedarse en la casa de un amigo.
- Cuando se le dice a un subordinado que por el momento no hay incremento salarial.
- O cuando se le dice al jefe que no recorrerá el periodo vacacional que se le asigno.

Las respuestas negativas forzosamente deben contener la palabra "NO" de lo contrario se da lugar a que la respuesta sea débil, le den argumentos hasta que termina uno diciendo "Si". Es importante recordar que se debe decir "No" Asertivamente.

DECIR O RESPONDER CUMPLIDOS.

Los cumplidos son el ingrediente principal dentro de la interacción social, muestran gratitud, respeto, admiración o reconocimiento hacia ciertas cualidades o esfuerzos de la persona o personas que se estiman; siempre y cuando se traten de cumplidos justificados, con respeto y expresados en el momento adecuado. Aquí se subraya que el mejor momento para expresarlos es cuando uno desee demostrar admiración, gratitud o satisfacción por alguien.

El cumplido sincero se emite en el lugar apropiado, en forma sencilla, precisa, en forma específica, respetuosa y con el único objetivo de agradar a su destinatario. Además debe ser justificable y regularmente se espera una respuesta.

Los cumplidos juegan un papel importante cuando se desea agradar a alguien o mostrarle afecto, pero muchas veces no se hacen por timidez o prejuicio tontos. El manifestar cumplidos es benéfico y trae buenos resultados en el ámbito en que se utilicen. En el caso del Laboral el administrador con ellos genera confianza, anima y preserva el esfuerzo hacia lograr buenos resultados por que con ellos reconoce a su personal.

Ahora bien, tan importante es decir cumplidos como aceptarlos y saber responder a ellos (puesto que cuando se emite un cumplido se espera una respuesta); aunque algunas veces uno se siente incomodo, confuso, descontento y hasta en ciertas ocasiones ofendido cuando se recibe un cumplido, pero se debe recordar cuales son los cumplidos sinceros, no hay que tener duda al confirmarlo, responde a ellos con sencillez, naturalidad, aceptarlo y no olvidar sonreír al agradecerlo, ¡ah! Y no preocuparse si hay público, porque el halago será mayor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TOMAR LA INICIATIVA PARA COMENZAR UNA CONVERSACIÓN

En algunas personas iniciar una conversación es muy complicado, no saben que hacer o que decir, con esta actitud lo único que se logra es perder la oportunidad de conocer a alguien o algo, a pesar de que por largo rato son compañeros de asiento y no hay otra cosa más interesante que hacer, existe el temor de hablarle al de a lado para aminorar el tiempo de espera.

Cuando se esté en esta situación no hay que temer comentar alguna noticia relevante, acerca del clima, o de algún libro que se haya leído, y sin darse cuenta comenzará a hablar y a aprender mucho de una conversación.

Los administradores deben desarrollar la facilidad de iniciar una conversación porque siempre están en contacto con la gente, ésta es una forma de conocer y relacionarse con otros profesionales que le pueden ayudar a facilitar sus funciones, a crear contactos, clientes, proveedores, o posibles futuros usuarios, ya sean internos o externos; por ello necesitan tener tema de conversación.

FORMULAR UN REPROCHE.

Se emite un reproche cuando no se está de acuerdo con algún tipo de comportamiento de las personas; afortunadamente existen numerosas ocasiones en las cuales se siente la necesidad de reprobar ciertas actitudes de las personas. Así como son importantes los cumplidos también son necesarios los reproches, para evitar de alguna manera que se repitan ciertas acciones con las cuales no se está de acuerdo. Ahora bien, así como se tiene cuidado para formular el cumplido, hay que hacerlo con el reproche, pues debe ser emitido en el momento preciso, muy próximo a la acción que lo justifica, debe ser excesivamente claro, explícito, pertinente y evitar a toda costa generalizar o usar las palabras "siempre", "nunca" y "evidentemente"; ya que se va a reprochar una actitud determinada, más no la forma de vida o costumbres de las personas.

Emitir un reproche asertivo consiste en distinguir claramente entre la persona que de cierta forma se estima, del comportamiento que se desapruueba, es más se debe hacer hincapié en que no por estar en desacuerdo van a cambiar radicalmente los sentimientos hacia el tercero, que no es un ataque hacia su persona y que no cambiará la naturaleza de la relación.

A diferencia del cumplido el reproche debe señalarse siempre en privado, sin testigos, ya que puede suceder que no sea aceptado, de cierta forma desprestigia al destinatario, cuando no acepta la crítica o sí la asimila de manera ofensiva.

El administrador debe ser capaz de saber decir las cosas a las diferentes personas con las que trata, así como elogiar o reprochar asertivamente ciertas conductas que observa en su personal, para crear un mejor ambiente de trabajo, dar pie a la confianza, a la estabilidad para planear adecuadamente y tomar decisiones acertadas en beneficio de toda la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.8. SABER ESCUCHAR.

Así como juega un papel muy importante el saber decir, también hay que aprender a saber escuchar y hacerse escuchar, pues del buen manejo de la comunicación depende la solución real de los conflictos, ya que exige gran esfuerzo para comprender lo que los demás quieren transmitir, además para los administradores es una herramienta que ayuda a asimilar, a ser selectivos, a detectar, a dar respuestas a ciertos requerimientos ya sean del personal, del servicio a clientes, para la imagen corporativa, las relaciones públicas, entre otras tantas funciones.

También retoma gran valor el saber escuchar a los demás para mostrarles que se les están tomando en cuenta sus opiniones o aportaciones, lo cual fomenta la creatividad y la participación de un grupo de trabajo; Esto da la pauta para afirmar que escuchar asertivamente implica un verdadero interés activo por el interlocutor. Además el saber escuchar evita que la información se distorsione y que el proceso de comunicación se facilite.

El saber escuchar tiene ciertos objetivos que son cuatro: por placer, para entender, para evaluar y para recordar:⁴⁰

- **Por Placer.** Es la forma más comúnmente practicada y para ella se requiere:
 - ⇒ Relajación física y mental.
 - ⇒ Adoptar una actitud receptiva.
 - ⇒ Usar la imaginación y ser empáticos.
 - ⇒ Ser críticos de las acciones posteriores a la conversación.
- **Para Entender.** Es un tanto más complicada la escucha para entender que la anterior, por lo cual exige:
 - ⇒ Identificar y concentrarse en las ideas principales que se exponen.
 - ⇒ Identificar el orden de las ideas, según su importancia.
 - ⇒ Examinar las evidencias que sustentan la idea principal.
 - ⇒ Relacionar las ideas principales expuestas por el interlocutor con sus creencias, costumbres, valores y actitudes.
 - ⇒ Saber interpretar los silencios y emociones del interlocutor.
- **Para Evaluar.** Esta es una forma más sofisticada de escuchar los mensajes o requerimientos del emisor, pues va más allá de la escucha para comprender, con ella se busca evaluar la relación existente entre el contenido del nuevo mensaje y los propios valores, costumbre, creencias y comentarios críticos.
- **Para Recordar.** Cuando se escucha para comprender y para evaluar generalmente es cuando uno se esfuerza por escuchar para recordar; aún más cuando la información es importante o relevante para sí.

⁴⁰ Etizondo, Torres Magdalena. Op. Cit., pp.104-106.

Dada la relevancia que hoy en día tiene él comunicarse claramente tanto al transmitir como al escuchar el contenido de los mensajes se muestra a continuación ciertas recomendaciones para escuchar con efectividad los mensajes:⁴¹

1. Verificar el contenido del mensaje antes de continuar o de concluirlo. A través de:
 - a) Escuchar activa y atentamente para evitar la distorsión o mal entendido del mensaje.
 - b) Confirmación de la información, para desmentir cualquier prejuicio, y
 - c) Continuación del diálogo. Aquí cabe resaltar que del acertado análisis depende la calidad del dialogo que se continúe desarrollando.
2. Facilita la expresión de los demás, a través de la retroalimentación, de mostrar interés y atención a lo que le dice su emisor; así como al dar confianza e invitar de manera directa y sin exigencias a que manifieste su opinión, eliminando temores que hacen que la gente se mantenga callada.
3. Además para escuchar con efectividad se debe:
 - > Ser atento
 - > Evita distracciones.
 - > Mostrar interés en la conversación.
 - > Controla emociones.
 - > Comprensión o interpretación del mensaje.
 - > Respuesta ante la información captada.
 - > Ver a los ojos.
 - > Asume una actitud positiva.
 - > No interrumpir.
 - > Mostrar iniciativa.
 - > Evalúa el mensaje no verbal.
 - > Pregunta claramente sin acosar.

El administrador debe saber escuchar para comprender y para evaluar cualquier contingencia que se presente en el ambiente organizacional, cuando más efectiva sea su escucha más asertivo será en sus acciones y decisiones.

2.9. SER POSITIVO.

Ser positivo implica reconocer o señalar de manera optimista las cosas agradables o acertadas que realizan las personas que le rodean, así como las que uno desarrolla. Al hacer expresiones positivas de reconocimiento se logra que las personas las sigan realizando, mejorando el resultado obtenido, por el cual se le halagó, a la vez que se disminuye las posibilidades de que la persona busque reconocimiento por acciones no adecuadas para llamar la atención.

Las personas necesitan saber que se les reconoce; además cuando se les señalan acciones buenas, aceptan las deficiencias que también se les observan.

Ahora bien al momento que se expresa reconocimiento positivo es indispensable evitar en los mensajes los "peros", los consejos, las explicaciones, las peticiones o las críticas, que es muy común expresar:

- ✓ "Estuvo muy bien lo que le dijiste a Juan, pero se te olvidó cobrarle".
- ✓ "Te felicito fue muy buena exposición, espero que sigas así"
- ✓ "Que buen trabajo hiciste te mereces un diez, Oye me prestas tu manual"

También cuando se busca una buena retroalimentación positiva, hay que cuidar en los mensajes:⁴²

⁴¹ Aguilar, Kubli Eduardo. Op. Cit., pp. 112-120.

- *Ser directo*; muchas veces aunque esta la persona a la que se va a reconocer públicamente no se le dice a ella, sólo se le hace referencia.
- *Ser específico*; señalar con gran precisión las conductas que realizan las personas y que agradaron para que le sea mucho más fácil repetir las.
- *Ser sincero*; es mucho más sano una simple sonrisa o decir gracias a mostrar exageración o expresiones que no se sienten en verdad, decir lo que le nazca, ser natural.
- *Hazlo con frecuencia e inmediatez*: Cuando tenga la oportunidad de reconocer algo hágalo de inmediato, no espere decirlo a la persona el día de su cumpleaños, a fin de año o cuando se muera, es mucho más significativo y motivacional decirlo en un lapso no mayor a las 24hrs, después puede ser inoportuno u olvidado.
- *Señala Efectos*: Es motivante y agradable para la otra persona que le digan, los efectos favorables que causo con su conducta.
- *Exprésate con gusto*: Es preciso que haya corresponsabilidad entre lo que se dice y lo que se muestra con lenguaje corporal, así como con la expresión facial.

Si es importante expresar mensajes positivos, lo es también recibirlos de manera adecuada, expresando agrado por escucharlos, aunque en la práctica se suele reaccionar de manera negativa, con bloqueo o rechazo - sin deseárlas muchas veces -, lo cual desmotiva y aleja al emisor. De una adecuada recepción de mensajes depende el acercamiento de terceros hacia uno y para lograr ese acercamiento es necesario tomar en cuenta los siguientes errores que se cometen en la recepción de los mismos:⁴³

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. Responder negándolos. | "No, no es cierto" |
| 2. Rechazarlos. | "No empieces, sabes que no es cierto" |
| 3. Cambiar de Tema. | "Por cierto ¿Cómo está Lulú?" |
| 4. Devaluando el mérito. | "No exageres, no es para tanto" |
| 5. Utilizar sarcasmos | "Algo quieres, pero no lo vas a conseguir" |
| 6. Devolviendo el cumplido | "Tú también eres buen trabajador" |
| 7. Dudar de las personas | ¿De verdad? No, no es cierto ¿Bromeas?" |

Para aceptar los mensajes positivos hay que comenzar por aceptarse a uno mismos y no ser tan severos o críticos con la propia persona, a veces se creó que no es real lo que se nos dice, pero no se debe olvidar que todas las personas tienen derecho a sentirse bien, es bastante grato que los demás lo reconozcan; así que a aceptar cumplidos de manera adecuada, a través de frases como:

- "¡Gracias!"
- "Aprecio lo que me dices"
- "Es muy halagador de tu parte"
- "Me da gusto escucharte"
- "Viniedo de ti, me causa gran alegría".

⁴² Idem, pp. 122-129.

⁴¹ Idem, pp. 128-129.

2.10. LENGUAJE NO VERBAL.

El lenguaje no verbal esta compuesto por las posturas, movimientos corporales, el contacto visual, los gestos o expresiones faciales y el tono de voz; que sirven para realfirmar los mensajes, es decir, que el cuerpo y todas sus reacciones demuestren lo que se dice, de lo contrario lo único que se logra es confundir al receptor al decirle una cosa y manifestarle otra. Por ejemplo. Se está en una junta en la cual no se entendiendo la mayor parte de los contenidos, el jefe al percatarse de la situación, pregunta que si está todo claro, a lo cual equivocadamente se le dice que sí, pero la expresión de la cara le muestra confusión y aburrimiento, lo más seguro es que no lo crea y que insista con una explicación.

Por tal motivo es importante aprender a coordinar los mensajes que se dicen con lo que muestra el cuerpo para ser realmente asertivos, por ello hay que practicar manejando los componentes no verbales para lograr dicho equilibrio por ejemplo:⁴⁴

- En el caso del **contacto visual**, se recomienda mirar a los ojos a las personas, o la parte triangular de la frente y la nariz, de manera directa, regular y mostrando atención; pero no de manera excesiva, retadora o nerviosa, ya que al hacerlo de manera inadecuada lo único que se muestra es timidez, ansiedad, agresividad o aburrimiento. Se recomienda evitar mirar de arriba a bajo, hacia los lados o mirar directamente pero en forma rápida.
- La **expresión facial** debe ser fresca, natural, sincera, relajada, mostrar confianza, y realmente armonizada con el mensaje; Erradicar la frialdad, miradas que suplican disculpas, que muestren sumisión, estrés, tensión, evitar tensar músculos y apretar dientes.
- Los **gestos** juegan un papel muy importante, son la chispa de la conversación, siempre y cuando sean naturales y espontáneos, hay que recordar que no deben ser muy marcados o exagerados porque se puede distraer el receptor con dichos movimientos, dejando de escuchar el mensaje. En los gestos se encuentran: los movimientos de las manos, palmas, dedos, pies y los de la cabeza.
- El **movimiento corporal** debe ser normal, natural, relajado y cómodo, la postura un poco inclinada, cerca para dar confianza y mostrar interés, sin invadir el espacio vital del otro; no estar tenso, muy erecto o dar la espalda, ya que con ello se denota agresividad, así como cuando se está agitado, nervioso, muy lejos, moviéndose de un lado a otro se expresa pasividad.
- **Tono de voz**, es clave para comunicar adecuadamente el mensaje que se desea transmitir, debe ser apropiada, firme, suave, cálida, expresiva, sincera, hay que enfatizar las palabras claves y sobre todo muy fácil de escuchar. No usar muletillas, risas sarcásticas o nerviosos, tonos muy bajos, hablar muy rápido, murmurar o emitir ruidos innecesarios.

El administrador tiene que manejar muy bien el lenguaje corporal, de preferencia asertivamente: el siempre está en contacto con la gente, por ello debe comunicarse efectivamente apoyando el contenido de sus mensajes, ideas, retroalimentación con un coordinado lenguaje corporal, para lograr una buena transmisión y retroalimentación; a la vez poner atención en los movimientos de su interlocutor para

⁴⁴ idem, pp 132-134

que pueda identificar los momentos de duda, confusión, aburrimiento o agresión de la gente con la que trata, al no haber una coordinada comunicación verbal y corporal, él es la persona indicada para fomentarlo, generando el ambiente que permita el desarrollo de esta característica en toda su gente.

2.11. SER PROACTIVO

La proactividad y la reactividad son conceptos diversos muy utilizados en estos tiempos; pero para ser asertivo el primero retoma gran importancia:

Reactivos. Es cuando uno se deja llevar por las circunstancias y después busca la justificación a la conducta.⁴⁵

Las personas reactivas se dejan llevar por los sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones, por el ambiente, por la conducta de los demás, es decir, se ven afectadas por el ambiente social.

Proactivos. Es sobreponerse a las circunstancias, planeando acciones con base a los principios, objetivos y/o valores; se buscan resultados, no justificaciones.

Proactividad⁴⁶ es tomar la iniciativa, ser responsables de nuestra vida, a través de la toma de decisiones que van dirigiendo la conducta. Al hablar de responsabilidad se hace referencia a la habilidad para elegir la respuesta, la gente proactiva es capaz de subordinar los impulsos o sentimientos a los valores previamente meditados, seleccionados e internalizados.

Tomar la iniciativa es hacer que las cosas sucedan en base a la decisión o elección que se han tomado.

Por lo tanto la proactividad implica:

1. Tener bien definidos y claros los objetivos como valores.
2. Identificar el problema, determinar fuerzas y debilidades, para trabajar en aquellas áreas de oportunidad.
3. Ser responsables, tener iniciativa y lograr compromiso.

Ser proactivos significa:

1. Comprometerse con los propios objetivos y valores.
2. Determinar como reaccionar ante las diferentes circunstancias, siempre bajo objetivos y valores.
3. Ser proactivo es aceptar lo que se es, lo que se tiene, quiere y por lo que se hace.

El administrador debe ser proactivo, actuar bajo objetivos y valores claramente definidos, no conducirse de manera reactiva porque las cosas pueden cambiar de rumbo, con ello perder el objetivo que persigue, siempre con responsabilidad e iniciativa, además al ser proactivo contribuirá a crear un ambiente asertivo en su grupo de trabajo, será más eficiente, productivo, tenaz y competente.

⁴⁵ Ehrlich, Nelva. Op. Cit., p. 2.2

⁴⁶ Covey, Stephen R. Op. Cit., pp. 85-93

2.12. SER EMPÁTICO.

Empatía es la identificación emocional con otra u otras personas, la empatía es multifacética, juegan un papel importante en ella los pensamientos, los sentimientos y los componentes de la comunicación.⁴⁷ Ser empáticos es un verdadero arte que se debe aprender pues en una relación siempre hay dos partes 1) Nosotros y 2) los demás. El meollo del asunto es que todos quieren ser entendidos, que se les trate bien y que los demás sean como uno quiere que sean.⁴⁸

Para lograr empatía hay que ser sinceros, consientes y considerar que cada persona es diferente, cada quien ve el mundo según sus preferencias, deseos, necesidades y opiniones. Siendo propia la responsabilidad de entender y llevarse bien con los demás, saber escucharlos, aceptar su forma de pensar o hacer las cosas. "Ser empáticos es ponerse en los zapatos del otro".

A demás considerar que todos cambian de humor, de opinión, así como de puntos de vista, que las personas son dinámicas y para lograr la empatía hay que darse cuenta de esos cambios.

DESARROLLO DE LA EMPATIA

Para desarrollar la empatía existen ciertas habilidades en las cuales hay que trabajar un poquito para tener relaciones humanas más fructíferas, entre ellas destacan:⁴⁹

VERACIDAD.

La veracidad se gana y se proyecta, hay que evitar las mentiras porque deterioran la imagen, complican la vida y lo único que se logra con ellas es que le pierdan la confianza.

LENGUAJE NO VERBAL.

A través del lenguaje no verbal se manifiesta al interlocutor atención, comprensión o simpatía con todos los elementos antes explicados.

FLEXIBILIDAD.

Ser flexibles es aceptar que los demás tienen puntos de vista diferentes a los propios.

COMPRENDER A LOS DEMÁS.

Para comprender a los demás es necesario comprenderse a sí mismo, conocerse y aceptarse, por lo cual es necesario que se observe para percatarse de las reacciones que provoca y las que le provocan otros, sin justificar ni penalizar; siempre con el propósito de entablar relaciones humanas benéficas para ambas partes.

⁴⁷ Elizondo, Torres Magdalena. Op. Cit., pp.107-109.

⁴⁸ Rodríguez, Estrada Mauro y Serralde, Rodríguez Martha. Op. Cit., pp.69-75.

⁴⁹ Idem, pp 71-75.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ADAPTABILIDAD Y LOS PRINCIPIOS.

La adaptabilidad es muy importante dentro de las relaciones sociales, pero no hay que olvidar los principios, uno puede adaptarse sin perderlos de vista, se preguntará ¿Cómo? Pues muy fácil, debe guiarse por el principio del sentido común y las normas básicas de convivencia, distinguir las cosas que son importantes, de aquellas que no lo son; así podrá ceder ante los demás en las cosas que no tienen relevancia; siendo convincente y firme en aquellas que si retoman importancia para usted.

INDIFERENCIA.

Es actuar con inteligencia y reflexión a los impactos que llagan del exterior, para ello hay que estar alertas y conscientes para detectarlos, no reaccionar impulsivamente, por ello es recomendable aprender a no oír y a no ver en ciertas circunstancias, como por ejemplo cuando le ofenden, son antipáticos o le alaban para sacar algo después. No dejarse influenciar fácilmente por otros a menos que sean significativos para uno, en todo caso la indiferencia se debe convertir en sinceridad, espontaneidad, simpatía y buena voluntad. Para tener una influencia positiva en los otros, tiene que proyectar buen humor, simpatía, bondad, alegría y seguridad.

TRANSIGIR.

Es lograr que cada persona de algo de sí, es dar un paso hacia la otra mientras se le pides que dé uno también hacia uno, logrando un equilibrio.

SE UNO MISMO.

Es hacer valer derechos, respetar sentimientos y no dejar que otros impongan o traten de importe opiniones, costumbre o ideologías; pues sólo uno es el único que decide sobre su persona, usted puede rechazar cualquier situación que no le parezca, aquí lo importante es la manera en que se dicen las cosas, expresando seguridad, serenidad y respeto.

MUESTRA INTERÉS POR LOS DEMÁS.

Para la mayoría de la gente lo más interesante es su persona, por lo tanto si se quiere que alguien se sienta bien en compañía suya, resulta benéfico hacerla que hable acerca de sí o de lo que le interese, escucharla con atención e interés sincero.

Dentro del intercambio social siempre habrá interés por otro u otros en diferentes circunstancias y éste es necesario para generar buenas relaciones humanas, recordando siempre el respeto a los demás.

CRITICA DESTRUCTIVA

La crítica con fines de perjudicar a los demás no es buena y aceptable dentro de la práctica asertiva, pues daña la convivencia, la confianza, la amistad, la imagen, así como las relaciones interpersonales en general; La crítica destructiva hace daño al tercero generando problemas con ellos.

El burlarse de los demás es herir al otro, genera resentimientos hacia uno, manifiesta agresividad y odio

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo tanto es mejor tratar a los demás de una manera cortés, dejando los hablar sin demasiadas interrupciones, cuando se pretenda hacer una crítica debe hacerla en forma privada, buscando las palabras adecuadas para no crear resentimiento y sobre todo hacerlo de manera respetuosa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. EL ADMINISTRADOR ASERTIVO DE LA FES-C EN LAS ORGANIZACIONES.

LA EDUCACIÓN ES LA HABILIDAD DE ESCUCHAR CUALQUIER COSA SIN QUE
PIERDAS LOS ESTRIBOS O LA SEGURIDAD EN TI MISMO.

ROBERT FROST.

3. EL ADMINISTRADOR ASERTIVO DE LA FES-C EN LAS ORGANIZACIONES.

El estudiante universitario de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, es uno de los alumnos más emprendedores que ha logrado colocarse en puestos muy importantes dentro de las organizaciones de todos tamaños (Ford, Motor Company; Deloitte and Touche; Rio Diez, Bital, Gigante, Grupo Estrella Blanca, Manpower, NCH, La Florida, BIC no sabe fallar, EASO, AGA, etc.), obteniendo resultados satisfactorios gracias al perfil, características, conocimientos y habilidades obtenidas por su perseverancia en la FES-C y en su campo de trabajo.

Además es importante señalar que el contar con una área terminal que pueden elegir según sus propios intereses, le da mayor especialización en la misma, a la cual desea dedicarse, sin olvidar que durante la carrera ha ido conociendo otras que se combinan para poder emprender su propio negocio en un futuro, teniendo la capacidad de manejar y controlarlo a través de una buena administración.

Ahora Bien, el administrador egresado de la FES-C, es competitivo, pero tiene que seguirse preparando para serlo aún más, ya que con la apertura de los mercados y la competencia laboral, debe desarrollar habilidades que le ayuden a ser mucho más efectivo en sus acciones, como en sus decisiones. Una de estas habilidades que le ayudarán es ser asertivo en sus acciones, decisiones, opiniones y pensamientos. Por eso es que se presenta la opción asertiva para que los administradores de la FES-C la adopten y tengan una herramienta más para ser competitivos.

3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU LICENCIATURA.

Los antecedentes de la administración se remontan al origen mismo del hombre, que es un ser social por naturaleza, quien desde el momento en que se junta con otro u otros dan la pauta a la organización con el fin de lograr su principal objetivo "la sobrevivencia", es decir, satisfacer sus necesidades básicas, por lo cual se da a la tarea de planear la cacería, organizar a la gente (siempre hay un líder que dirige o asume la autoridad y responsabilidad), implementar una forma de control, así como una retroalimentación, al aprender a través de la experiencia. De aquí partió el origen de la administración la cual fue usada en las diferentes organizaciones sociales (civilizaciones), por los filósofos, por la iglesia, las organizaciones militares, en fin cualquier organización la pudo utilizar para lograr un propósito; así es como se fue desarrollando, definiendo y enriqueciendo hasta tenerla hoy en nuestros días como un área del saber sumamente importante en el campo de las ciencias sociales. Para llegar a ello hubo grandes pensadores que en su momento establecieron sus propias escuelas administrativas, entre ellas destacan:⁵⁰

⁵⁰ Roza, Trosino Jesus Carlos. *El Empresario Habil 2*. Editorial ECAFSA, México. 1997, pp 21-22

- ❖ **Científica:** Se fundamenta en la racionalización, la división y estandarización del trabajo a nivel operativo, para lograr la máxima eficiencia, se debía hacer un estudio de tiempos y movimientos, para determinar un método de trabajo el cual estaría bajo una supervisión funcional que reeditaría mayores ganancias y salarios, así como incentivos, ya que el hombre es flojo por naturaleza. Su principal exponente fue Frederick Winslow Taylor, otros representantes fueron los Gilbreth, Ford, Emerson y Gantt.
- ❖ **Clásica:** Esta se fundamenta en la estructura, es decir, en la organización formal, su principal representante es Henri Fayol quien define que toda empresa debe tener 6 funciones básicas (técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas) para lograr la máxima eficiencia, está de acuerdo con la división del trabajo, la especialización, pero no con la supervisión funcional, el habla de una unidad de mando y de autoridad staff. Otros exponentes son: Urwick, Gulick y Money
- ❖ **Comportamiento Humano o Humano Relacionista:** Esta escuela muestra que los factores psicológicos y sociales contribuyen al crecimiento del nivel de productividad, se hace énfasis en las personas, existe un ambiente de confianza, no hay supervisión excesiva, retoma importancia la motivación de las personas, el liderazgo, la comunicación, los grupos informales y la dinámica de Grupo. Sus Principales exponentes: Elton Mayo, Carl Rogers, Abraham Maslow y Roberto Owen.
- ❖ **Neoclásica o Neohumano-Relacionismo:** Pretende relacionar los objetivos organización. Esta corriente busca la participación de los trabajadores en la fijación de los objetivos y en su compromiso para lograrlos; en esta escuela retoman importancia conceptos como la centralización, la descentralización y la departamentalización, sus principales representantes fueron: Peter F. Drucker y Mc Gregor. Esto es lo que se conoce como administración por objetivos.
- ❖ **Estructuralista:** Esta teoría se divide en dos: la burocrática y la estructuralista, la primera hace énfasis en la estructura; la segunda en la estructura, las personas y el ambiente. Su enfoque es eminentemente sociológico, revisa el entorno social de la organización, las relaciones que se dan dentro de la misma, se rige por normas, reglamentos, su comunicación es muy formal y existe impersonalidad en las relaciones, lo cual insita al uso correcto del proceso administrativo. Su principal exponente es Max Weber.³¹
- ❖ **Sistemas:** Los seguidores de esta teoría son: Barthalanfy, Churchman y Ross; quienes conciben a la organización como un sistema unitario e intencional compuesto de partes interrelacionadas, por lo cual la actividad de cualquier parte afecta a todas las demás. Todo sistema busca un objetivo, su vida es ilimitada, son incompletos y dependen a su vez de subsistemas y suprasistemas.
- ❖ **Contingencias:** El enfoque contingencial señala que las características ambientales son las que condicionan a las organizacionales. Hace énfasis en que existen variables que dependen del ambiente, de la tecnología, sin dejar de lado las tareas, las personas y la estructura. La organización es de naturaleza

³¹ Universidad Tecnológica de México. *Administración 1* Ediciones INITE. Colección Eje de Administración, México, D. F. 2001, p. 106.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

sistémica, es decir es sistema abierto; La visión contingencial está orientada a sugerir diseños organizacionales, como acciones gerenciales apropiadas para situaciones específicas. Sus principales representantes son Thompson, Lawrence, Lorsch, Perrow y Chandler.

- ❖ **Teoría Z:** Es la base fundamental de la calidad total, sus principios están basados en los valores humanizados. Según William Ouchi, es la teoría de la administración según la cual la clave de la productividad y calidad es el desarrollo, así como la participación de todos los empleados. Otros autores representante son Kobayashi, Deming e Ishikawa.
- ❖ **Reingeniería:**¹² Revisión fundamental y rediseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como: costos, calidad, servicio, capacitación y rapidez. La reingeniería se lleva a través de cuatro pasos básicos: a) prepararse para el cambio, b) planear para el cambio, c) Diseñar para el cambio y d) evaluar para el cambio.
- ❖ **Just in Time:** Filosofía Japonesa que maneja el tener controlado cuando solicitar mercancía para tenerla en el momento justo en que se va a ocupar, ni antes ni después, ya que si llega tarde se interrumpen los procesos de producción, repercutiendo en grandes pérdidas (gente improductiva, la maquinaria no aprovechada, gastos en materias sustitutas, etc.) y desprestigio de la organización al no cumplir con lo pactado con sus clientes. En cuanto a si llegan antes de tiempo, se gasta en pagar renta del local que guardará la mercancía, gente que cuidará a la misma, trasladados y otros costos que se pueden ahorrar si se tienen la mercancía en el momento justo para iniciar la producción cumpliendo las especificaciones de calidad.
- ❖ **Desarrollo Organizacional:**¹³ "Es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrados desde la alta gerencia, los cuales están basados en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad, la salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que los condiciona". Su principal exponente es Warren Bennis, otros son: Richard Beckhard y Paul R. Lawrence.
- ❖ **Empowerment** Es una forma fundamentalmente distinta para trabajar en conjunto. Es aprovechar la creatividad y la iniciativa humana, que los empleados puedan tomar decisiones, encontrar soluciones a los problemas que se les presentan, obtener iniciativa y reconocimiento por los resultados alcanzados. Donde:¹⁴
 - 1) **Los empleados** se sienten responsables no sólo por hacer un trabajo, sino también por hacer que la compañía trabaje mejor. Se busca que el empleado moderno sea un activo solucionador de problemas, que ayude a planear cómo deben hacerse las cosas y cómo hacer para que éstas se lleven a cabo.

¹² Reza, Trosino Jesús Carlos y Reza Borja Gabriela. Administración Total para las Organizaciones del Tercer Milenio Editorial Pac, México 2001, p 64.

¹³ Ferrer, Pérez Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional Editorial Trillas, México, D. F. 1985, p 15.

¹⁴ Scott, D. Cynthia y Jaffe T. Dennis. Empowerment, Como Otorgar Poder y Autoridad a sus Equipos de Trabajo Editorial Iberoamericana, México 1994, p 4.

- ⇒ *Los equipos* trabajan juntos para mejorar continuamente su desempeño, alcanzando con esto mayores niveles de productividad.
- ⇒ *Las organizaciones* están estructuradas de tal modo que su personal se sienta capaz de alcanzar los resultados esperados, que puedan hacer lo que se necesita hacer, no sólo lo que se requiere de ellos y por lo cual son recompensados.
- ❖ **Benchmarking** (mejora continua): Proceso Continuo de medición contra lo mejor, da como resultado prácticas de procesos, metas medibles basadas en lo que esta haciendo mejor la empresa y lo que se espera que haga. Trata de adoptar los procesos exitosos que otros desarrollan con la finalidad de alcanzar sus niveles de excelencia. El Benchmarking consta de cinco etapas: a) planear, b) análisis, c) Integración, d) Acción y e) Madurez.⁵⁴
- ❖ **Outsourcing.** Es la Subcontratación de servicios externos. Esto se realiza con la finalidad de aligerar la exagerada carga administrativa o cuando existe la necesidad de algunos servicios nuevos o desconocidos por la organización o cuando no forman parte de la esencia de la empresa en cuestión. En la actualidad varias organizaciones han optado por recurrir a la subcontratación, cuando no es posible mantenerlos con facilidad dentro de la organización. Principalmente en el área de los recursos humanos y contables.
- ❖ **Downsizing.** Consiste en eliminar los altos costos a través del adelgazamiento de la estructura. Significa hacer más rentable la operación, eliminando costos innecesarios en los procesos productivos de la organización, incluyendo a la burocracia administrativa.
- ❖ **La Quinta Disciplina.** Es el enfoque sistémico que aborda el proceso de formación profesional de los trabajadores, al aprovechar al máximo los procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo del personal para el propio beneficio de la organización al generar sostenibilidad en un mundo tan cambiante e inestable: en el cual sólo sobrevivirán aquellas que sepan aprovechar la creatividad, entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de las personas en todos los niveles de la organización.

En México,⁵⁶ en la etapa Prehispánica, los orígenes de la administración se remontan a las civilizaciones como: la Olmeca, Otomí, Maya, etc. En las cuales su organización fue bien definida en cuestiones de gobierno, pues estaban determinados los niveles jerárquicos, sus clases sociales, y en las guerras por utilizar estrategias militares. Además de que en la mayoría de las civilizaciones se dio paso al estudio de las ciencias y las artes; algunas otras formalizaron tratados de paz, de cooperación o defensa. Una aportación más fueron sus reglas, leyes o cuestiones de moral. Aquí cabe señalar que la organización de los grupos (Principalmente para el trabajo) fue la que los impulsó a lograr todos los avances en cada momento.

Durante la Colonia se establecieron los ayuntamientos, las audiencias, se acuñó moneda, se levanto censo, se determinaron decretos contra la esclavitud, se

⁵⁴ Roza, Trosino Jesús Carlos Op Cit., pp. 64-69

⁵⁶ Laris, Casillas Francisco Javier. *Administración Integral*. Editorial CECSA, Mexico D F 2002, pp. 33-41.

estructura la división de poderes y se redacta la primera constitución. La administración de las colonias se basó en métodos españoles principalmente.

En la época de la Independencia evoluciona la forma de gobierno adquiriendo la República Representativa, Democrática y Federal, con la aprobación de la nueva Constitución. Creando Administración Pública como: la Nacional de Caminos, Vías Férreas, Telégrafos, se reorganizó el Colegio Militar, se auxilió de administraciones descentralizadas y/o centralizadas, se utilizaron las paraestatales, se funda el Banco de México, la Biblioteca Nacional, se construyó la Casa de Correos, el Hospital General, Teatro Nacional y el Palacio Legislativo. Se fomentó la educación, la investigación y las artes. Además de la expedición de leyes, códigos y reglamentos para la mejor organización del país.

En cuanto al ámbito Académico, la primera escuela de estudios comerciales en el país se estableció en 1845,⁵⁷ pero debido a la invasión norteamericana cerró sus puertas, siendo hasta 1854 que López de Santa Anna establece la segunda "La Escuela Superior de Comercio", después Don Benito Juárez funda la "Escuela Superior de Comercio y Administración" (ESCA - después IPN) que dependía de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo. En 1929 un grupo de Estudiantes de esta institución hicieron un movimiento universitario para lograr la autonomía universitaria, mismos que solicitaron la carrera de Contador Público; a la par la UNAM crea la carrera de Auditor.

Siendo así la primera escuela que impartió cursos de administración el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, llamándolos "de Negocios" en 1943 por Don Eugenio Garza Sada quien vio la necesidad de formar administradores profesionales que le ayudaran a levantar su complejo industrial. El segundo en impartir administración fue el Instituto Tecnológico de México (ITAM) al establecer su escuela en 1947, pues el Banquero industrial Ballera no quiso quedarse atrás en la Ciudad de México; para 1957 se le da un verdadero impulso a la administración pues se crea la profesión como tal; con la Universidad Iberoamericana que inicia la Carrera de Licenciado en Administración; pero es la Universidad Nacional Autónoma de México quien en ese mismo año, con la aprobación del Consejo Universitario que se logra la Impartición de la "Licenciatura en Administración de Empresas".

Los inicios del estudio de administración fueron un tanto complicados por no contar con literatura propia, se tuvieron que traducir obras estadounidenses, además el personal docente no era suficiente. Por otro lado, hubo mucha influencia por el enfoque contable, pues la administración se comenzó a desarrollar en el seno de las escuelas de Contaduría. Pero poco a poco fue cambiando el plan de estudios según las necesidades propias de la Industria nacional, con ello se le dio más énfasis a las funciones como: la comercialización, producción, finanzas y recursos humanos, además de que se fue buscando la especialización en cada una de estas áreas, sin dejar a lado formación general que es fundamental para lograr un buen administrador.

⁵⁷ Hernandez, y Rodriguez, Sergio. *Fundamentos de Administración*. Editorial Mc Graw Hill, Mexico, 1994, pp. 9-10.

En el año de 1975 la UNAM decidió implementar matemática, sociología y psicología en el plan de estudios de los administradores, lo cual ha ido definiendo el perfil del administrador.

Otro acontecimiento de gran relevancia e importancia para el desarrollo de esta disciplina fue en 1969 con la creación de la "División de Estudios Superiores" en lo que hoy es la Facultad de Contaduría y Administración; lo que permitió que los estudiantes egresados de la Licenciatura continuaran su preparación y especialización en lo que se conoce como "División de Estudios de Post Grado". Hoy en día se cuenta con Maestrías y Doctorados en Administración.

En 1976 se crea el "Centro de Actualización Profesional en Administración y Contaduría", con un Centro de Investigación de Administración y contaduría a partir de 1974, con el propósito de desarrollar y difundir nuevos conocimientos en Administración que va exigiendo la realidad nacional, los que sirven para preparara a los estudiantes de ésta disciplina en los diversos campos que lo exigen.

Es importante señalar que la administración va muy ligada con el avance tecnológico, por eso es que lo va adecuando a ella, como es el caso del uso de la informática y todos sus avances, el uso de los satélites para la proyección de la videoconferencia, todo esto se ha ido adaptando a los Planes y Programas de Estudios o en forma alternativa. Hoy en día las escuelas cuentan con sistemas escolarizados o abierto para acoplarse a las necesidades de los estudiantes que demanda esta Licenciatura. A la vez sirven para que los estudiantes los aprendan a utilizar en el campo laboral.

Otro gran avance que se tiene para beneficio de la Licenciatura es la existencia del Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A. C. (CONLA),⁴⁸ que se inicio en 1959 como la APAE (Asociación de Licenciados en Administración de Empresas, A. C.). El cual hoy es el responsable de Editar el Código de Ética que rige el actuar de los profesionales, comprende desde el ámbito educacional, de la investigación, de la comunicación, hábitos sociales, códigos morales y su responsabilidad social, para ayudar al licenciado a conservar su espíritu Humano y su prestigio, a través de la certificación y actualización.

Actualmente más de 250 universidades e instituciones de educación superior imparten esta licenciatura, por la demanda que a tenido, muestra de ello es que existen más de 300.000 profesionistas mexicanos de la administración. Además cabe destacar que el país genera su propia literatura, a la fecha cuenta con grandes exponentes mexicanos que han influido notablemente en la formación de los nuevos administradores, como: Agustín Reyes Ponce, José A. Fernández Arenas, Isaac Guzmán Valdivia, Fernando Arias Galicia, Lourdes Münch Galindo, Adalberto Ríos Szalay, Sergio Hernández y Rodríguez, Andrés Paniagua Aduna, Francisco Laris Casillas, Manuel Estrada, Miguel F. Duhalt Krauss, Sergio Flores de Gortari, Florencio Rodil Urrego, José Barajas Medina, Jesús Carlos Reza Trosino, etc.

⁴⁸ Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A. C. Op. Cit., p. 15

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA FES-C Y SU LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

Los orígenes de la FES-C⁵⁹ se remontan a la época de la rectoría del Doctor Pablo González Casanova (1970-1972) quien concibió la idea de crear nuevos planteles fuera de Ciudad Universitaria para resolver el problema de la creciente demanda educativa a la cual se enfrentaba en ese entonces el país y que en pocos años más empeoraría; dicha decisión fue tomada partiendo del principio que CU estaba creada para alojar como máximo 30 mil estudiantes; en 1972 la plantilla del alumnado ascendía a más de 75 mil, además de no tener posibilidades de expansión en CU, por este motivo optó por expandirlas instalaciones bajo el conocido "Plan de Desarrollo y Reforma" que contemplaba instalar planteles en diferentes localidades cómo: Cuatitlán, Edo. de México; Ciudad Sahagún en Hidalgo, en Cuernavaca Morelos y Salazar.

Todo marchaba en ritmo, pero el movimiento de los normalistas, así como la huelga administrativa paralizaron las actividades de la universidad, con ello el plan; más tarde Pablo González Casanova renunciaría a su cargo sin dar resolución sobre los nuevos centros universitarios, culminando así su mandato el 27 de noviembre de 1972.

Para el 3 de Enero de 1973 el Doctor Guillermo Soberón Acevedo asumiría la rectoría, con ello su compromiso para continuar con la edificación de nuevos planteles de enseñanza e investigación; además de contar con la ayuda económica aprobada por el Poder Legislativo, una nueva evaluación de predios ante el Gobierno Federal y un estudio de la distribución de la población escolar, con lo que se obtuvo la ubicación definitiva de las nuevas unidades: Cuatitlán Izcalli, Santa Cruz Acatlán, San Juan Iztacala y Ciudad Nezahualcóyotl, en el Estado de México.

Es así como el 22 de enero de 1974, se cristalizan esfuerzos en sesión de la Comisión de Reglamentos y del Trabajo Académico al concebir la propuesta de la Rectoría para la creación de la ENEP Cuatitlán, siendo aprobada la propuesta por el Consejo Universitario el 19 de Febrero de 1974, para crear la primera unidad de enseñanza multidisciplinaria fuera de CU, que sería independiente tanto académica como administrativamente de cualquiera de las escuelas, rigiéndose así por la Ley Orgánica y el Estatuto General de la UNAM, así como por las Leyes aplicables a su creación. En cuanto a las carreras que se impartirían quedarían sujetas a los planes de estudio vigentes aprobados por el Consejo Universitario.

Su primer Director fue el doctor Jesús Guzmán García, quién resultaría electo por la Junta de Gobierno el 11 de marzo de 1974, después de 42 días, el 22 de Abril de 1974, comienza actividades la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Cuatitlán, con una plantilla de Tres mil cuatrocientos cincuenta alumnos, que estudiarían en tres conjuntos de edificios y en tres terrenos diferentes quedando distribuidas las carreras según su afinidad de la siguiente manera: En el conjunto uno las carreras de Odontología, Química y Medicina Veterinaria, en el Conjunto dos las carreras de Administración, Contaduría y Derecho; y en el tercero las Ingenierías.

⁵⁹ Organó Informativo de la FES-C. *Comunidad UNAM*. Sexta época Volumen 14 N° 2. FES-C. UNAM. Cuatitlán Izcalli, Edo. de México. Febrero de 1999, pp. 3-7.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con ello se iniciaba la desconcentración de la Universidad Nacional Autónoma de México, inaugurada por el rector Doctor Guillermo Soberón Acevedo.

El comienzo en la ENEP Cuautitlán fue un tanto difícil pero la constancia, el compromiso, la necesidad y el espíritu fueron los principales motores que impulsaron el crecimiento y desarrollo; siendo estos mismo los que la llevarán a solidificar esfuerzos, sueños y objetivos el 22 de Julio de 1980: cuando en sesión ordinaria el H. Consejo Universitario aprobó por unanimidad la transformación de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Cuautitlán en la **Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán** con la presentación del Plan de Estudios del Doctorado en Microbiología ante el mismo consejo: con el respaldo de 93 programas de Investigación y el ingreso de 48 estudiantes a nivel maestría, la cual daría como resultado 12 egresados.

Entre los Ex Directores de la FES-C tenemos a los siguientes:

Dr. Jesús Guzman García	Abril 1974 - Marzo 1978.
Ing. Manuel Viejo Zabicaray	Marzo 1978-Noviembre 1981.
Ing. Guillermo Aguilar Campuzano	Dic 1981-Diciembre 1985.
Dr. José Luis Galván Madrid	Dic 1985-Diciembre 1989.
Dr. Jaime Keller Torres	Dic 1989-Diciembre 1997.

Nuestro Director Actual

Dr. Juan Antonio Montaraz Crespo

Diciembre 1997-A la Fecha.

Actualmente la Licenciatura en Administración es una de las carreras de mayor peso y población en la Facultad, prueba de ello es que en 1999 ingresaron 576 alumnos al primer semestre,⁶⁰ en el 2000 llegaron 656 alumnos, en el 2001 la matrícula fue de 631, en el 2002 ingresaron 667; mientras que para el semestre 2003-⁶¹ el ingreso fue de 623; con respecto al egreso en 1999 salieron 197 alumnos, en el 2000 egresaron 226, en el 2001 lo hicieron 215, mientras que en el 2002 el egreso fue de 212 alumnos, de los cuales se han titulado 100 Licenciados en Administración en 1999, en el 2000 los titulados fueron 187, en el 2001 lo hicieron 176 y en el 2002 fueron 127; dada su importancia se cuenta con una División en Ciencias Administrativas y Sociales, en la cual se tiene un departamento específico para atender las demandas educativas y profesionales que requieran los estudiantes.

La Facultad, los profesores, las autoridades administrativas y los investigadores se han preocupado por el desarrollo y la evolución de la Licenciatura, buscando actualizar las bibliografías de la Biblioteca, los paquetes administrativos, la impartición de cursos para su dominio, facilitando las instalaciones par realizar proyectos de investigación, así como la exposición de los resultados, permitiendo desarrollar proyectos de ferias empresariales, vinculan a los alumnos con las empresas a través de la Bolsa de Trabajo, el Departamento de Servicio Social, el uso de los laboratorios de Computo y el centro de idiomas. Las conferencias sobre temas

Montaraz, Crespo Juan Antonio *Informe de Actividades 2001. Matrícula de Ingreso.* www.cuautitlan2.unam.mx/informe.htm, FESC UNAM 2002.

Montaraz, Crespo Juan Antonio *Informe de Actividades 2002. Matrícula de Ingreso.* www.cuautitlan2.unam.mx/informe.htm, FESC UNAM 2003.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

importantes, básicos o trascendentales, los diplomados, los seminarios de titulación, las becas al extranjero a nivel licenciatura y Post-grado. En sí la Universidad ha dado margen a la creatividad, a ser emprendedores e innovadores dentro de la carrera.

Ahora bien, es importante señalar que la licenciatura es muy basta y rica en su campo de acción, la FES-C lo ha tomado en cuenta, por ello se establecieron nueve áreas terminales para que los egresados de esta facultad se coloquen en puestos claves dentro de las organizaciones, pues el administrador de la FES-C se puede especializar en:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Área General | <input type="checkbox"/> Área Agrícola |
| <input type="checkbox"/> Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> Mercadotecnia |
| <input type="checkbox"/> Sistemas Computarizados | <input type="checkbox"/> Finanzas |
| <input type="checkbox"/> Planeación y Desarrollo | <input type="checkbox"/> Investigación de Operaciones |
| <input type="checkbox"/> Organización de la Producción | |

Lo único que hace falta es que se le dé más difusión a todas las áreas para que los alumnos las conozcan, se interesen por lo que no conocen y que se está desaprovechando, por falta de orientación, para ello debe prepararse mejor porque así como es muy amplio el campo laboral también es muy competido no solo por administradores, sino también por contadores, ingenieros y psicólogos.

3.3. CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS

ADMINISTRACIÓN.

Definición.

La palabra Administración viene del Latín *administratio* que significa acción de administrar, que se forma del prefijo "ad" que quiere decir "hacia-", y "Ministratio" que a su vez deriva de la palabra "minister", que expresa subordinación y obediencia. Por lo cual concluimos que administración se refiere a una función que se desempeña bajo el mandato de otro.

Concepto.

"Ciencia Social compuesta de principios, técnicas y práctica, cuya aplicación a conjuntos Humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puedan alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr".¹²

"Es la Coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y Control, a fin de lograr los objetivos establecidos". (Svedlik).¹³

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".¹⁴

¹² Jimenez, Castro Wilburg *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa* Editorial Limusa, Mexico, 1995, p. 24.

¹³ Reza, Trosino Jesus Carlos. Op. Cit., p. 23.

¹⁴ Reyes, Ponce Agustín *Administración de Empresas* Editorial Limusa, Mexico, D. F. 1989, pp. 26-27

"Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible".⁶³

Para nosotros la administración "es la coordinación de recursos humanos, técnicos y financieros de un organismo social a través del proceso administrativo para lograr un fin común al cumplir con sus funciones y objetivos de manera eficaz".

ADMINISTRADOR

Si se parte de la etimología de la palabra – minister que significa servidor, se infiere que administrador es una persona que presta un servicio de coordinación. De lo anterior se concluye que el administrador es el encargado de coordinar mediante técnicas, las acciones de quienes laboran en una organización para el logro de los objetivos generales de la misma.

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"El Licenciado en Administración de Empresas es el egresado de alguna Universidad o Instituto de Educación superior en la cual adquiere precisamente éste título, generalmente se encuentra dentro de las organizaciones como un coordinador, más no un experto (a menos que adquiere una especialización en alguna de estas áreas, pero aún así conoce sobre las demás) en producción, distribución, en finanzas y en relaciones humanas, pero sí, con suficientes conocimientos en cada una de las áreas para amalgamar las actividades de los diferentes campos de acción de las empresas y lograr sus objetivos, sin el desequilibrio que puede provocar una preparación concentrada únicamente en alguna de dichas áreas".⁶⁴

La misión fundamental de la administración es coordinar las diferentes actividades, funciones y todos los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales de una empresa con el fin de lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo de manera efectiva.

¿Cómo se puede identificar a los administradores dentro de una organización? Pues bien se dice que hay departamentos administrativos, pero no todos los que laboran en él son administradores, muchos de ellos, son ayudantes de oficina o auxiliares administrativos, por realizar funciones de este tipo, pero los verdaderos administradores (Licenciados en Administración) se identifican por los siguientes elementos:⁶⁵

1. Porque llevan el timón del barco. Es decir son líderes que influyen en los demás y porque buscan facilitar el trabajo tanto individual como en equipo.
2. Toman decisiones y responden por ellas. Ellos tienen responsabilidades mayores sobre el trabajo, pues son los que dirigen esfuerzos hacia los objetivos.
3. Concentran a la Organización en lograr su misión. Ellos encausan tanto esfuerzos, recursos, planes y funciones al logro de la misión organizacional.

⁶³ Münch, Galindo Lourdes. *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas, México D. F. 1999, p.25.

⁶⁴ Álvarez, Anguiano Jorge. *Apuntes de Auditoría Administrativa*. Fondo Editorial F. C. A. UNAM, México, D. F. 2001, pp. 28-29.

⁶⁵ Universidad Tecnológica de México. Op. Cit., pp. 32-33

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. Fijan estrategias para lograr los objetivos. Establecen las líneas de acción para trabajar, prevén cursos alternativos de acción para no perder los objetivos de vista.
5. Definen rendimientos y resultados. Establecen controles, criterios y normas de calificación de méritos, desempeño de la organización y de competencia en el mercado nacional e internacional.

Específicamente el Licenciado en Administración de la FES-C. esta capacitado por su plan de estudios cuya orientación se le dio desde 1980 y hasta la fecha para hacer lo siguiente:¹⁰

- ✓ Planear, organizar, coordinar y controlar el trabajo colectivo de una entidad, desde el nivel en que se encuentre.
- ✓ Diseñar objetivos a corto, mediano y largo plazo en los organismos sociales y áreas funcionales.
- ✓ Aplicar esquemas, técnicas y procedimientos para que una organización alcance sus objetivos en forma eficiente.
- ✓ Analizar e interpretar Estados Financieros.
- ✓ Coordinar y llevar a cabo negociaciones en el campo de las relaciones laborales.
- ✓ Para laborar tanto en empresas públicas como privadas, de diversas índoles pudiendo localizarse en áreas como: de producción de bienes y servicios, mercadotecnia, recursos humanos, planeación, finanzas, en sistemas computarizados, investigación de operaciones, estadística y control, métodos, auditoría administrativa, la investigación y la docencia.
- ✓ Aplicar herramientas de análisis y solución de problemas de comportamiento humano y desarrollo organizacional.
- ✓ En otras organizaciones sociales como: sindicatos, cooperativas, así como en asociaciones civiles.
- ✓ Para que trabaje por su cuenta, es decir de manera independiente con la prestación de servicios profesionales (Honorarios).
- ✓ Para realizar y elaborar estudios para la creación de nuevas organizaciones.
- ✓ Para que sea empresario, es decir, para que no solamente trabaje para un patrón, sino que él llegue a constituir su propia empresa.
- ✓ Para que siga preparándose a través de seminarios, diplomados, maestrías, doctorados, ya sea en la misma Universidad Nacional o en cualquier otra institución, ya sea nacional o internacional.

LIDER.

Es una persona con carisma capaz de influir y dirigir a otros individuos con el propósito de motivarlos y dirigirlos hacia el logro de los objetivos comunes, muchas veces actúa como agente de cambio por su visión, y energía.

La influencia juega un papel importante en el liderazgo, la cual se entiende como cualquier acción o muestra de comportamiento que provoca un cambio de conducta en los que se está ejerciendo.

¹⁰ Organización Académica 1980-81 *Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan*, Secretaría de Rectoría, Dirección General de Orientación Vocacional, UNAM, Estado de México, 1981, pp. 52-59.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROCESO ADMINISTRATIVO

Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se logra un fin común, efectuando la administración de forma integral; es decir, hace más sencillo el trabajo, al simplificar e ir separando por funciones paso a paso lo que se debe hacer en todo el proceso de la mejor manera. Diferentes autores han clasificado su propio proceso administrativo pero todos coinciden en que se debe: Planear, organizar, dirigir y controlar; algunos otros hablan de dos etapas más que son la integración y la previsión.⁶⁹ Para efectos de la presente investigación se retomarán cinco etapas que son:⁷⁰ (Ver Anexo 1)

Planeación.

La planeación consiste en determinar ¿qué se quiere hacer? Y ¿qué se va hacer? Previendo lo que será necesario para lograr el objetivo, para ello se debe hacer un análisis DOFA,⁷¹ para anticiparse a lo desconocido, reducir las probabilidades de fracasar y tomar decisiones más acertadas; para ello hay que auxiliarse de: objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas, presupuestos y pronósticos.

Organización.

Aquí se debe determinar ¿cómo y quién lo va hacer? (Con relación a lo planeado) Es decir, es la estructuración técnica de las relaciones que existen entre las jerarquías, las funciones, las responsabilidades y la autoridad de cada unidad de trabajo. Para ello se hecha mano de la división del trabajo, la departamentalización, la especialización, la descripción de funciones y el equilibrio de todo ello. Una de las máximas de la organización es: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

Integración.

En esta etapa se puntualiza ¿Quién y con qué lo van hacer? Obteniendo para el funcionamiento de la empresa: capital, personal, tecnología y procesos. La integración agrupa a la comunicación y la reunión equilibrada de los elementos humano, materiales y financieros; la selección, entrenamiento, desarrollo y compensación del personal.

Dirección.

La dirección se refiere a "ver que se hagan las cosas que se planearon", para ello hay alguien (el administrador) que orienta hacia el logro de los objetivos principales, de su actuar y guía depende el éxito o fracaso de todo el proceso, por ello debe tener muy en cuenta: las relaciones laborales, la motivación del personal, como

⁶⁹Reza, Trosino Jesus Carlos. Op. Cit., pp. 25-29.

⁷⁰Munch Galindo Lourdes Op. Cit. pp. 36-38

⁷¹Análisis DOFA, es establecer Fuerzas, debilidades, Amenazas y Oportunidades, que se deben tomar en cuenta para establecer un objetivo de manera real.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

se desarrolla la comunicación, la supervisión, los estilos de liderazgo que desempeñará según las circunstancias, la solución de problemas o conflictos para una mejor integración del personal y la toma de decisiones oportunas. Además coordinar los intereses de la empresa con los del personal, respetar la estructura y no olvidar la impersonalidad del mando.

Control.

Es revisar comparando entre lo planeado y lo que se ha llevado a cabo; es analizar ¿Cómo se ha realizado? Verificando que lo hecho se acerque a lo inicialmente planeado, es precisamente en ésta etapa donde se establecen los estándares de comparación, mecanismos de control e interpretación de los resultados para tomar decisiones acertadas cuando se presente una desviación. Además a través del control se puede medir con la retroalimentación los avances que se han logrado en cada función.

Algunos tratadistas⁷² de ésta disciplina señalan que la administración se divide en dos fases: la primera que es estática (abarca a la planeación, organización e Integración) y la segunda dinámica (dirección y control); algunos otros señalan que las fases son aquellas que comienzan con la planeación y terminan con el control. (Ver anexo 2)

La siguiente lista de conceptos a la que se hace referencia, fue retomada de Reza Trocino, en la cual se muestran las áreas específicas de la organización:⁷³

RECURSOS HUMANOS.

El administrar recurso humano no solamente consiste en llevar a la empresa al personal operativo, administrativo y/o ejecutivo, sino que se debe mantener en la organización a través de la definición e implementación de métodos de Motivación, estilos de liderazgo, grupos de poder, equipos de trabajo, relaciones laborales y sinérgicas; políticas y procedimientos de personal, manejo de conflicto, estilos de comunicación, cooperación, cultura organizacional y personal con conducta asertiva.

PROCESOS PRODUCTIVOS

En ellos se ubica desde una requisición, la cotización, la compra en sí de material para desarrollar la actividad de abastecimiento, manejo de los almacenes, el tráfico interno, materiales, el transporte, la determinación de manuales de procedimientos, el establecimiento de políticas de producción, la investigación y desarrollo de nuevos productos, la transferencia o actualización de tecnología.

⁷² Reyes, Ponce Agustín, Op. Cit., pp. 32-33.
⁷³ Reza, Trocino Jesús Carlos, Op. Cit., pp. 24-29.

RECURSOS FINANCIEROS.

Es el estudio profundo de la función o situación financiera de la empresa, análisis e interpretación de los estados financieros, de la rentabilidad en las inversiones, la consecución de fondos, la mejor utilización y control de todos los recursos monetarios. Así como mantener la solvencia y liquidez de la empresa.

MERCADOTECNIA.

Es la actividad humana cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades o deseos de las personas a través de los procesos de intercambio; que se auxilian de estrategias comerciales, el producto que requiere el cliente, la investigación de mercados, las promociones y estrategias innovadoras de ventas.

EMPRESA

"Es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa". (Guzmán Valdivia).

PERFIL.

El perfil del administrador es aquel que indica el carácter, las capacidades, habilidades, actitudes, conocimientos, aptitudes, que posee una persona a la cual se está evaluando para determinar todo lo anterior.

3.4. PERFIL DEL EGRESADO DE LA FES-C.

Aquí se va a señalar el perfil ideal que debe desarrollar el administrador de la FES-C en el momento de que cubrió el total de las asignaturas que le marca su plan de estudios. Primero se señalará en forma general y luego en forma específica.⁷⁴

PERFIL GENERAL DEL EGRESADO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

El siguiente Perfil General del Egresado de la Licenciatura en Administración (es sugerido por el CONLA; por lo cual se retoma para la FES-C) consta de: Actitudes, Habilidades, Conocimientos y Aptitudes; los cuales a su vez se dividen y subdividen según su caso en (Figura 4):

Actitudes:

PERSONALES

- Crítica positiva hacia la vida y hacia su
- Servicial hacia con todos.

SOCIALES

⁷⁴ Colegio Nacional de Licenciados en Administración Op. Cit. , pp. 31-36

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- profesión.
- Participación activa en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Seguridad en sí mismo.
- Superación personal y profesional constante.
- Proyección de su vida a largo plazo.
- Emprendedor y con gran iniciativa.
- Ética profesional
- Apertura hacia el cambio.
- Cordura en la toma de decisiones.
- Responsabilidad y compromiso en todo lo que hace.
- Orgullo y respeto por su profesión, y sus símbolos patrios.
- No olvidar su compromiso con la sociedad.

Habilidades:

ADMINISTRATIVAS

- Toma de decisiones acertadas.
- Crear, desarrollar y mantener organizaciones.
- Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo hacia los objetivos.
- Aplicar de forma creativa, innovadora y con criterio los conocimientos que adquirió.
- Apoyarse de la informática que le sirve para desarrollar sistemas de Información.
- Ejercer y determinar cuando delegar autoridad.
- Diagnosticar y establecer cursos de acción correctivos o preventivos.

INTERPERSONALES

- Buscar el liderazgo del equipo de trabajo.
- Ser Negociador.
- Trabajar en diversos equipos y procurar que se haga en forma multidisciplinaria.
- Innovar, crear y mantener un clima y cultura organizacional adecuado.
- Integrar los avances tecnológicos hacia la organización en general.
- Promover el cambio y fomentar el desarrollo organizacional en forma social.

INTELECTUALES

- Ser emprendedor y aprender todo lo que necesite o requiera.
- Debe analizar, sintetizar e interpretar información.
- Capaz de usar, interpretar y calcular cifras.
- Investigar y analizar para solucionar problemas.
- Comunicarse de forma oral y escrita en su idioma y en otras lenguas comerciales.
- Usar los tecnicismos que implican su profesión
- Desarrollar su creatividad.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Aptitudes.

- Crear y desarrollar a la o las organizaciones.
- Organizar y dirigir
- Diagnosticar, planear y evaluar, así como implementar en la organización.

Conocimientos.

- En Administración general.
- En Áreas Funcionales.
- En cultura General.
- En Área Jurídica, Etc.
- Planeación estratégica.
- En Auditoría Administrativa.
- En computación.

PERFIL GENERAL DEL ADMINISTRADOR QUE EGRESA DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

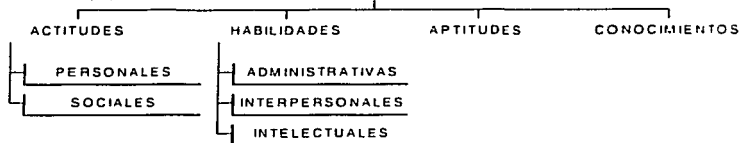


Figura. 4 Perfil General del Licenciado en Administrador

PERFIL ESPECÍFICO DEL EGRESADO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

- ⇒ Ejercer su profesión con responsabilidad organizacional y social; además de guiarse por su ética.
- ⇒ Debe trabajar de manera equilibrada, concentrada y visionaria, dentro y fuera de la organización.
- ⇒ En el ámbito nacional e internacional debe analizar, detectar y establecer oportunidades, así como diseñar estrategias creativas e innovadoras para la organización en la que labora.
- ⇒ Promover la apertura comercial, así como fomentar las relaciones nacionales e internacionales.
- ⇒ Hacer que se cumpla el objetivo social de las organizaciones al generar fuentes de trabajo, así como desarrollar al personal y a la o las organizaciones manteniendo y expandiéndolas.
- ⇒ La administración que realice debe tomar en cuenta el medio ambiente y en el caso de los estándares internacionales, debe buscar la certificación.
- ⇒ Actualizar los conocimientos, buscando la certificación para aplicar conocimientos innovadores en el medio organizacional mexicano; con lo cual será más competitivo en el ámbito de la globalización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ⇒ Buscar que los equipos de trabajo colaboren de manera multidisciplinaria para dirigirlos mejor hacia los objetivos.
- ⇒ Coordinar los esfuerzos del personal hacia programas de calidad al analizar, diseñar, implementar, y evaluar los sistemas administrativos.
- ⇒ Aplicar los avances de tecnología en las diferentes áreas de la organización sin olvidarnos de la administrativa para lograr un mejor desempeño.
- ⇒ El administrador debe buscar el desarrollo de la organización al participar activa y creativamente con su trabajo.
- ⇒ Prevenir, detectar y corregir errores, desviaciones y conflictos en los procedimientos administrativos y proponer soluciones. Buscando calidad de vida y en las relaciones laborales

Cabe mencionar que Henri Fayol⁷⁵ se dio a la tarea de definir el perfil del administrador al determinar que debería estar conformado de la siguiente manera:

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| ⇒ Cualidades Físicas. | ⇒ Cualidades intelectuales. |
| ⇒ Cualidades morales. | ⇒ Cultura General. |
| ⇒ Conocimientos especiales. y | ⇒ Experiencia. |

3.5. CARACTERÍSTICAS DEL ADMINISTRADOR IDEAL.

A través del tiempo el administrador se ha ido definiendo aún más gracias a su experiencia y convivencia con su equipo de trabajo, que le va enriqueciendo como un excelente administrador, a la par va reuniendo las siguientes características, cabe señalar que cuando es un profesional en el área, sus características son mayores, con su desempeño se irán puliendo poco a poco, ahora bien sí a ello se le agrega los beneficios que reporta la asertividad, con mayor facilidad logrará consolidarse como tal y dejará de ser un simple ideal. Entre ellas destacan las siguientes:⁷⁶

- ✓ **Capacidad de Expresión.** Abarca la gramática y el vocabulario básico.
- ✓ **Capacidad Matemática.** Facilidad para contar, calcular, presupuestar y efectuar operaciones financieras o estadísticas.
- ✓ **Expresión Oral.** Es la habilidad para exponer ideas ante otra persona o grupo.
- ✓ **Facilidad para Escuchar.** Es la capacidad para comprender el mensaje que otro le está transmitiendo.
- ✓ **Expresión escrita.** Consiste en la habilidad para redactar cartas, informes o cualquier comunicado administrativo.
- ✓ **Facilidad para negociar.** Es la habilidad para trabajar con otros y convenir en soluciones que beneficien a ambas partes.

⁷⁵ Ríos, Szalay Adalberto y Paniagua, Aduna Andrés. *Orígenes y Perspectivas de la Administración*. Editorial Trillas, México, 1997, pp. 99-100.

⁷⁶ Ordoñez, Ríos Lauro Armando. *Perfil del Administrador Financiero*. Tesis de Administración, FES-C. UNAM. Estado de México, 1991, pp. 42-43.

- ✓ **Creatividad.** Es producir algo nuevo, aceptable y útil que satisfaga a un conglomerado social.
- ✓ **Actitud de ayuda.** Implica escuchar, ser cordial, comprensivo, brindar apoyo y consejo.
- ✓ **Liderazgo.** Es el arte de guiar y dirigir a otros individuos o grupos para lograr determinados objetivos.
- ✓ **Vitalidad.** Todo administrador debe ser dinámico, entusiasta y con gran energía.
- ✓ **Decisión.** Es la capacidad y voluntad para hacer algo; así como la efectividad en la elección de la mejor alternativa de solución.
- ✓ **Iniciativa.** Es el deseo de participar de forma espontánea e innovadora al proponer algo que se quiere emprender.
- ✓ **Responsabilidad.** Es cumplir con las obligaciones que ha adquirido una persona al aceptar ser miembro de una organización de manera oportuna y acertada, según los requerimientos o demandas de su puesto.
- ✓ **Comprensión.** Es tener la suficiente sensibilidad, agilidad o capacidad para entender, comprender y discernir una situación o persona x.
- ✓ **Cultura General.** Debe manejar conocimientos universales aunque no sean propios de su profesión.
- ✓ **Conocimientos Espaciales en administración.** Debe dominar su terminología, tecnicismos y conceptos administrativos propios de su profesión, así como estar al día en los avances que se dan por las investigaciones.
- ✓ **Lealtad.** El administrador debe ser leal consigo mismo, la organización, sus superiores y sus subordinados; al ser congruente con sus pensamientos y sus acciones, buscando siempre el bienestar de todos.⁷⁷
- ✓ **Valores.** El administrador no debe olvidar los valores morales positivos que ha adquirido desde su núcleo familiar, los cuales van guiando el actuar socialmente aceptado.
- ✓ **Valor.** Por otro lado tener la energía, ser atrevido y con el coraje de enfrentarse a cualquier problema.
- ✓ **Deseos de superación.** Primero que nada estar convencido de su papel y aspirar a ser mejor, a través de una constante capacitación y actualización.
- ✓ **Resistencia Emocional.** Debe aprender a controlar sus emociones, aplicar ajustes en ella cuando así lo amerite la situación y no desquitarse con sus subordinados.
- ✓ **Resistencia Física.** Requiere de una buena salud, de mantener el cuerpo en óptimas condiciones, libre de sustancias nocivas que le generen dependencia.
- ✓ **Anticipación o Proactividad.** Una de las principales estrategias del administrador de hoy es anticiparse para resolver problemas, penetrar en los mercados y a los acontecimientos que pueden surgir, ello a través de la planeación y la toma de decisiones oportuna.

- ✓ **Oportunidad.** Las cosas deben hacerse en el momento preciso, para resolver un problema o satisfacer una necesidad, pero siempre en el instante requerido, además aprovechar las circunstancias.
- ✓ **Espíritu de victoria.** Siempre tener la idea de ganar, pero con pensamiento de compartir, es decir guiarse por mantener relaciones de ganar-ganar.
- ✓ **Seguridad en sí mismo.** El administrador debe estar seguro de las decisiones y acciones que ejecutará, ya que si ni el mismo esta plenamente convencido de ello menos su grupo de trabajo le creará ni tampoco lo apoyará.
- ✓ **Tacto.** El trato que a cada persona o circunstancia es dependiendo de su condición, posibilidades o situación. La exigencia que se le dé, debe ser acorde a cada función, puesto u obligación.
- ✓ **Credibilidad.** Dependiendo de la credibilidad que inspire el administrador sobre sus subordinados, estos tendrán un mayor éxito en sus labores y de esa misma credibilidad que él tenga se proyectará hacia toda la organización con lo cual inspirará respeto, confianza y se creará una mejor imagen.
- ✓ **Tenacidad.** El administrador debe ser perseverante y no dejarse caer, ya que por medio de la insistencia podrá lograr todos los éxitos que desee.
- ✓ **Fiabilidad.** No basta con que el administrador logre aspirar confianza en terceros, sino incrementarla a través de la autenticidad y sinceridad.
- ✓ **Y Organización.** Su actuar debe ser con orden, sin abusar de su jerarquía, pero respetando la estructura y con orientación hacia su personal.

3.6. LA ORGANIZACIÓN.

Desde el momento en que surge el hombre se comienza a juntar con otros para lograr su supervivencia a través de la cooperación, con ello se da inicio a las organizaciones, las cuales hoy son de gran importancia, pues las sociedades funcionan a través de ellas, tal es el caso de las escuelas, instituciones gubernamentales, la iglesia, la milicia, las Sociedades Civiles, las prisiones, partidos políticos, la familia, los clubes, las clases sociales y otras asociaciones de asistencia pública, hasta los grandes consorcios empresariales que ofrecen bienes y servicios.

Ahora bien, es importante analizar lo referente a las organizaciones, porque es el lugar donde se insertan los administradores para hacerlas funcionar y que logren sus objetivos de manera asertiva y electiva.

3.6.1. ETAPAS DEL DESARROLLO HISTÓRICO DE LAS ORGANIZACIONES.

La evolución de las organizaciones se ha logrado gracias a ciertos eventos que fueron surgiendo como el volverse sedentarios, formar familias, clanes, tribus, practicar la agricultura, la domesticación, generar excedente, la ganancia, el uso de la moneda, la aparición de leyes, de la propiedad privada, las clases sociales, el comercio sin barreras y la Administración. Lo cual ha permitido su desarrollo a la

forma en que se conocen hoy en día. Tales eventos se han agrupado en cuatro etapas básicas bien definidas como son:⁷⁸

- ┆ Etapa de la Naturaleza: La naturaleza en el comienzo de la humanidad es la base de la subsistencia humana, el hombre se junta con otros, formando familias para poder sobrevivir, buscan adaptarse a ella, dando paso a desarrollar actividades como la recolección de frutos, la siembra, la domesticación de animales, etc.
- ┆ Etapa del Trabajo: En esta etapa el hombre logra su desarrollo gracias al papel del trabajo, ya que en esta etapa es cuando comienza a dominar a la naturaleza logrando su transformación, usando herramientas que el mismo construyó, surgen los talleres y oficios, el uso de algunos artículos como moneda para facilitar el intercambio. En esta etapa las personas ya no sólo buscan la sobrevivencia, sino organizarse en sociedades para crear cosas nuevas.
- ┆ Etapa del Capital: La etapa anterior es la antesala para que surja la del capital, aquí eventos como la propiedad privada, leyes que la reglamentan, la posesión sobre dinero y medios de producción, las clases sociales que definen quien es el dueño y quien la mano de obra para producir los artículos que se venderán. Estas organizaciones tienen como finalidad el lucro.
- ┆ Etapa de la Organización: Es la que actualmente se vive, pues la organización hoy en día es preponderante, singular, especializada, tiene una razón de ser, objetivos propios, rodeada de un ambiente interno y externo, que pueden buscar un fin económico o bienestar social, al producir bienes o servicios a través de sus propios recursos. Esta etapa se logra gracias a la conjunción de las anteriores, a la dirección de los administradores capaces a cargo de dichas organizaciones, así como a la aplicación de las diferentes técnicas administrativas que logran el desarrollo de las mismas, a través de calidad en el trabajo, calidad de vida de los empleados y la aplicación de avances tecnológicos.

La referencia anterior sirve para mostrar la importancia de las organizaciones a través del tiempo, así como la función de los administradores al consolidarlas en niveles tan funcionales en la sociedad; siendo ellos quienes las hacen funcionar, producir, permanecer y trascender.

3.6.2 ¿QUE ES UNA ORGANIZACIÓN?

Algunos reconocidos autores la han definido de la siguiente manera:

Las organizaciones son "unidades sociales intencionalmente construidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos. Se incluyen en este sentido las corporaciones, los ejércitos, las escuelas, los hospitales, las iglesias y las prisiones; se excluyen las tribus, las clases sociales, los grupos étnicos, los grupos de amigos y las familias". Amitai Etzioni.⁷⁹

⁷⁸ Universidad Tecnológica de México, *Administración I*, Op. Cit., pp. 18-19

⁷⁹ Idem, p. 21

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Una relación social que es cerrada o limitada por medio de reglas, la admisión de extraños en la medida que su ordenamiento está reforzada por la acción de individuos específicos", Weber.⁶⁰

"Un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit. En las organizaciones comerciales este superávit son las utilidades; en las no lucrativas está representado por la satisfacción de necesidades". Harold Koontz y Heinz Weirich.⁶¹

La razón fundamental de la existencia de las organizaciones es por que ciertas metas sólo se pueden lograr mediante la acción concentrada de un grupo de personas, las cuales están bajo el liderazgo de una, que realizara funciones administrativas, por tal motivo es recomendado que sea un administrador el que lo haga, pues hay muchas otras profesiones que están compitiendo por esos puestos, por eso los administradores deben estar bien preparados para ocupar sus lugares. Siendo esto una causa mas por la cual se sugiere que desarrollen la característica de la asertividad, lo que les dará mayor capacidad y decisión.

3.6.3. ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DE LAS ORGANIZACIONES.

Toda organización social está constituida por dos componentes esenciales que son: "partes y relaciones".⁶²

Las partes se consideran como unidades "trabajo-personas" las cuales se forman por las tareas que son necesarias de realizar y por las personas que se designan para hacerlas.

En cuanto a las relaciones en "trabajo-personas" tienen lugar como resultado de la importancia comparativa que se da a cada unidad y la operación de la persona que ejecuta estas tareas respectivas.

Una vez señalados los componentes, se definen los elementos de la organización de la siguiente forma.⁶³

- a) Integradas por personas. Todas las organizaciones están formadas por personas, ellas son las que le dan vida, su razón de ser, la manejan, logran su desarrollo y permanencia. Estas van desde Personal administrativo, operativo, accionistas, proveedores, clientes, etc.
- b) Con objetivos delimitados y comprendidos por sus miembros. Los objetivos y metas de las organizaciones son los que las justifican, así como la subordinación de los objetivos particulares de los empleados hacia los organizacionales son los que logran su afiliación.
- c) Trabajo coordinado bajo su estructura. La división de trabajo es la que juega un papel importante aquí, porque sus miembros tienen bien definidas y claras sus funciones, así como los controles que aseguran el buen desempeño de las

⁶⁰ Torres, Reyes Eva Lilia. Apuntes de Teoría de las Organizaciones. Lic. en Administración, FES-C UPAAM, Estado de México, 1998.

⁶¹ Universidad Tecnológica de México. Administración 1. Op. Cit., p. 21.

⁶² Rodríguez, Valentín Joaquín. Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. Editorial ECASA, México, 1992, p.28

⁶³ Universidad Tecnológica de México. Administración 1. Op. Cit., pp. 22-23.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

labores que integran dicha estructura organizacional, la cual facilita la comunicación, la coordinación y el desarrollo de la misma.

- d) Inmersa en el ambiente interno de la misma. Conformado por la misión, su propósito, la estructura, los miembros, la infraestructura, y sus reguladores internos.
- e) Rodeada de un ambiente externo. Entre los cuales destacan: la sociedad, el marco legal, la ecología, el comercio nacional e internacional, instituciones educativas, los clientes, avances tecnológicos, proveedores, entre otros.

El identificar, controlar y evolucionar dichos elementos, le ayudaran al administrador a conseguir la misión que persigue tal organización, a desarrollarse en todos los aspectos, a contribuir con la sociedad que le rodea y a competir con productos de calidad en los mercados a los que se dirige.

3.6.4. ORIENTACIONES ORGANIZACIONALES PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD.

Las organizaciones son tan importantes porque además de generar bienes y servicios destinados a satisfacer necesidades de sus clientes, contribuyen al desarrollo de la sociedad en la que se encuentran inmersas, pues tienen las siguientes orientaciones, las cuales se van desarrollando a la par de su actividad, estas son:⁶⁴

- o Servicio a la Sociedad: las organizaciones son el motor del desarrollo de las sociedades, ya que permite la evolución de su cultura, la tecnología, facilita la vida mediante los productos que ofrece, las fuentes de empleo que genera, a demás de calidad de vida para su personal.
- o Al logro de objetivos: Desde la misión de una organización que es su razón de ser, es la que le da su existencia dentro de las sociedades, está la fija el Administrador que puede ser el director general de la organización; la cual se va logrando a través de objetivos generales y particulares de corto, mediano y largo plazo, los cuales a su vez son: económicos, sociales y de servicio.
- o A la preservación del conocimiento: Las organizaciones han sido las encargadas de generar el conocimiento, tales como universidades, grupos de investigación, laboratorios tecnológicos y la experiencia desde el pasado hasta la generación de nuevas teorías científicas, las cuales son aplicadas en la industria para beneficio de la sociedad.
- o Desarrollo de su personal: las organizaciones brindan el medio de subsistencia para todos sus integrantes, además cuando son bien administradas y logran desarrollarse, este beneficia a todos los seres humanos (ejemplo: medicamentos, autos, aviones, prótesis, etc.), además de que sus integrantes logran satisfacer sus necesidades que van desde las biológicas hasta las de autorrealización.

3.6.5. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Para saber que es lo que busca una organización se debe analizar su naturaleza, por ejemplo si es una institución educativa, lo que busca es generar

⁶⁴ idem, pp 25-27.

conocimiento y aprendizaje, si es una empresa lo que busca es generar utilidades, también se puede conocer por sus orientaciones y por sus beneficiarios; por lo cual un Objetivo organizacional "es una situación deseada que la organización intenta alcanzar y hacia la cual sus miembros enfocan sus esfuerzos de forma coordinada".⁸⁵

Los objetivos organizacionales orientan a la acción, motivan a la participación y dan satisfacción cuando se logran, es por ello que son la base de todas ellas. *Dentro del ciclo de vida de las organizaciones se encuentran los siguientes objetivos:*

- ❖ **Permanencia:** una vez que nació una organización lo que busca es la permanencia en el lugar donde surgió, así como conquistar la mayor parte del mercado por el cual compete.
- ❖ **Estabilidad:** Una vez que se logra la permanencia lo que buscan es la estabilidad, entendiéndose esta como conservar su posición, su prestigio y su preferencia ante clientes, proveedores y su personal.
- ❖ **Desarrollo:** Por último las organizaciones promueven su desarrollo, buscando mejorar su posición, sus ingresos, su imagen, la calidad es sus materiales, procesos, productos, en la calidad de vida para sus miembros, ya sean accionistas, administrativos y operativas, así como para sus clientes, proveedores y para la sociedad en general.

Para que las organizaciones logren los objetivos antes mencionados, deben buscar a la par otros objetivos que también son organizacionales, pero que se enfocan hacia su actividad, los que describen perfectamente la misión de la organización que vive en sociedad, ellos son:⁸⁶

- a) **Económicos:** Las organizaciones buscan obtener un beneficio económico básicamente por dos cosas:
 1. Que haya rentabilidad, que se refleja en ganancias para los accionistas, que se traducen en dividendos de acuerdo con su inversión y que a la vez sirva para reinvertir.
 2. Para retribuir a los empleados con salarios justos, que sirvan para que puedan satisfacer sus necesidades, por el servicio que prestan.
- b) **Sociales:** Estos objetivos son aquellos que se realizan para beneficio de la sociedad, entre los cuales destacan:
 1. Generar empleos para la gente que habita en esa y otras zonas geográficas aledañas a la organización.
 2. Para pagar al estado los impuestos que establece por ley y que se traducen en servicios públicos.
 3. Consumir materias primas que la zona produce y que ofrece.
 4. Realizar inversiones altruistas en beneficio de la sociedad, tales como: construcción de escuelas, hospitales, donaciones, etc.

⁸⁵ Idem, pp 29-30

⁸⁶ Vargas, Rryus Everardo Pedro. *Apuntes de Auditoría Administrativa*. Lic. en Administración, FES-C UNAM. Estado de México. Diciembre del 2000.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) **De Servicio:** Aquí destaca el servicio al cliente, que son todos aquellos que la empresa debe cumplir para comercializar un producto, dando así valor agregado, que se traduce en satisfacción del cliente, entre lo cual destaca:
1. Atención al Cliente.
 2. Garantía en los productos y servicios.
 3. En los casos de algunos productos, refacciones y servicio de reparación.
 4. Soporte técnico y guías del usuario, etc.
- d) **Tecnológicos:** Este se refiere a la generación de la propia herramienta o maquinaria que se necesita para generar su actividad, en el caso de que no lo cumpla, se considera que es una empresa dependiente de otras que se la proporcionan (generalmente extranjeras), por lo cual es recomendable que se capacite al personal para lograr su asimilación.

El administrador debe tomar muy en cuenta los objetivos que persigue la organización para la que labora, de lo contrario no conseguirá que se alcancen satisfactoriamente, por ello es necesario que la analice cuidadosamente y ponga en práctica su asertividad para que actúe de la mejor manera logrando tanto los objetivos del ciclo de vida, así como los de sus actividades, lo cual brindará la productividad y el desarrollo de dicha organización.

3.6.6. FUNCIONES ORGANIZACIONALES.

Una vez que se tienen claramente identificados los objetivos organizacionales el administrador debe conocer y manejar las funciones que toda organización realiza para lograr tales objetivos; estas se muestran en el siguiente esquema:⁸⁷

FUNCIONES ORGANIZACIONALES.

- | | | |
|--|--|--|
| <p>▷ Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Finanzas. ⇒ Recursos Humanos. ⇒ Producción. ⇒ Ventas. | <p>▷ Administrativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Planeación <input type="checkbox"/> Organización <input type="checkbox"/> Integración <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Control | <p>▷ Orgánicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jurídicas ✓ Relaciones Públicas ✓ Relaciones Industriales ✓ Socio-económicas. |
|--|--|--|

3.7. IMPORTANCIA DE LA ASERTIVIDAD COMO CARACTERÍSTICA DEL ADMINISTRADOR.

La Asertividad como se ha explicado a lo largo del texto es una habilidad que las personas pueden desarrollar puliéndola cada día a través de la práctica, con ella se puede hacer que lo que se busca obtener llegue mucho más fácil; por eso es que en el presente trabajo se hace énfasis muy marcado en que la asertividad debe ser

⁸⁷ Idem. p. 3

considerada como una característica importante de los administradores y en especial de los que egresan de la FES-C UNAM.

No es nada complicado señalar que de la lista descrita anteriormente se manejan ciertos aspectos que en sí mismos se enmarcan dentro de lo que es la asertividad, como es la capacidad de expresión, la seguridad en sí, el respeto, la proactividad, la toma de decisiones, etc. Pero más allá de señalar aspectos aislados es mejor desarrollar la forma asertiva en los administradores, pues a través de ella se logra ser más productivos, competitivos, efectivos, sobre todo conscientes y seguros de sus actos, decisiones, y acciones. Además de que un administrador asertivo logrará:

Con respecto a su persona.

- ✓ Seguridad y respeto para sí.
- ✓ Defender puntos de vista.
- ✓ Hacer valer los propios derechos ante quien sea.
- ✓ Capacidad para negociar.
- ✓ Tomar decisiones realistas.
- ✓ Fijar objetivos, Planes y programas de acuerdo a los valores y principios de la organización sin olvidar su ética profesional.
- ✓ Mejorar su habilidad para comunicarse con terceros de forma acertada.
- ✓ Entablar relaciones de ganar-ganar.
- ✓ Ser honesto, directo y positivo.
- ✓ Saber escuchar.
- ✓ Vencer a la ansiedad, a la frustración y canalizar la agresividad.
- ✓ Saber iniciar, mantener y concluir conversaciones. Etc.

Con respecto a la organización.

- Mejorar la comunicación en el seno de la organización.
- Crear y Mantener buenas relaciones laborales que contribuirán al desarrollo de la organización, cultura laboral, calidad del producto y calidad de vida en su personal.
- Desarrollar el respeto mutuo, la creatividad, la empatía y la actitud de escucha.
- Aumentar la cooperación y la retribución de todos los que participan al fomentar relaciones de ganar – ganar; generando valor agregado y calidad en el producto.
- Ser una organización proactiva al anticiparse y resolver los conflictos, así como aprovecharlos de manera benéfica.
- Eliminar sentimientos agudos de estrés, agresividad, ansiedad u otros que impidan entablar relaciones cooperativas, de respeto, confianza y productividad.
- Inspirar confianza, credibilidad en su personal.
- Tomar decisiones acertadas y oportunas.
- Lograr objetivos organizacionales de manera eficiente, que se reflejen en Desarrollo y beneficio para la organización, los miembros y de la sociedad en la que opera.

Además de que el administrador que desarrolla esta habilidad, no solamente será asertivo ante la empresa y la gente con la que labora, sino también lo será en otros ámbitos como es el personal, familiar, social, escolar y profesional. con lo cual

logrará ser simplemente lo que piensa, creé, así como lo que desea ser sin limitaciones ni prejuicios. La conducta asertiva es ilimitada e incluye gran variedad de situaciones en las que se puede expresar una opinión de distintas formas, rechazar una demanda poco razonable, expresar agrado, enfado, desacuerdo, alabanza, agradecimiento, afecto y amor.

El administrador de hoy en día debe casarse con el principio de que la asertividad contribuye al desarrollo de las personas que la practican y que todo lo que es bueno para el trabajador es bueno para la empresa.

3.8. EL TRABAJADOR ASERTIVO.

Actuar asertivamente en el ámbito laboral, si que cuesta trabajo, pero lo importante es comenzar poco a poco; aunque es muy claro que muchas veces las personas se detienen por miedo a perder el trabajo o por no querer molestar a los demás (Jefe, supervisor o compañeros); ya que en algún momento puedan tomar represalias hacia uno; a pesar de ello se puede empezar por algunas situaciones claves como por ejemplo:

- El trabajo que se tiene es porque a uno le gusta, por lo tanto hay que darle la importancia que se merece o interesarse más en él.
- Ser persistentes en lo que se desea o necesita, hasta obtenerlo.
- Tomar decisiones propias de manera segura, efectiva, realistas y asertivas
- Ser paciente no desesperarse, las cosas necesitan un determinado tiempo, poco a poco se llega a la cima.
- Actuar de manera normal, natural, sin mascarar, hay que recordar que la sinceridad es la base de la confianza; la confianza da pie a relaciones interpersonales respetuosas y duraderas que se crean en un clima productivo.
- Hay que a prender a decir y a usar dos palabras mágicas "sí / no", para no perder el control de la propia vida. Sólo uno sabe lo que realmente quiere y de esa manera se debe decir y hacer.
- Expresar claramente ideas y sentimientos para que la otra parte entienda el mensaje que se le quiere transmitir
- Tratar con amabilidad y respeto a las personas, sobre todo aquellas que se muestran un tanto difíciles. No olvidar la regla de oro "Tratar a los demás de la misma forma en que se desea ser tratado".
- Se debe aprender a controlar emociones, sobre todo las negativas, para no dañar a terceros, y canalizarlas de otra forma, para no dañarse tampoco a sí mismo.
- Eliminar la actitud de aplazamiento, conformismo y de complacencia.
- Auxiliarse de la lluvia de ideas, es muy buena técnica para solucionar problemas y fomentar la creatividad e iniciativa; no hay que censurar ni criticar negativamente a los demás, sino esta técnica no dará resultado.

Ahora bien si se habla de asertividad en el trabajo hay que considerar como ayuda la asertividad en varias etapas de la vida laboral, a continuación se explicarán algunas de ellas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.8.1. BUSCANDO EMPLEO.

Buscar empleo en estos tiempos es todo un proceso para el cual hay que estar preparados, de lo contrario no se logrará obtener lo que se desea; una herramienta efectiva para tener el trabajo que cubra las expectativas es la asertividad por ello es recomendable:¹⁴

- Planear bien la profesión que se quiere desarrollar por el resto de la vida.
- En cuanto al empleo que se quiere obtener, fijar claramente que es lo que se desea hacer, donde y para quién.
- Buscar actividades que se disfruten y que se puedan dominar; así lo que se haga será con agrado, logrando ser productivo.
- Determinar la mayor cantidad de habilidades que uno pueda desarrollar para buscar y obtener un trabajo a la talla.
- Buscar, encontrar y conocer a la persona para quien uno desea trabajar y que por supuesto tenga el poder de contratarle; esto a través de una entrevista laboral, en la cual se deben vender las habilidades para desempeñar el puesto que requiere la organización.

Para muchos buscar trabajo es primero que nada luchar contra las propias inseguridades; además de otros obstáculos que se presenten y se acumulen en el camino, para ello las recomendaciones asertivas mencionadas anteriormente darán la fortaleza, la seguridad y confianza en la nueva conquista laboral, además otras que se sugerirán en lo sucesivo, las cuales ayudaran a ir brincando poco a poco lo que obstaculice la búsqueda. Por lo tanto, es importante analizar y tomar conciencia de:¹⁵

❖ Determinación de objetivos personales:

1. Analizar los pros y los contras del trabajo que se intenta obtener.
2. Los horarios en los que se desea o pueda trabajar.
3. La distancia que se está dispuesto a recorrer.
4. Las posibilidades de desarrollo que el puesto o la organización ofrece.
5. El objetivo real por el cual se desea trabajar.
6. Reconocer fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades, para enfocar las posibilidades hacia algo que realmente se desarrolle de manera efectiva. Además es importante guiarse bajo los principios "apunta alto y llegarás al objetivo" y "piensa en grande, comienza en pequeño".
7. Planificar todas y cada una de las acciones de manera detallada en cuanto a la propia persona y a su experiencia, recordar que de uno depende la forma en como se venda, para obtener el puesto que se busca.

¹⁴ Alberti, Robert E y Emmons, Michael L. *Viviendo con Autoestima, Como Fortalecer con Asertividad la Actitud de la Persona*, Editorial Pax, México 1999, pp.153-155.

¹⁵ Men's Health en español. *Buscando Empleo* Año 4, Numero 5. Editorial Americana, México. Mayo 1997, pp. 23-24

3.8.1.1. LA ENTREVISTA.

Esta etapa del proceso de selección es muy importante y decisiva, sirve para analizar personalmente al individuo, a través de sus reacciones naturales, así como su apariencia física, expresión corporal, verbal, de su carácter y actitudes; tiene el propósito de obtener la máxima cantidad de información sobre el individuo, en ella el candidato realiza varias entrevistas que pueden ser de preselección o selección (filtro) antes de llegar con la persona que realizará la entrevista definitiva para la contratación.¹⁰⁰ En estas entrevistas, debe desenvolverse con toda naturalidad para venderse ante el que será el nuevo jefe, algo importante de recalcar es que cuando se realiza una entrevista, no hay que mostrarse como super estrella, pues en las organizaciones se buscan personas que sepan trabajar en equipo, que deseen aportar algo a la empresa; no un todólogo que abarque mucho y rinda poco.

Algunos consejos útiles que sirven de mucho para tener exitosas entrevistas de trabajo son los siguientes:

A. ANTES DE LA ENTREVISTA.

❖ Estrategias de Ataque:¹⁰¹

1. Elaborar un mapa, en el cual se identifique y anote claramente las direcciones de las empresas que se han seleccionado para conseguir el nuevo trabajo. Es recomendable que cuando se visiten varias empresas en un día, comenzar con la más lejana al propio domicilio e ir hacia el centro para ahorrar tiempo, así como programar las citas con un margen razonable entre cada una de ellas para evitar llegar tarde, considerar aspectos como el transporte, los tiempos aproximados de llegada, algunas obras viales, manifestaciones, accidentes, la aplicación de exámenes, etc.
2. Poner a tiempo el reloj y procura estar 15 o 10 minutos antes de cada entrevista.
3. Repasar el curriculum, para no contradecir o para reafirmar lo que se plasmó; si es necesario ajustarlo a la empresa y al puesto que se solicita; además asegurarse de que no tenga errores gramaticales.
4. Usar un portafolio con la papelería necesaria.
5. Expresar lo que se sabe hacer para ganarse el puesto, si se tiene algún trabajo importante que se haya realizado, no hay que dudar en mencionarlo o mostrarlo.
6. Anotar nombres, teléfonos y direcciones de las personas que se usaran para las referencias personales, de preferencia que le conozcan en el ámbito laboral.
7. Anotar el nombre, la dirección y el teléfono de la empresa, la hora de la cita, el nombre y puesto de la persona con la que se tiene la entrevista. Es importante llevar el número telefónico por si se tiene algún contratiempo, llamar y avisar del retardo, además preguntar por otra alternativa para llegar.

¹⁰⁰ Ramírez, Casanova Cesar. *Selección y Reclutamiento de Personal en México* Editorial Pac México 1993, pp 24-25.

¹⁰¹ Men's Health en español. Op. Cit., pp. 23-24.

❖ **El atuendo es buena herramienta:**

1. La ropa es la primera que causa buena o mala impresión, por lo cual es importante usar ropa de acuerdo con el empleo que se solicita y que sea lo suficientemente cómoda y que transmita confianza; por que la manera en que se luce es como se siente contigo mismo.
2. Debe ser elegante, sobrio con propiedad y discreto, para sobresalir de entre los demás candidatos, pero a la vez no ir mejor vestido que el posible jefe.

❖ **Preparar el Campo de Batalla:**

1. Manejese con decisión. No llegar con temor a preguntar por la Vacante; es mejor anunciar que va a entregar curriculum o a programar cita con Recursos Humanos.
 2. Darse a conocer. Bombardear con curriculums todas las empresas que se decidan contactar (procurar que el curriculum sea diferente, que sobresalga de entre los demás y que sea fácil de identificar). Recordar que entre más conozcan el producto más lo comprarán, es importante que se maneje con calidad y que realmente lo sea.
 3. Hay que saber retroceder. En algunas ocasiones hay que entender que las secretarias o recepcionistas tienen ordenes precisas de no aceptar solicitudes; si es el caso, lo mejor es no insistir y retirarse discretamente.
 4. Practicar algunas técnicas de relajación para controlar la angustia, nervios o desesperación, si es que se presentan en el momento de la entrevista.
 5. Analizar la propia persona, pensar en los logros que se tuvieron, en la experiencia adquirida en los últimos trabajos ya sea buena o mala.
 6. Prepararse para contestar sobre las tareas y responsabilidades en los últimos trabajos.
 7. Pensar como las fuerzas, habilidades y/o experiencias que se han obtenido podrán beneficiar a la compañía que desea pertenecer.
 8. Aprenderse algunas (4 ó 5) cualidades que se quieran resaltar ante el entrevistador y que estén relacionadas con el puesto en cuestión.⁹²
 9. Practicar la entrevista con un amigo, gravándola en video o ante el espejo para visualizar errores y aprender de ellos para hacerla mejor.
- B. DURANTE LA ENTREVISTA.

❖ **Puntos a favor.**⁹¹

1. Llegar 15 minutos antes de la cita. Lo cual dará tiempo para verificar la apariencia.
2. Practicar alguna técnica de relajación para eliminar el nerviosismo, de las que se prepararon con anterioridad.
3. Llevar varias copias del curriculum, para entregar a cada uno de los entrevistadores.
4. Investigar el nombre o nombres de los entrevistadores, la forma correcta de escribir y pronunciarlos.

⁹¹ Alberti, Robert E. y Emmons, Michael L. Op. Cit., pp.154-155.

⁹² Men's Health en español. Op. Cit. pp. 23-24.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. Ser cortés con las personas que le atienden y aprenderse sus nombres para que en próximas ocasiones lo recuerden y se dirija a ellos.

❖ Mostrar seguridad y poderío.⁵⁴

1. Se debe dirigir al entrevistador amistosamente, pero de manera decisiva.
2. Relajarse, disfrutar la entrevista, darse a conocer y no quedarse callado.
3. Preguntar cosas interesantes sobre el ambiente de trabajo, el personal, posibilidades de crecimiento, expectativas del patrón, etc.
4. Demostrar su habilidad para escuchar.
5. Dar respuestas breves, específicas y seguras, así como bien detalladas cuando se requiera hacer énfasis a sus méritos.
6. Asegurarse de dejar huella en el entrevistador para que le recuerde.
7. No ceder, hay que demostrar que se sabe lo que uno quiere y que se está dispuesto a lograr lo que se propone.

❖ Admirar al Oponente.⁵⁵

1. Debe expresarse en los momentos oportunos de la entrevista su admiración, respeto y el renombre de la compañía, a la cual se desea integrar. Es importante que el entrevistador se sienta halagado.
2. Investigar algo sobre la compañía y comentarlo en la entrevista cuando se juzgue conveniente.
3. Es recomendable aprenderse los nombres de las personas que le atienden, pues con ello elevará la autoestima de los entrevistadores y será visto como un candidato con mayores posibilidades.
4. Rematar la participación argumentando una razón por la cual se quiere formar parte de la organización; por ejemplo: "Quiero trabajar en la compañía que fabrica los productos que mi familia usa diariamente".

❖ No cerrar puertas.

1. Si se llegara a dar el caso en que el entrevistador termine la conversación y de plano diga que no se cubren el perfil, hay que procurar no cerrarse las puertas en esa empresa, tal vez exista alguna otra vacante o quizá la posibilidad de trabajar de manera externa.
2. Agradecer la atención, el tiempo prestado por el entrevistador y despedirse cordialmente.

C. DESPUÉS DE LA ENTREVISTA.

❖ Retomar el Ataque.⁵⁶

1. Analizar la actuación durante la entrevista, para mejorar las subsecuentes.
2. Seguir contactando entrevistas posteriores, si aún no se tiene respuesta de alguna de las realizadas anteriormente, hasta que se obtenga el trabajo que se desea.

⁵⁴ Alberti, Robert E. y Emmons, Michael L. Op. Cit., pp.154-155.

⁵⁵ Men's Health en español. Op. Cit., pp. 23-24.

⁵⁶ Alberti, Robert E. y Emmons, Michael L. Op. Cit., pp.155-159.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.8.2. EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN.

❖ Has sido Elegido.

1. No se debe mostrar confiado. Se ha obtenido él puesto que se buscaba, ahora a cumplir con él, pero hay que tener en cuenta que el que mucho abarca poco aprieta, así que para empezar concretarse en cumplir con el trabajo de manera eficaz, no adquirir compromisos que no se puedan cumplir, poco a poco se dará la pauta para realizar otras actividades.
2. Ya se tiene un nuevo trabajo, se debe empezar escuchando y observando para aprender sobre reglamentos de trabajo, factores de seguridad, lo que se espera del puesto, de la posición que se ocupa dentro de la jerarquía organizacional, de los puntos de vista y actitudes de los supervisores y colegas.
3. Una vez que se han familiarizando con el trabajo, se deben hacer preguntas asertivas que permitan mantener el equilibrio con los compañeros y el puesto, para ello se sugiere:

Preguntar sobre lo necesario para desarrollar el trabajo a compañeros, supervisores o jefes.

Tomar nota de todo lo que sea relevante y necesario para el trabajo; así como de aquellas cosas que parezcan interesantes o se desea saber, esto se debe hacer en el momento oportuno.

Quando se hagan preguntas deben hacerse de manera asertiva, no dar vueltas al asunto, ser específico, usar un tono adecuado de voz, establecer contacto visual; pero todo en el momento adecuado.

Evitar sugerir cambios, hasta que se esté bien familiarizado con el trabajo.

En este proceso es importante que se obtenga toda la información necesaria para que realizar adecuadamente su trabajo, relacionarse de manera adecuada con los compañeros, así como ubicar donde se está; para qué; cual es la importancia del puesto que se ocupa, cual es el objetivo que se perseguirá a partir de ese día y por el tiempo que se permanezca en él o empresa.

3.8.3. RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS.

Llevarse bien con el equipo de trabajo es todo un proceso de adaptación, él cual se logra cuando se decide realmente hacerlo, sólo es cuestión de ganarse un lugar en él, es decir, cuando se establece una relación de respeto mutuo con los compañeros de trabajo; además de:⁹⁷

- ↪ Ser honesto, no tratar de jugar con reglas sucias que sólo a uno le perjudicarán.
- ↪ No enojarse fácilmente. Hay que Recordar que el que se enoja pierde.
- ↪ Escuchar a los demás, aún que no se esté de acuerdo con ellos, pues se trata de establecer relaciones de ganar- ganar.
- ↪ Practicar la empatía con los compañeros. (Preguntarse que se sentiría estando en el lugar del otro).
- ↪ Externar opiniones, más no imponerlas.
- ↪ Reconocer errores y responsabilizarse de ellos, así mismo con los aciertos.

⁹⁷ Idem, pp 156-157.

Es importante que cuando se trabaje en un lugar, se sienta parte del grupo, de lo contrario no se logrará serlo y sólo se manifestará el estar incomodo e improductivo, cuando esto se presenta, lo más sano para las partes es comenzar a buscar otro trabajo que dé lo que uno busca.

3.8.4. RELACIÓN CON SU JEFE.

La mayoría de los jefes en la actualidad buscan ser más humanos en el trato hacia sus empleados, utilizando técnicas que se basan en el respeto y la cooperación. Pero aún así surgen situaciones en las cuales los jefes se ven en la necesidad de expresar opiniones, ideas, inquietudes u objeciones hacia el trabajo de los subordinados, llamándoles la atención; cuando esto sucede la contra parte (cuando a uno le toca estar bajo el mandato de un superior) no debe sentirse mal criticados, tal vez, la forma en que se dijeron las cosas no sea la correcta, pero lo importante es estar conscientes de los errores, buscar corregirlos y no culparse, pues todas las personas pueden cometer errores, es mejor realizar los ajustes necesarios para que la critica del jefe cambie, no sea agresiva, mal intencionada y sea más específica.

Se debe tomar en cuenta que las críticas del jefe y los esfuerzos asertivos ayudaran a ser más eficaces, de lo contrario si uno se hace la víctima, si se le lleva la contraria al jefe, lo único que se logrará es que no haya progreso, además de tenerlo como enemigo.

Para evitar roces con el jefe, es mejor que cuando haga una critica se le pregunte asertivamente que es lo que quiere o como desea que se le entregue el trabajo, es decir, que cuando se tenga algún detalle o mal entendido se aclare de inmediato con él, de forma directa, honesta y respetuosa, para evitar criticas futuras, conflictos y perdida de tiempo.⁹⁸

Algo sumamente importante que muestra gran asertividad en el trabajo es actuar en el momento oportuno y apropiado, especialmente cuando se trata de un asunto con el jefe, esto quiere decir, no dejar pasar mucho tiempo para aclarar el malentendido, haciéndolo de manera personal y privada.

Es más frecuente ser asertivos con los compañeros o subordinados, que con los jefes u otros rangos altos, esto resulta más complicado y notorio, cuando se tiene la intención de hacerle una crítica constructiva, cuando se cree que la información no será del todo de su agrado o cuando se pide un aumento de sueldo.⁹⁹

Esta relación se dificulta un poco tal vez por el status, por la autoridad, o la jerarquía; pero a pesar de ello hay que tener la confianza en el valor que uno tiene para él, para el departamento y para la empresa; en el derecho de expresar la propia opinión; además si se pule la autoestima y con la afirmación de si mismo, todo esto ayudará a que uno sea asertivo ante el jefe.

⁹⁸ Idem, pp. 158-159.

⁹⁹ Bishop, Sue. *Desarrolle su Asertividad*. Editorial The Sunday times, Barcelona 2000, pp.120-121.

3.8.5. SUPERVISAR ASERTIVAMENTE.

Pues bien administradores, ahora toca estimular, guiar y supervisar a la gente que se tiene bajo el mando, para que realice su trabajo y para ejercer autoridad al mismo tiempo. Para ello ayudaran las diferentes teorías administrativas, así como lo que se ha aprendido sobre la asertividad, logrando así:¹¹¹¹

- Establecer un estilo gerencial asertivo que se base en relaciones positivas, y productivas que se rijan por la honestidad, el respeto, la cooperación, la responsabilidad, iniciativa, la comunicación, trabajo en equipo y la participación de todos y cada uno de los subordinados.
- Prestar atención, escuchar las demandas, propuestas o señalamientos de los empleados.
- Uno es el jefe, pero también se es responsable de que salga el trabajo, así que se debe enseñar a trabajar al personal, pero cuando sea necesario también trabajar con ellos la misma actividad.
- Convivir con el personal, enterarse de las necesidades de la gente por sí mismo, buscando los medios para proporcionárselos.
- No menospreciar a ninguna persona, hay que recordar que todos son importantes en la organización.
- Cuando se transmitan ordenes o instrucciones, hay que asegurarse de hacerlo lo más claro, sencillo y directo para que sean transmitidas tal como son.
- Aceptar tanto la autoridad como la responsabilidad que el puesto demanda, así como la toma de decisiones, buscando el liderazgo en él.
- Cuando se tenga que criticar o elogiar algo, hacerlo de manera justa, centrándose en las situaciones que dieron pie a ello y no en las personas.
- Recordar que el líder debe guiar y dirigir al personal, como también apoyarlos en todo momento; capacitarlos, darle formación al equipo y estimularlo, para que se pongan en la camiseta de la empresa.
- Enseñar a los subordinados a ser asertivos y a establecer relaciones de ganar-ganar.

Recordar que para lograr productividad en el trabajo, es importante mantener un ambiente agradable de trabajo, evitando en lo posible que los conflictos se agranden.

3.8.6. ENFRENTAR LA PERDIDA DE EMPLEO.

La pérdida del empleo resulta ser un duelo tan semejante al de un divorcio o al de la muerte de algún familiar. Cuando esto sucede las personas se bloquean, no lo pueden creer, se sienten los más desgraciados del mundo o poca cosa, por dejar de percibir un sueldo semanal, quincenal o mensual, sienten rabia contra el jefe, la empresa, el país, los compañeros, consigo mismo y con todo en general.

Se siente confusión y culpabilidad, esto es normal, no es ningún pecado o delito sentirlo, pero se debe analizar la situación y salir de ella lo más pronto posible.

¹¹¹¹ Albert, Robert E y Emmons, Michael L. Op. Cit., pp.159-163.

La pérdida del empleo es todo un proceso por el cual la mayoría de las personas alguna vez pasan. Todo comienza cuando se le comunican que "está despedido". Los sentimientos y acciones que se experimentan son los siguientes:¹⁰¹

- **Negación.** Es cuando uno piensa: "Esto debe ser una broma", "Debe Haber un error", "A mí no me pueden hacer esto".
- **Coraje.** Una vez que uno se da cuenta que no es una broma se siente coraje, resentimiento y hasta odio por el jefe o patrón. Y externa que "No es Justo".
- **Negociación.** Se busca la posibilidad de quedarse bajo las condiciones que ellos pongan. "Deme otra oportunidad", "Hare lo que ustedes me pidan".
- **Depresión.** Se experimentan sentimientos de angustia, de no saber que va a pasar con su vida después de ese día, de cómo resolver los compromisos. "Qué voy hacer", "Cómo voy a pagar", "Como le voy a decir", etc.
- **Aceptación.** Finalmente llega la resignación a que se término la relación laboral.

Es importante señalar que la depresión en muchos casos tiene gran efecto en las personas, que sino la canalizan positivamente se puede convertir en ansiedad o frustración. Aquí es el momento de usar la asertividad, enfrentando la pérdida del empleo, pues de lo contrario se prolongara tanto que afectará en el momento de buscar un nuevo, pues se pueden presentar sentimientos: como miedo, vergüenza, timidez, y angustia, lo cual impide que uno se desenvuelva adecuadamente en una entrevista, limitando así las oportunidades de éxito.

Por ello lo primero que se recomienda en estos casos es tranquilizarse, analizar la situación, si se perdió el trabajo por alguna reestructuración organizacional, no minimizarse, porque entonces el despido no tiene nada que ver con la propia persona o desempeño laboral, tal vez el jefe lo esté lamentando tanto como uno el tener que prescindir de sus servicios. En caso de que haya sido por otra circunstancia, analizar lo que se obtuvo de provecho en ese empleo y prepararse para buscar otro, quizá se encuentre algo mejor, de hecho ese debe ser el nuevo propósito.

Otro aspecto importante a señalar es que no se debe recurrir al alcohol, a usar pastillas para dormir, estresarse, a quitarse valor como persona o a malbaratarse por que lo único que se logrará es enfermar. Evitar en lo posible las preocupaciones pues sólo lograrán que se tome el primer empleo que a uno le ofrezcan, aún que no le convenza del todo.

No permitir que la autoestima se vea afectada, pensar en que se pueden hacer muchas cosas, además de aprender otras tantas, ser lo más positivo posible y prepararse para buscar un nuevo trabajo, utilizando las recomendaciones anteriores. Asegurarse de estar buscando en el área o industria adecuada para uno, analizar si se desea continuar desempeñando el mismo trabajo o experimentar un cambio, éste es un buen momento para intentarlo.

Recordar que buscar trabajo requiere gran dedicación, esfuerzo y que se necesita convencer a otros de que uno realmente puede hacer las funciones del puesto que se solicita, para ello se debe estar bien convencido uno primero.

¹⁰¹ Alamillo, Alba. Artículo de Employer *¿Cómo Enfrentar una Pérdida de Empleo?* Mexico. Mayo 2002. p 31

3.9. EL ADMINISTRADOR Y LA ASERTIVIDAD EN EL TRATO CON PERSONAS DIFÍCILES.

En la sociedad en la que hoy se vive, así como en los grupos a los que se pertenece, incluyendo el laboral, existen personas difíciles, así como normas no escritas (en algunos casos sí), que son socialmente demandadas, las cuales definen como debe ser un comportamiento adecuado o apropiado de la persona que forma parte de dicho grupo, para ello es necesario identificar quienes son esas personas difíciles que algunas veces desequilibran e interfieren en un adecuado comportamiento.¹⁰²

¿Qué es una persona difícil? Es cualquiera que no se comporta de la forma que se espera de ella o que no cumple con lo establecido previamente por el medio social; por ejemplo el ser justo, respetuoso, cortés, esperar el turno, decir por favor y gracias, mantener un volumen de voz adecuado, etc. Una persona difícil actúa ignorando o violando tales disposiciones, adoptando otras que realifman su conducta como difícil aún más, al mostrarse ruidosas, entrometidas, descorteses, irrespetuosas, irracionales, en algunos casos sorda y muy egoístas.

¿Por qué y para qué se comportan así? Porque buscan obtener el mayor beneficio de la situación, desean tener el control de la misma, se hacen notar, porque generalmente se salen con la suya pues nadie les dice nada, a costa de que el resto del grupo no esté de acuerdo; esto se da bajo el supuesto del qué calla otorga, de lo contrario discutir resulta más complicado, se pierde el tiempo, o se considera que no se tiene la capacidad ni las energías suficientes para hacerles frente o algo peor, creer que no se tiene el derecho de poner a esa gente en su sitio. Pues bien para tratar con estas personas la asertividad ayuda; y al administrador más porque las identificará en la organización, deberá aprender a trabajar o a tratar con ellas, pues muchas veces estas personas son clientes, proveedores, jefes, empleados, accionistas o personas del gobierno con las cuales alguna vez o frecuentemente se tiene contacto.

3.9.1. PERSONAS CARENTES DE ASERTIVIDAD LABORAL.

En las organizaciones hay personas que se comportan de manera difícil o problemática, dificultando las funciones de las mismas, a las cuales el administrador debe reconocer, tomar en cuenta para mejorar el clima laboral, las funciones y procesos, de lo contrario, lo único que se logrará, es que existan conflictos dentro de la estructura, baja productividad, mermas, pérdida de tiempo y muchas deficiencias.

A continuación se mostrarán algunas categorías en las cuales se agrupan las personas que son difíciles de tratar en el ámbito laboral por su falta de asertividad, con ello se podrán identificar fácilmente en la estructura.¹⁰³

¹⁰² Alberti, Robert E y Emmons, Michael L. Op. Cit. . pp.165-167

¹⁰³ Rodríguez, Estrada Mauro y Serralde, Rodríguez Martha Op. Cit. . pp.89-91

- El encasillado.**
Es la persona que sabe su trabajo, la gente lo aprecia, lo respeta pero no tiene promociones, aumentos de sueldo, puede tener más trabajo pero no más responsabilidad (jerarquía). Expresa de vez en cuando que desea crecer pero de manera débil e indirecta, ya que espera que alguien lo haga por él, la empresa lo ignora por que así le conviene tenerlo.
- El desapercibido.**
Es una persona que realiza el trabajo excelente, tiene el potencial, las ambiciones de progresar, pero nadie se da cuenta, el problema aquí es que es inseguro y no sabe llamar la atención hacia sus propios logros, de lo cual se aprovechan sus compañeros y jefes, lo malo de esta persona es que se da cuenta de las cosas, le molesta la situación, pero la permite.
- El enemigo.**
El trabajo de esta persona es bueno, pero desorganizado, provoca disgustos, esta en desacuerdo con todo mundo, crea un ambiente hostil debido a que confunde la asertividad con la agresividad. Puede tener ideas excelentes, pero no sabe comunicarlas pues sus modales son tan desagradables que molestan a los demás, provocando que no quieran ni escucharle.
- El indisciplinado.**
Es la persona que tiene problemas de conducta, llega tarde, es distraído, soñador, se demora en su trabajo, pero cuando se decide a trabajar lo hace correctamente, a causa de su conducta no tiene promociones, porque frecuentemente desilusiona a sus jefes y causa algunos problemas por sus demoras. Él teme que lo despidan, pues con frecuencia sucede.
- El quejoso y cónvulo.**
Es una persona muy pasiva, se queja constantemente de las exigencias del trabajo, del ambiente, de la forma en que se dirigen a ella, Nunca piensa en lo que debería hacer para cambiar la situación, cree que los demás son los que están mal y que son ellos los que deberían hacer algo. No discute ni hace sugerencias a la persona adecuada; constantemente se queja y gruñe en situaciones y lugares donde no tienen un efecto para provocar un cambio.
- El explotado.**
Es una persona muy trabajadora, que no sabe decir que no; a todas las peticiones de trabajo que se le hacen dice que sí, por lo cual siempre está con trabajo de más, generalmente termina cediendo parte de su tiempo libre y rara es la vez que recibe siquiera unas "gracias" por su trabajo.
- El solitario.**
Es la persona que vive aislado, no tiene círculo social ni relaciones, le cuenta trabajo comunicarse con las demás personas por su inseguridad.
- Pareja aislada.**
Son dos personas que viven aisladas del resto del mundo esperando satisfacerse mutuamente; generalmente son amigos que no son capaces de confiar en otras personas por su inseguridad, causa por la cual una se refugia en la otra.

3.9.2. ¿CÓMO TRATAR CON PERSONAS DIFÍCILES?

Las personas difíciles existen porque los demás no quieren enfrentarlas, por que dicen no tener tiempo, ésta es la excusa favorita de todos, pero en realidad puede ser que se les tenga miedo, o por no encontrar la forma para responderles, por ello se darán algunos consejos para formular un plan para controlar las situaciones que se dan con esas personas:¹⁰⁴

1. Se deben cambiar percepciones, actitudes, creencias, pensamientos y temores según la actitud de los otros (Todo según el color del cristal con que se mire), al manejar respuestas que impliquen ideas positivas que ayuden a cambiar los pensamientos acerca de una persona o situación.
2. Enfrentar la ansiedad Cuando se encuentra en una confrontación hostil el organismo genera descargas de adrenalina provocando niveles altos de ansiedad, provocando reacciones como:
 - ✓ Escapar corriendo
 - ✓ Paralizarse, sin movimiento alguno.
 - ✓ Relajarse y respirar profundamente.
 - ✓ Prepararse previamente al problema.
3. Tomar acciones directas. En esta etapa se acepta usar respuestas asertivas y agresivas para poner en su lugar al oponente de manera oportuna y directa, para ponerles en claro que no se tolerará ningún abuso, es hablar con firmeza, usar gestos y expresiones faciales con determinación, que muestren desacuerdo.
4. Jugar el juego. Está técnica plantea reconocer el punto de vista, así como empatar con las emociones del oponente, sin darse por vencido. Es permitir que el otro marque el ritmo, el estilo, sin dejarse manipular por sus deseos. Con este comportamiento se evitará ser blanco de agresión y perder el control de la situación.
5. Ser proactivos, dominando el arte de vivir, para sacar del equilibrio al oponente, sacando ventaja antes de que el otro ataque. Tal vez de la siguiente manera:
 - ✓ "¿Pasa algo malo? Acompañado de un contacto visual firme, pero no amenazante".
 - ✓ "Tengo autorización por escrito del jefe del departamento".
 - ✓ "Claro que tengo fundamento de lo que estoy diciendo, está plasmado en el manual de organización".
 - ✓ "Por supuesto que tengo cita, la concerté el viernes con la Srta. Sánchez".
6. Buscar y plantear soluciones. Las repuestas que se den, buscan ignorar cualquier ataque, lo que interesa es tocar puntos esenciales y plantear soluciones.
 - "¿Qué sugiere que se haga en este momento y en un futuro para evitar ésta situación?"

¹⁰⁴ Alberti, Robert E y Emmons, Michael L. Op. Cit., pp. 167-173

- "¡ Hay que revisar la información y tal vez ahí se encuentre la falla y la forma de repararla!"
7. El momento de la retirada. Se debe estar consientes de la situación, no dejando que los ánimos se eleven, pues después de que se dijeron las cosas nada es igual, lo mejor es calmarse y tocar retirada. Si se considera, señalar al oponente lo siguiente:
 - "Estoy dispuesto a discutir este punto con usted, pero cuando se tranquilice y no intente insultarme".
 - Simplemente retirarse; discutir después y con más calma la situación.
 8. Fue una pequeña broma. El sentido del humor, es muy acertado en cualquier situación, siempre y cuando sea de manera natural, sin burlas y con respeto; además frases cómicas desarman el ataque de la contraparte.
 9. La ropa sucia se lava en casa. Algunas veces es más recomendable discutir ciertas cosas en privado, pues no se desea que se hagan públicas ya que pueden resultar un tanto incomodas, además pueden intervenir otras personas, lo cual haría más difícil la situación.
 10. Pida explicaciones. Ésta es una buena herramienta para bajarle el cólera a una persona, hacer la petición una o dos veces al oponente para que aclare la situación; con ello dejará aún lado su enojo, buscará sus mejores argumentos para aclarar la situación, con ello aminora la agresión y uno obtiene el control; usar esta técnica tiende a jugar el juego sin dejarse manipular.
 11. Cambio de escenarios. En algunas ocasiones el trabajar con "x" persona o en ciertas situaciones resulta muy problemático, por lo cual se recomienda establecer medidas que eviten situaciones conflictivas, cambiar de grupo de trabajo y en casos extremos el lugar del mismo, a otro en donde se sienta bien.

Estas recomendaciones tendrán un mejor efecto si considera las que mejor se apeguen a la propia personalidad, así como aquellas que se realizan con más naturalidad; Si se controlan emociones suprimiendo gritos, movimientos violentos o exagerados, el oponente también le bajará tono a su expresión; el practicar técnicas de relajación, respiración o para adquirir asertividad. Practicar cualquier recomendación antes señalada será benéfica si se hace con sensibilidad, oportunidad, firmeza y sin intenciones de manipular a los demás.

3.10. CINCO PASOS PARA LOGRAR LA ASECCIÓN EN EL TRABAJO.

Ser asertivo en el trabajo, es mostrar el dominio que se tiene del mismo, pues el trabajo forma parte de uno; por lo tanto refleje como se es, así que para mostrar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

realmente como somos se debe hacer de forma asertiva, para ello se señalan cinco pasos:¹⁰⁵

1. **Orientación Activa hacia el trabajo.**
Analizar, meditar y realizar las actividades, funciones y estrategias requeridas para lograr los objetivos de trabajo, de cómo utilizar las capacidades que se tienen para facilitar su obtención.
2. **Capacidad para hacer el trabajo.**
Lo principal es conocer, así como dominar las actividades, funciones y obligaciones que demanda el puesto; a la par tener dominio propio, buenos hábitos de trabajo, disciplina, concentración y dedicación.
3. **Control de las emociones.**
Practicar ajustes emocionales es muy importante, ya que las reacciones emocionales inadecuadas o negativas pueden tener un efecto perjudicial en el trabajo. Uno se debe cuidar de las tensiones, la fatiga, el reaccionar coléricamente, hacer juicios erróneos, de los miedos o creencias que sólo limitarán que logre sus propósitos.
4. **Entablar relaciones laborales sanas.**
Se debe entender que el factor humano es un elemento primordial y fundamental en las relaciones sociales de producción, que todos necesitan de alguien más para facilitar el trabajo y el logro de los objetivos. por ello hay que entablar relaciones positivas, de calidad, con fines de cooperación y productividad, así con los compañeros, los subordinados, los jefes, los clientes, proveedores y demás personas con la que se tiene contacto. Ellas deben estar cimentadas bajo los principios del respeto, la honestidad y una sana comunicación.
5. **Negociar.**
Para negociar es necesario conocer lo que se ofrece y lo que quieren dar, así como el entorno en que se desarrollan los hechos. En éste caso hay que observar la sociedad laboral a la que se pertenece, las funciones que se desempeñan dentro de ella, los reglamentos, los objetivos, las metas personales, capacidades u oportunidades, así como límites o debilidades. Recordar que negociar es llegar a un acuerdo, sin imponerle al otro, ni dejar que se le impongan algo que no quiere.

3.11. EL ADMINISTRADOR Y LA ASERTIVIDAD PARA REALIZAR SUS ROLES.

Dentro de las diversas funciones organizacionales (específicas, administrativas y orgánicas) que desempeña el administrador existen tres roles de suma importancia, que debe realizar el administrador para desempeñarse con mayor éxito; para ello la asertividad es de gran utilidad pues le facilitará el logro de las mismas siendo más efectivo en sus acciones y decisiones en la organización, ellos son:¹⁰⁶

¹⁰⁵ Rodríguez, Estrada Mauro y Serralde, Rodríguez Martha. Op. Cit. pp 88-89
¹⁰⁶ Universidad Tecnológica de México Op. Cit. , pp. 50-52.

- ⇒ **Papel Interpersonal.** Como ya se ha mencionado el administrador mantiene una gran cantidad de relaciones al interior y exterior de la organización, por lo cual implica el contacto e influencia con diferentes colaboradores, desarrollando los siguientes papeles:
- **Figura.** La actuación del administrador es como símbolo en aspectos legales, sociales e intelectuales, por lo cual representa la imagen de la organización, ante la firma de documentos legales, recibir visitantes, entregar diplomas, dar autorizaciones, etc.
 - **Lider.** Ya que es la persona que tiene la capacidad para influir sobre los demás ejerciendo poder, autoridad, respeto y motivación sobre el personal para desarrollar ciertas acciones; entre ellas definir los objetivos, la misión y la visión de la organización, e implementar las estrategias para lograrlos a través de las acciones de su gente, siempre y cuando él los sepa guiar.
 - **Enlace.** Esta Función la realiza de adentro hacia fuera y viceversa, pues es el contacto entre la organización y los clientes, proveedores, el gobierno, y otros organismos externos.
- ⇒ **Papel de Información.** Esta función se relaciona con actividades de procesamiento, control, emisión y validación de la información para el logro de los propósitos organizacionales; destacando los siguientes.
- **Monitor.** Busca, recibe y selecciona la información, veraz, como oportuna del interior y del exterior a la organización, con lo cual podrá entender mejor a su empresa, además de su ambiente; a través de consultar revistas especializadas, informes y documentos de aplicación general.
 - **Difusor.** Es el encargado de transmitir por los diferentes canales de comunicación existentes la información a los miembros de la organización; esto a través de juntas informativas, memorandos, reportes, informes, etc.
 - **Portavoz.** Emite información al exterior como representante de la organización.
- ⇒ **Papel de Toma de decisiones.** Está categoría indica la manera o forma en que el administrador va determinando sus decisiones sobre lo que va hacer, el rumbo que va a tomar para lograr los objetivos personales, de su grupo de trabajo y los de toda la organización, pues una buena toma de decisiones ayuda a la organización a lograr su desarrollo de manera interna y externa, asumiendo los siguientes roles:
- **Empresario.** Este papel lo debe asumir todo administrador, pues promueve el cambio, mediante una actitud emprendedora, buscando la superación y la innovación, tanto de productos, sistemas, procedimientos y técnicas.
 - **Solucionador de problemas.** Actúa como intermediario entre las partes que se encuentran en conflicto, impone medidas correctivas según el caso y la situación, propone cursos de acción para no perder de vista los objetivos, enfrenta problemas importantes e imprevistos.
 - **Asignador de recursos.** Con esta función pretende dotar a todas las áreas y al personal de todo el material que necesite para realizar sus tareas de la manera más adecuada, además de dar autorizaciones de presupuestos, de inversiones financieras o de activos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Negociador.** Esta es una función primordial, pues como representante de la organización el se encarga de hacer las negociaciones con proveedores, clientes, el gobierno, sindicatos y otros grupos sociales.

Para que realice adecuada y satisfactoriamente sus funciones el administrador, debe usar su asertividad, pues los empresarios prefieren negociar con una persona que sepa vender sus productos o servicios, que se muestre decisiva, segura, directa, que inspire confianza, que sepa tomar decisiones eficientes como oportunas; sobre todo que sea honesta, que sepa expresarse, poner sus reglas o condiciones, así como aceptar aquellas que le convenga o reporten beneficio para ambas partes. Que no titubee, de lo contrario lo que logrará es que la otra parte se aproveche de ella o que de plano no le interese negociar por que no lo convenció o no le inspiro seguridad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. TRES ESTILOS DE CONDUCTA BÁSICA.

SI QUIERES CONOCERTE, OBSERVA LA CONDUCTA DE LOS DEMÁS; SI
QUIERES CONOCER A LOS DEMÁS, MIRA EN TU PROPIO CORAZÓN.

F. SHILLER.

4. TRES ESTILOS DE CONDUCTA BÁSICA.

El hombre siempre reacciona de diferentes maneras según la situación, factores personales y el contexto que se le presente, algunas veces su comportamiento es para defenderse o para atacar, otras es complaciente, tímido e inseguro y otras tantas es directo, respetuoso y honesto. De estos tipos de comportamiento se desprenden tres estilos de conducta básica como son: el asertivo, el pasivo y el agresivo.

Se Puede asegurar que en la vida real nadie es 100% agresivo, pasivo o asertivo, ya que todas las personas utilizan los tres estilos de conducta en alguna ocasión, sin embargo la actuación asertiva reporta grandes ventajas como por ejemplo el ser uno mismos, el entablar relaciones abiertas y honestas, el decir lo que uno siente y piensa sin ninguna limitación, tener seguridad, controlar mejor las emociones para no atropellar a otros: el evitar sentir ansiedad o experimentar la frustración. Antes de explicar cada uno de los estilos de conducta es necesario que se distingan ciertos conceptos básicos, que ayudaran a comprender mejor el tema.

A. CONCEPTOS BÁSICOS

A.1. CONDUCTA

Definición:

Etimológicamente la palabra Conducta viene del Latín y significa conducida o guiada.¹⁰⁷

Concepto:

Para Watson¹⁰⁸ "Son respuestas o reacciones del organismo a ciertos sucesos ambientales, denominados estímulos que pueden ser sometidas a observación y registro riguroso".

Para Daniel Lagache¹⁰⁹ "Es el conjunto de operaciones (fisiológicas, motrices, verbales y mentales) por las cuales un organismo en una situación reduce las tensiones que lo motivan y realizan sus posibilidades".

Según Owens¹¹⁰ la conducta "Es el resultado de la interacción dinámica del ser vivo con su medio, que permite al organismo recuperar el equilibrio perdido como resultado de los estímulos del medio ambiente".

Smith y Smith¹¹¹ dice que "Es la respuesta de un organismo a los cambios del medio".

¹⁰⁷ Bleger, Jose. Psicología de la Conducta. Editorial Paidós, México. 1990. p.23.

¹⁰⁸ Idem, pp. 23-25.

¹⁰⁹ Idem, pp. 23-25.

¹¹⁰ Owens, Robert G. La Escuela Como Organización Tipos de Conducta y Practica Organizativa, Educación Alberta Santillana, España 1976. p 25.

¹¹¹ Braunstein, Nestor A. Psicología, Ideología y Ciencia. Editorial Siglo XXI, México. 1987. p. 27

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Toda respuesta del organismo vivo a un estímulo objetivamente observable, aún en el supuesto de que no tenga carácter uniforme en el sentido que varíe o pueda variar en relación a una situación determinada".¹¹²

Para nosotros es el conjunto de manifestaciones internas y externas, conscientes¹¹³ e inconscientes¹¹⁴ de un organismo que interactúa con su medio, las cuales son perfectamente observables, medibles y cuantificables, en una situación normal o especial.

A.2. COMPORTAMIENTO

Concepto:

"Toda respuesta de un organismo viviente a un estímulo cualquiera:

- 1) Objetivamente observable mediante un medio cualquiera, ya que es una manifestación de la totalidad del organismo animal constituidos por elementos observables y descriptibles en términos objetivos;
- 2) Uniforme, pues se constituye en una reacción habitual y constante del organismo a una situación determinada.

La diferencia que hay del comportamiento con la conducta y actitud es:

- a) El comportamiento se diferencia de la Actitud por que es específicamente humano e incluye elementos anticipadores y normativos.
- b) De la conducta ya que carece del carácter de uniformidad".¹¹⁵

Para el presente trabajo se manejará a la conducta y al comportamiento como sinónimos.

A.3. ACTITUD

Concepto:

"Es el proyecto de elecciones para enfrentar cierto tipo de situaciones o problemas; es un proyecto de comportamiento que permite efectuar elecciones de valor constante frente a una determinada situación".¹¹⁶ "Es una mezcla de creencia y emoción que predispone a una persona a responder ante otras personas, objetos o instituciones en forma positiva o negativa".¹¹⁷

"Denota la organización de los sentimientos, de las creencias, y de las predisposiciones de un individuo para comportarse de un modo dado".¹¹⁸

¹¹² Abbagnano, Nicola. *Diccionario Filosófico*. Fondo de Cultura Económica, México 1991, p. 213.

¹¹³ "El consciente es la región mental, de la que surgen las sensaciones, percepciones, imágenes e ideas que a través de la atención son seleccionadas, analizadas, interpretadas o reinterpretadas, permitiendo a la persona permanecer alerta de su mundo interior y exterior, el cual es influido por la experiencia, la educación, la cultura y por los mecanismos de defensa" Zepeda, Herrera Fernando. *Introducción a la Psicología*. Editorial Pearson, México 1998, p. 166

¹¹⁴ "El inconsciente es el lugar donde se depositan recuerdos, impulsos e instintos de la persona que no son aceptados por ella misma, ni por costumbres o normas de carácter social, a los cuales no es accesible la evocación voluntaria a consecuencia del mecanismo llamado represión" Idem, p. 168.

¹¹⁵ Abbagnano, Nicola Op Cit pp 17, 182

¹¹⁶ Idem, pp 17, 182

¹¹⁷ Coon, Dennis Op Cit, p 677

¹¹⁸ Mann, Leon. *Elementos de Psicología Social*. Editorial Limusa, México 1975, pp 137-145

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

COMPONENTES DE LAS ACTITUDES

Tradicionalmente se ha hecho la separación de tres elementos que integran a una actitud; estos son:¹¹⁹

- Uno cognoscitivo. Éste componente consiste en la percepción del individuo, sus creencias y estereotipos que tiene sobre el objeto; en sí es la opinión.
- Otro afectivo. Se refiere a los sentimientos de la persona con respecto al objeto; éste componente es el más resistente al cambio.
- Y uno más es el comportamental. Es la tendencia a actuar o a reaccionar de un cierto modo respecto al objeto, la cual se mide a través de lo que el sujeto dice que hará y lo que en realidad hace.

Estos componentes son importantes para el desarrollo y modificación de las actitudes, ya que estas a su vez sirven para evaluar, determinar y dirigir la conducta de las personas. Aquí es importante señalar que las actitudes son un tanto más privadas y la conducta es más pública, ya que está sujeta a la presión social.

Muchos Psicólogos dicen que la función de las actitudes permiten o motivan la adaptación del individuo al medio. Esas funciones son cuatro dentro del campo de la personalidad, en las cuales se tienen: adaptación, expresión de valores, conocimiento y defensa del yo.

- Adaptación, aquí las actitudes proporcionan gratificaciones y alejan de los castigos; con estas el hombre busca la aprobación, aceptación y estima de la familia y personas allegadas a él.
- Función expresiva de valores con esta las personas obtienen satisfacción mediante la expresión de actitudes acordes a los valores, creencias, religión o ideologías personales que ha aprendido desde su niñez.
- Conocimiento: es una respuesta a la necesidad de cuestionar, comprender, dar sentido y denotar lo que nos rodea con coherencia y claridad.
- Ego-defensa: esta función es de protección contra la enfermedad, la muerte, debilidades, la inseguridad, el sufrimiento, el ridículo, la agresión, el desempleo, la guerra, la destrucción del mundo, y todo lo que cause temor; esto se conoce como mecanismos de defensa del yo.

A.4. HABILIDAD.

Concepto:

"Es una actividad organizada, coordinada, en relación con un 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 halla continuamente bajo el control de la entrada de información sensorial" (Argyle Y kendon 1967).¹²⁰

¹¹⁹ Idem, pp 137-145.

¹²⁰ Caballo, Vicente *Manual de Técnicas de Terapia y Modificación de Conducta* Editorial Siglo XXI, Valencia 1991, p 405

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A.5. HABILIDADES SOCIALES.

Concepto:

La conducta socialmente habilidosa es el conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal en el cual expresa sus sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás.¹²¹

Las habilidades sociales deben considerarse dentro de un marco cultural determinado, pues varía de una a otra dependiendo de factores como: la edad, el sexo, las clases sociales y la educación, ya que una conducta considerada adecuada en una situación, puede ser inapropiada en otra; por lo tanto se considera que las habilidades sociales son intuitivas e influidas por el criterio, los valores, las creencias y las capacidades cognitivas, así como por la percepción. Algunos otros autores coinciden en que la conducta socialmente habilidosa se define en términos de la efectividad de su función en una situación. Por lo cual se considera que la asertividad es un derivado de las habilidades sociales.

A.6. APRENDIZAJE

Concepto:

"Es la actividad mental por medio de la cual el conocimiento y la habilidad, los hábitos, actitudes, e ideales son adquiridos, retenidos y utilizados, originando progresiva adaptación y modificaciones de la conducta (W.A. KELLY)".¹²²

Hay ciertos factores que influyen en el proceso de aprendizaje entre los cuales se encuentran los siguientes:

- ✓ Edad de aprendizaje, las persona logra su máxima capacidad de aprender desde su nacimiento a alrededor de los 21 años
- ✓ Motivación para aprender. Es básica la necesidad o el deseo por hacerlo.
- ✓ Disposición y condiciones para el aprendizaje.
- ✓ Metas y objetivos del aprendizaje y del uso que se hará de él, facilita su logro.

Todo aprendizaje es cambio de conducta; cambio de conducta es crecimiento o desarrollo personal, además de que el ser humano tiene muchos motivos para aprender. En el caso del administrador el aprendizaje es una condición necesaria para lograr ser líder, eficaz, asertivo y para tomar decisiones acertadas, oportunas y efectivas, ya que el recurso humano, los procesos, la situación financiera, las necesidades o avances tecnológicos son cambiantes y el administrador está inmerso dentro de ellos; así que debe controlar todas estas variables o de lo contrario estará fuera de lugar quedará obsoleto, dando resultados poco productivos dentro del campo de competencia profesional, como del mercado en el que compita la empresa que dirija.

¹²¹ Idem, pp 406-407.

¹²² Zepeda, Herrera Fernando. Op. Cit., pp. 175-206.

A.7. MOTIVACIÓN

Concepto:

Son las fuerzas internas conocidas o desconocidas del propio ser humano que causan, canalizan y sostienen su comportamiento, buscando satisfacer una necesidad.

Necesidad: Es la condición interna que hace que existan ciertos resultados que sean satisfactorios o atractivos;¹²³ las necesidades comienzan de manera individual y se extienden al ámbito social, entre estas se tienen a las necesidades biológicas (alimentación, vestido, dormir, eludir el dolor y la satisfacción sexual) otras como la seguridad, la aceptación, la pertenencia, el status, la estima y la autorealización.

El identificar esas necesidades en otros ayuda a estimular, persuadir o incentivar a un tercero para que alcance sus objetivos o en un momento dado cuando se trabaja en equipo, a subordinarlos y buscar su logro para beneficio de todo el grupo: ya que cuando el administrador se preocupa por ayudar a que el equipo de trabajo satisfaga ciertas necesidades, logra que haya más correspondencia con el trabajo, un clima laboral de cooperación, mayor productividad, que se vea reflejado en el producto el valor agregado de los trabajadores, a la vez evita la rotación del personal, formando un equipo de trabajo sólido y con objetivos bien definidos para su acertada obtención.

A.8. AUTOESTIMA

Concepto:

Es la suma de la confianza y el respeto que se debe sentir por uno mismos, la aceptación positiva de la propia identidad, que se sustenta en la valía personal y la consideración que se tiene hacia la propia persona.

Es la forma habitual en que uno percibe, en la que se piensa, en la de sentir, de expresarse y comportarse con uno, así como para evaluar su identidad. La autoestima hace referencia a la actitud que se tienen hacia sí mismo, generada en la interacción con otros, implica un adecuado desarrollo de la valoración de la propia persona, del sentido de seguridad, de pertenencia, del dominio de habilidades de comunicación social y familiar; además de sentirse útil y valiosos para terceros.

EFFECTOS POSITIVOS AL TENER AUTOESTIMA

Cuando se desarrolla adecuadamente la autoestima se tienen efectos positivos como los siguientes:¹²⁴

- ⇒ **Adquisición de nuevas ideas:** una mayor disposición hacia el aprendizaje al poner mayor atención y concentración.
- ⇒ **Equilibrio emocional,** lo que ayuda a controlar dificultades personales; pues se aprende a canalizar frustraciones, energía agresiva o negativa y/o afrontar fracasos.

¹²³ Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall, México, 1994, p.207.

¹²⁴ Gil, Martínez Ramón. *Manual para Tutorías y Departamentos de Orientación*. Editorial Escuela Española, Valencia, 1998, p.11.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ↳ Sentido de responsabilidad: Ya que sólo quien está seguro de sí mismo es constante y responsable por sus actos, pensamientos u opiniones.
- ↳ Desarrollo de la creatividad: La creatividad surge de las personas cuando son seguros de sí, de su originalidad, de sus capacidades para crear cosas o tomar decisiones innovadoras, útiles, aceptables y oportunas.
- ↳ Dar margen a la autonomía personal: la autoestima ayuda a ser seguro de sí, con lo cual uno es autónomo al tomar decisiones propias, pues no se necesita la aprobación de los terceros; con ella se logra la identidad, los objetivos y la responsabilidad de conducirse por las propias necesidades y deseos.
- ↳ Relaciones Interpersonales sanas: autoestima es respeto y amor por la propia persona, lo cual permite respetar y aceptar a otros tal como son.
- ↳ Garantiza un futuro estable: el individuo quiere sobresalir y desarrollarse integralmente, por lo cual busca retos en la vida, si se tiene una sana autoestima se enfrentará con seguridad, así como con responsabilidad. Además de que le saca provecho a experiencias pasadas para obtener resultados satisfactorios en el futuro.
- ↳ Puente hacia la Asertividad: Al respetarse, se respeta a los demás, decir las cosas como se piensan, tomar decisiones por propia convicción, responsabilidad y seguridad, marca la pauta a comportarse asertivamente en vez de obedecer instrucciones sin importar lo que sienta.

A.10. PERCEPCIÓN.

Concepto:

La percepción es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales o estímulos con objeto de dar significado a su entorno; lo que la gente percibe puede ser substancialmente diferente a lo que es realidad, pues todos pueden ver lo mismo pero percibirlo de diferentes maneras.¹²⁵

A.11. ANSIEDAD

Concepto:

Estado emocional caracterizado por sentimientos de culpa, de abandono, inquietud, malestar, de impotencia, tensión, nerviosismo o inseguridad para hacer o decir algo. La ansiedad causa infelicidad, deteriora la capacidad productiva y creativa de la persona que la experimenta hacia otros; Así como la visión al tomar decisiones acertadas y efectivas.

A.12. FRUSTRACIÓN

Concepto:

Es el estado emocional que se produce en un individuo cuando surge una interferencia entre su conducta dirigida hacia una meta, la cual se ve obstaculizada e insatisfecha, experimentándose displacer al no lograr el objetivo.

¹²⁵ Robbins, Stephen Op. Cit., p 137

Cuando se experimenta la frustración el individuo recurre a ciertos mecanismos de defensa para poner un remedio a dicha situación, entre los cuales destacan: la regresión, el aislamiento, la agresión, la proyección, la sublimación, la compensación, la fantasía, represión, resignación, la fijación, la apatía, la racionalización o el desplazamiento. Es importante que el administrador para la toma de decisiones aprenda a reconocer cuando las personas experimentan ansiedad o frustración, ya sean causados por alguna situación personal, familiar, social o laboral, la cual repercutirá en su rendimiento productivo.¹²⁶

4.1. CONDUCTA NO ASERTIVA O PASIVA.

Es una conducta frecuentemente utilizada, de forma pasiva e indirecta. Es característica de las personas que no son capaces de expresar abiertamente sus sentimientos, pensamientos, creencias, opiniones y deseos, o que lo hacen de manera débil, tímida e indirecta, proyectando un mensaje de inferioridad, autoderrota, con disculpas y/o faltos de confianza, lo que coloca en segundo plano, pues uno permite que abusen de si, al dejar que los deseos, necesidades y derechos ajenos sean o retomen más importancia que los propios; con lo cual se entablan relaciones de ganar-perder.

En dicha relación de ganar-perder, la gente que se comporta no asertivamente es la que está destinada a perder, a convertirse en la víctima, ya que está permitiendo que se violen sus derechos, acepta que se le imponga la voluntad, el pensar y sentir de otros (que son los que ganan). Además de que esta conducta impide que se experimente una verdadera práctica social de relaciones humanas, con lo que uno logra perder su seguridad, el control de las diferentes situaciones que se presentan en la vida, así como en la resolución de conflictos y en la toma de decisiones.

La no aserción muestra una falta de respeto hacia las propias necesidades. Su objetivo es el apaciguar a los demás, el evitar conflictos a toda costa; además se maneja por medio de una autoestima pobre, con falsa tristeza, depresión, sentimientos de culpa e inferioridad, remordimientos, disculpas que provocan enfermedades y destrucción.

4.1.1. CAUSAS Y EFECTOS DEL COMPORTAMIENTO NO ASERTIVO.

Básicamente este tipo de conducta encuentra su fundamento en que las personas tienen necesidades sociales y de estima (Escala de las necesidades de Maslow - deseo de pertenencia) que no quieren dañar, para no afectar la relación que tienen con los demás para no ser rechazados, por lo cual tratan de ceder en ciertos aspectos para "quedar bien con los otros a costa de su propio bienestar". Existen cinco causas comunes según Eduardo Aguilar Kubli,¹²⁷ que actúan solas o

¹²⁶ Bravo, Aranza Pedro *Motivación y Autodirección* Del Manual de Relaciones Humanas. Programa de Síntesis de Libros Universitarios Para su Difusión, FESC UNAM, Estado de México. Invierno del 2001, pp 16-24

¹²⁷ Aguilar, Kubli Eduardo Op Cit. pp18-42.

en conjunto, las cuales provocan la conducta no asertiva al deteriorar lo que siente, crear inseguridad en lo que hace y dice.

CAUSAS:

1. Falta de control emocional, predominio del temor y la ansiedad.

Dicho control emocional se debe tener sobre ciertas situaciones en la vida, de lo contrario sólo se logra deteriorar por los miedos e inseguridad que uno mismo se va creando y básicamente por:

- a) Por el deseo de sentir la aprobación de seres queridos o significativos para uno.
- b) El miedo a no actuar apropiadamente, crea y hace crecer el temor, la inseguridad y la ansiedad, lo cual impide decir o hacer lo que se quiere.
- c) El temor a chocar con los demás, el evitar el conflicto.

2. Mensajes Sociales.

Estos se encargan de crearle culpabilidad a las personas y de buscar "reciprocidad". Entre los cuales se tienen:

- No seas egoísta.
- De ti depende.
- Eres el ejemplo para tus hermanos.
- Siempre se puede contar contigo.
- Piensa primero en los demás.
- No defraudes a tus padres.
- Nunca dices No a nadie.
- No seas enojón.

3. No vales lo suficiente

El establecimiento de escalas de valor materialistas, vanas y superfluas, que afectan o condicionan el valor a ellas, logran quitar seguridad, provocando inhibición, que se sienta menos por no poseer algo que los demás si tienen. Entre ellos destacan:

- Y La ropa que vistes.
- Y Paradigmas.
- Y Aspectos culturales.
- Y El tener un auto.
- Y Las costumbres.
- Y El aspecto físico.
- Y Creencias sociales y religiosas.
- Y El status.
- Y El tener un título Universitario.
- Y Los roles.

4. Falta de habilidad

El no estar consiente de que no todas las personas son aptas para realizar las mismas cosas y obtener los mismos resultados, puede traer como resultado que uno se comporte no asertivamente, es decir, sentirse inseguros o limitar acciones. Sólo es cuestión de practicar o desarrollar más esa habilidad o compensarla con otra en la cual si se destaca.

5. Ignorar los derechos como persona

Es frecuente escuchar hablar de los derechos humanos, a veces parece ser muy repetitivo; pero en verdad, cuantas personas conocen los derechos que tiene por su calidad de ser humano, peor aún, algunos ni siquiera los defienden, dejan que los pisoleen, que no los respeten, dando pie al maltrato físico y verbal, al cual muchos ya sean acostumbrado porque desde pequeños fue una situación que se vivió con la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

familia, con los profesores y compañeros. Pero nunca es tarde hoy se puede comenzar a respetarlos, hacer que los respeten, conocer esos derechos y cambiar la conducta a una más favorable.

EFFECTOS

El comportamiento no asertivo es causa de no ser uno mismo, de no decir lo que se piensa o se quiere, provocando efectos negativos que al practicarlos muy frecuentemente pueden causar un grave daño en la persona pues deteriora la imagen, lo cual ocasiona que a uno le pierdan el respeto, que las relaciones con los demás sean de perder-ganar, que la comunicación sea débil e inefectiva, provoca ruptura en relaciones importantes para sí, resentimientos, rechazo y soledad entre los involucrados. Algunas otras consecuencias son:

- ↪ Problemas de salud, por fuertes tensiones, frustraciones y depresiones.
- ↪ Insatisfacción, por no resolver los problemas como uno quiere, por evitar conflictos y buscar quedar bien con los demás.
- ↪ No tomar decisiones a tiempo y acertadas por miedo, por buscar su aprobación.
- ↪ Miedo para entablar nuevas relaciones con otras personas, por los resultados de experiencias pasadas, empujándole a la soledad y a experimentar sentimientos de huida.
- ↪ El soportar abusos por otras personas que imponen formas de pensar, gustos, ideas y además pisotean los derechos.
- ↪ Comunicación indirecta o incompleta que provoca la reducción de opiniones.
- ↪ El no comunicar las cosas hasta que ya no se aguantan, explotando y experimentando una actitud agresiva, que después acarrea sentimientos de culpa.
- ↪ El deterioro de la autoestima, seguridad y autoconfianza, que lleva a sentirse incomprendido, menospreciado y rechazado.
- ↪ Alejarse de prácticas asertivas que ayudan a sentir, ser y decir como se es, lo que se quiere y desea.
- ↪ Estar todo el tiempo con resentimientos, lamentaciones y complicaciones.
- ↪ Por parte del interlocutor, la presencia de sentimientos de frustración, molestia o incluso ira hacia la persona que se está comportando de ésta manera.

Algunas Veces el segarse a la realidad, creer que al no tomar en cuenta el problema, éste desaparecerá como por arte de magia, esto es totalmente falso, el problema sigue ahí, no se debe de huir sino enfrentarlo. Por lo cual es importante tomar en cuenta la existencia de ciertos pensamientos que logran distraer de la pronta solución y lo que se obtiene es que el problema crezca. Entre ellos se encuentra:

PENSAMIENTO EQUIVOCADO

- 1 "Para que lo digo, se crearan más problemas".

REACCION ACERTADA

La comunicación adecuada tiende a solucionar problemas. La mal intencionada los acrecenta y complica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. "Mejor mañana".
En ocasiones ciertas acciones no pueden esperar. Su pronta solución depende de la oportunidad con que se ataque.
3. "Ya es demasiado tarde".
Si ya es demasiado tarde y no se hace o dice lo que necesita expresar, mañana será aún más tarde y cada día que pase se retardará más. Pensar mejor "Más vale tarde que nunca" y hacerlo ya, no llegar a lamentaciones después.
4. "Primero hay que pensarlo bien antes de...".
Es recomendable manejar el enfoque cauteloso (analizar bien lo que se va a decir o hacer). Pero también considerar "ser oportunos"; pues algunas veces se requiere de hacer las cosas ya. Además no se busca la perfección, sino una solución.
5. "No sé por dónde empezar".
Todo tiene un comienzo, es bueno buscar transmitir las cosas tal como sucedieron; pero aún es más importante decirlas.
6. "No, voy hacer el ridículo".
"Hacer el ridículo" es sólo una situación idealizada que reprime el hacer o expresar algo, por temor a éste, considerar que el intentar comunicarse es vital y necesario, gracias a ello se han descubierto tantas cosas. Si eso fuera ridículo no se tendrían tantos avances que ahora existen. Recordar "el ridículo sólo existen en quien desea verlo como tal".

Si lo que se desea es comenzar o mantener las relaciones humanas, el comportamiento No asertivo es el menos indicado para lograrlo, ya que practicarlo lo coloca en segundo plano porque se pierde la igualdad, la efectividad en comunicar sentimientos u opiniones, pues no es uno, sino una compilación de los deseos de otros. Además las relaciones con los demás serán de "perder, perder y perder", porque elimina la libertad personal al buscar la aprobación de otros.

4.1.2. EJEMPLOS DE CONDUCTA NO ASERTIVA.

1. "¿Sabe? Tal vez pudiéramos pensar en otra alternativa de solución. ¿oh no? ¿Qué opina Usted?"
2. "¿Salir hoy? Es que creo que no puedo. Tengo planeado salir con otra persona".
3. "Esta bien... si eso es lo que tú quieres, podemos intentarlo aunque no soy muy bueno para eso".
4. Está en un viaje por avión, tiene por compañero a una persona que no deja de hablar, usted está muy cansado por exceso de trabajo y lo que quiere es dormir

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

un poco. De pronto le pregunta que sino le molesta continuar con la conversación y usted responde: "No esta bien, continúe con su relato".

5. Está en una fiesta platicando con un amigo que no veía hace años, de repente empieza a sentir que lo que bebió necesita ser desechado, pero no quiere interrumpir la conversación por no cortarle la inspiración y decide aguantar hasta que termine su historia o hasta que alguien interrumpa.

4.2. CONDUCTA AGRESIVA.

La conducta Agresiva es otra práctica muy común dentro del proceso del intercambio social, donde se pretende hacer valer los deseos propios sin considerar la sensibilidad de los demás. Este tipo de conducta es un tanto compleja, puede ser pasiva o activa, directa o indirecta, honesta o deshonesto. Lo característico de este estilo de conducta es que se manifiesta superioridad en relación a los demás y falta de respeto: resultado de una excesiva franqueza a la par de una deficiencia cuando les corresponde escuchar o poner atención al que se está dirigiendo a él. Al ser agresivo se busca imponer deseos, necesidades y opiniones sobre los demás. Lo único que interesa es lograr lo que se desea sin tomar en cuenta a los que lo rodean; además la persona agresiva evita que se le informe bien, pues cree que todo lo sabe.

La agresión como ya se ha mencionado puede ser directa o indirecta, y a su vez física o verbal; dentro de la agresión verbal directa se encuentra a las ofensas, insultos, amenazas, humillaciones y comentarios hostiles. Respecto a la agresión verbal indirecta se puede citar a los comentarios sarcásticos, rencorosos, así como a las murmuraciones mal intencionadas. En cuanto a la agresión física se tiene al componente no verbal directo que incluye gestos hostiles o amenazantes, las miradas intensas e incluso el llegar a los ataques físicos. Las conductas no verbales agresivas indirecta incluyen gestos físicos realizados mientras la atención de la otra persona se dirige hacia otro lugar, persona o cosa.

Estas personas generalmente son coléricas y se auxilian de la violencia verbal, reflejo de una conducta ambiciosa. Esta conducta es incorrecta, inapropiada e impositiva porque viola las normas éticas, los derechos ajenos al intentar conseguir los objetivos a cualquier precio. Se considera como la contraparte de la relación ganar-perder. Donde gana la parte agresiva asegurándose de que la otra parte pierda.

La conducta agresiva puede traer como resultado a corto plazo consecuencias favorables, como una expresión emocional satisfactoria, un sentimiento de poder y la consecución de los objetivos deseados. A largo plazo este tipo de conducta es negativa, incitan a la venganza o desquite, lo que provoca que las personas recurran al aislamiento.

El objetivo de la agresión es la dominación de las otras personas, su victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación, pues actúan siempre a la defensiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.1. CAUSAS Y EFECTOS DE LA CONDUCTA AGRESIVA.

El hacer uso de la conducta agresiva, al igual que la pasiva y la asertiva, es resultado de la forma en que se decida comportarse; de la confianza y seguridad que se tiene de sí, por tal motivo existen ciertas causas por las cuales uno se comporta agresivamente, a la par traen ciertas consecuencias, que es importante considerar y decidir si realmente se quiere actuar de esa forma.¹²⁸

CAUSAS

Existen varias causas que dan origen a adoptar la conducta agresiva, el conocerlas ayuda a controlarlas para no transgredir los derechos de terceros, sino para actuar asertivamente. Entre las causas comunes están:

1. Falta de control emocional, predominio de la inseguridad e irritación.

La conducta agresiva se debe muchas veces a ideas que uno se hace, las cuales tienen efectos negativos en la persona, ya que le quita seguridad, provocando sentimientos de amenaza, lo cual lleva a comportarse a la defensiva o al ataque. Algunos ejemplos de dichas ideas negativas pueden ser:

- "Tengo que hacerles ver que yo sí sé o puedo..."
- "A mi nadie me va a decir que yo..."
- "Tengo que demostrar que yo..."
- "Debo aparentar que sí..."
- "Se burlarán de mí si se dan cuenta de..."

Este tipo de pensamientos son preocupaciones muy exageradas que generan una suma autoprotección para evitar que alguien les señale algún error o limitación. Por eso es importante reconocerlos para erradicarlos y sustituirlos por unos más realistas, objetivos y constructivos que ayuden a evitar el comportarse de manera agresiva; algunos ejemplos de ello son:

- ✓ "Si mis acciones demuestran que no sé tanto como se imaginan, es reflejo de que soy humano y de que la práctica hace al maestro".
- ✓ "Si se burlan de mí. Eso no es el fin del mundo".
- ✓ "No tengo que demostrar algo en especial, solamente lo que soy".
- ✓ "El ceder no significa perder".
- ✓ "No es a fuerza que todos piensen como yo".

El Comportamiento Agresivo también es generado por sentimientos de irritación provocados por ideas sumamente destructivas que hacen perder el control en ciertas situaciones; dichos pensamientos pueden ser:

- "Jorge es un estúpido, porque hizo X cosas"
- "Eso que hiciste No tiene nombre"
- "Solamente a un tonto se le puede ocurrir eso"
- "No puedo creer que lo hayas hecho"
- "Siempre metes la pata"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pensamientos como estos lo único que hacen es despertar el enojo y generar la ocurrencia de una situación agresiva.

2. No Reconocer los derechos de los demás o los propios.

La conducta agresiva carece de sensibilidad a los sentimientos ajenos, no reconoce que las demás personas tienen derecho a equivocarse, a emitir su opinión, a competir, a pensar diferente, con libertad de elección, a expresar los sentimientos, a ser ellos mismos; por lo cual imponen los suyos y ofenden a los que no los comparten. Cuando él se niega alguno de sus propios derechos busca negárselo a los demás, esto se debe a su poca atención o prohibición no asertiva.

3. Previa Conducta No asertiva.

Aquí como en la conducta no asertiva, la gente que no expresa sus sentimientos en el momento los va acumulando hasta un momento en que ya no se aguanta, explotando con bastante agresividad, diciendo más de lo que se pretendía, con alto grado de ofensas, trayendo hechos negativos del pasado, buscando solamente descargar toda la ira acumulada con fines destructivos.

Para evitar este entrelace de conductas se debe aprender a comunicarse con los demás y entablar diálogos constructivos con positivismo.

4. Éxito previo al haber actuado agresivamente.

Esto se refiere a la sensación de satisfacción, poder, dominio o control que experimenta una persona agresiva al imponerse a otros, además de lograr que hagan su voluntad.

5. Errores en la forma de expresión.

La principal causa de las manifestaciones agresivas, es la deficiencia que hay en la habilidad para expresar mensajes. No es sólo decirle a los demás lo que pasa por la mente, sino se debe ejercer la responsabilidad de saber decir las cosas, de depurar el verdadero contenido y no expresar agresión por alguna confusión debido a: concepciones falsas, la falta de conocimiento, frustraciones, temores, la no sinceridad, entre otros; que evitan una comunicación fiel y responsable de lo que verdaderamente se pretende decir.

6. Intolerancia a la frustración.

Por mucho tiempo se ha creído que la frustración generalmente se sigue de la agresión, esto no es un proceso sistemático, existen ciertos pensamientos que ayudan a manejarla como por ejemplo:

- "Las cosas no tienen porque pasar como yo quiero, sólo porque yo digo".
- "Si las cosas no son como yo las esperaba: existen otras alternativas".

EFFECTOS

El comportamiento agresivo es muy peligroso, poco recomendado porque destruye las relaciones interpersonales, aislando al individuo, trae consecuencias

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

negativas, pero lo más importante es que se puede evitar y adoptar prácticas asertivas que son muy benéficas. Entre esas consecuencias negativas destacan:

- Las víctimas de las personas agresivas acaban, por sentir resentimiento y por evitarlas a través de un ataque verbal o físico.
- Se rompe el diálogo, se fracturan los intentos futuros para entablar nuevas relaciones sociales.
- Las personas que se comportan agresivamente siempre están a la defensiva.
- Son personas que se auxilian de la violencia ya sea física o verbal.
- La persona agresiva es rechazada, criticada negativamente y termina aislada.
- Los sentimientos de la persona agresiva al principio son de satisfacción, pero con el tiempo se convierten en sentimientos de culpabilidad.
- Provocan el deterioro moral, psicológico, e incluso de la salud.
- El agresor intimida a su alrededor, bloqueando la espontaneidad, la creatividad, la seguridad y libertad de acción, creando dependencia.

4.2.2. EJEMPLOS DE CONDUCTA AGRESIVA

1. El mesero toma su orden en el restaurante, y por equivocación le cambian la orden en la cocina. Cuando se la entrega el mesero, se da cuenta y le dice: "que inepto es, yo no le pedi eso".
2. Uno de sus subordinados le entrega una hora tarde el reporte de ventas que le pidió. Cuando se lo entrega le dice: "¡Otra vez tarde! Como siempre, Usted no sabe cumplir con su trabajo".
3. "Sólo un idiota como tú, puede proponer una cosa como esa".
4. "¡Por supuesto que ella no es mi amiga!, Yo sí sé seleccionar a mis amistades".
5. Tiene visitas en casa, su sobrino de 7 años entra a la sala para jugar con su hijo, lo ve y le dice: "Saluda niño, esa es la educación que tus padres te dan; mejor que no gasten su dinero enviándote a escuelas prestigeadas, contigo están tirando el dinero a la basura".

4.3. CONDUCTA ASERTIVA.

Esta conducta es activa, directa y honesta, comunica respeto a sí mismo, y hacia los demás. Combina dos factores: la actitud de escucha atenta y una franqueza suficiente para no temer expresar sentimientos; con lo cual uno se da cuenta que los propios derechos, deseos y necesidades son iguales de prioritarios que los de los demás. Se busca entablar relaciones de ganar-ganar, ya que la persona asertiva gana influyendo, escuchando y negociando.¹²⁹

Es el manejo positivo de la agresividad, es manifestar la fuerza, el valor, empuje, intenciones que mueven a obtener lo que se desea, anhela o necesita sin agredir o lastimar a los demás o incluso a uno mismo.

Con la conducta asertiva se está a gusto consigo mismo porque se toman decisiones claras y justificadas, sin la necesidad de la aprobación de otros; promueve la dignidad y el autorespeto. Las personas reconocen cuáles son sus responsabilidades en esa situación y qué consecuencias resultan de la expresión de los sentimientos.

Esta conducta lleva al éxito, sin rencores ni desquites, por el contrario alienta las relaciones sociales honestas, abiertas y duraderas. Su objetivo es la potenciación de las consecuencias favorables, la minimización de las desfavorables, la buena y fructífera comunicación, así como la Mutualidad.

Es importante señalar que en la asertividad juega un papel trascendental la percepción, ya que se podría asegurar que se estás comportando asertivo, mientras que el interlocutor, tal vez lo esté juzgando de agresivo o pasivo. Por ello se debe considerar cuando, cómo y de que manera comunicarse con el otro, que lo que cuenta más en la transmisión de un mensaje no es el "que", sino el "cómo" se dicen las cosas. Ahora bien en la asertividad sin una buena percepción y sin una buena comunicación; se está perdido.

La gama de conductas asertivas son ilimitadas e incluyen toda la variedad de situaciones existentes que pueden expresar una opinión de distintas maneras, rechazar una propuesta poco razonable o expresar enfado. Al igual que amor, afecto o alabanza. Siendo el mensaje básico de la asertividad: "Esto es lo que pienso, esto es lo que siento, esta es la forma en que yo veo la situación".¹³⁰

4.3.1. CAUSAS Y EFECTOS DE LA CONDUCTA ASERTIVA

El practicar la conducta asertiva, reporta grandes ventajas a las personas, pues mejoran su estilo de vida; pero para que está surja muchas veces debe haber una causa para desear cambiar la conducta, la cual se reafirma gracias a los efectos positivos que reporta, entre ellos destacan:

CAUSAS:

1. El deseo de transmitir sentimientos, pensamientos, opiniones y derechos a otras personas.
2. El querer establecer y mantener relaciones con otras personas sinceras, honestas y de respeto mutuo.
3. Saber comunicarse, y tener presente él ¿Por qué?, ¿Para qué?, ¿Con quién? Y él ¿Cómo?
4. El tener bajo control emociones y situaciones, para no agredir a terceros.
5. El deseo de ser uno mismo, sin culpas.
6. El haber experimentado otros comportamientos, donde la relación es de ganar - perder, los cuales traen consecuencias negativas.

¹³⁰ Urrostequi Palacios Patricia Curso *¿Por qué Digo Si Cuando Quiero Decir No?* México. Diciembre 2000, pp 6-7.

7. El deseo de superación personal, laboral y de mejorar la calidad de vida.

EFFECTOS:

1. Ganar mayor seguridad en sí mismo.
2. Usar más la razón, experimentar el autoperdon, la confianza y mantener una autoestima alta como sana.
3. Canalizar la agresión negativa y la ansiedad de forma que no se dañe a terceros ni a uno mismo.
4. Mantener buenas relaciones sociales, diálogos exitosos y constructivos.
5. Controlar mejor las emociones para no atropellar a los demás con comentarios equivocados o mal intencionados u ofensivos.
6. Ser positivo, directo y honesto en lo que se dice y hace.
7. Evitar problemas por no comunicar las cosas en su momento.
8. Un mejor desenvolvimiento en el área laboral, al expresar libremente la creatividad, propuestas, habilidades y conocimientos.
9. Lograr las metas que se proponen con resultados excelentes
10. Negociar adecuadamente sin violar los derechos propios, así como los de otros.
11. Vivir sin culpas, gozar de buena salud, evitando ser invadido por las frustraciones, temores, resentimientos, rechazos, aislamientos, agresiones, etc.
12. Terminar con relaciones interpersonales que dañen a uno o a sus derechos.
13. Saber decir no, formular un reproche, hacer o aceptar un cumplido sin ningún problema.
14. Tomar decisiones propias y acertadas.

4.3.2. EJEMPLOS DE CONDUCTA ASERTIVA

1. "No estoy completamente de acuerdo con esta solución. ¿Por favor podría traer para mañana al menos otra alternativa?"
2. "No gracias, es muy halagador de tu parte pero no me agrada la lucha libre".
3. "¡Buena idea! Comencemos ahora mismo".
4. Su hijo llega a casa con malas calificaciones. Usted le dice: "hijo últimamente tus calificaciones han bajado mucho y no son muy buenas. Estoy seguro que puedes mejorarlas; te parece si estudiamos juntos".
5. "Te pido de favor que cuando tengas recados para mí me los pases de inmediato porque me molesta no atender a los clientes, y los podemos perder. ¿Me ayudas, con esto?"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.4. MODELO FUNDAMENTAL DE LA ASERTIVIDAD.

El siguiente Modelo lo describe Eric Schuler¹³¹ en su libro "Asertividad" donde señala claramente en que consiste el comportamiento asertivo, así como a los otros comportamientos, de los cuales se hace uso frecuentemente. Su representación gráfica para una mejor comprensión se muestra en la Figura 5. Este Modelo consta de un plano cartesiano formado por 2 ejes perpendiculares, con lo que resultan cuatro cuadrantes, que corresponden uno para cada comportamiento (Asertivo, Manipulación, Huida y Agresividad). También tienen sentidos positivos y negativos, los positivos se refieren a actitudes favorables y los negativos a actitudes no muy recomendadas dentro del comportamiento asertivo.

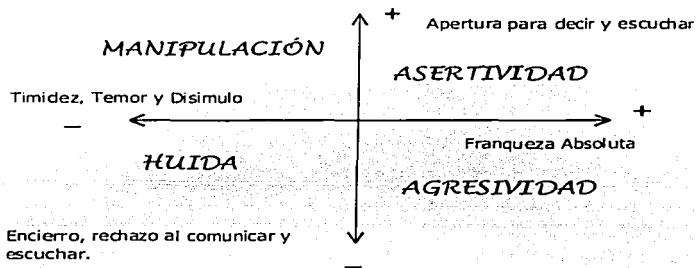


Figura 5. Modelo Fundamental de la Asertividad.

En el eje horizontal hay dos direcciones hacia la izquierda con sentido (-) representa la tendencia hacia la timidez, el temor o el disimulo al decir o hacer X cosa. Hacia la derecha con sentido (+) se tiene a la franqueza absoluta al decir o hacer lo que se piensa, siente u opina.

Con respecto a las direcciones del eje vertical se encuentra hacia abajo con sentido (-) una actitud de encierro, de repliegue a uno mismo, el rechazo a comunicarse, así como de escuchar a los demás con la atención y respeto que se merecen. Hacia arriba con sentido (+) se ubica toda la disposición a escuchar con atención y a comunicarse con los demás, buscando una buena comunicación sin interferencias.

Ahora con la definición de los ejes, las direcciones y sentidos que se retoman, se ve claramente los cuatro comportamientos que asumen las personas dentro de la

¹³¹ Schuler, Eric. Op. Cit., pp. 17-24.

interacción social. Dichos comportamientos son: en el Cuadrante I la Asertividad, en el II la Manipulación, en el III la Huida y en el IV la Agresividad. En este modelo el autor divide la conducta No Asertiva en dos de sus variantes, como son el comportamiento de huida y el de Manipulación; pero al mismo tiempo hay que considerar que la manipulación también cae en la agresividad. A continuación se hará una breve descripción de cada uno de ellos:

- ⇒ **Agresivo:** Es el resultado de un exceso de franqueza a la vez de un defecto a la hora de escuchar, pues para la persona agresiva no es de su agrado que se le informe bien, además busca los errores o defectos en los demás para poderlos reprochar en la primera oportunidad.
- ⇒ **De Huida:** Es resultado de una falta de franqueza y un gran temor, aunado al repliegue, al encierro por no ser capaz de decir lo que siente, al no defender los derechos. Esta persona cuando es hora de enfrentarse a un problema, le da la vuelta y se niega a enfrentarlo por miedo, esto es por la deficiencia en su comunicación
- ⇒ **Manipulador:** Es resultado de una excelente actitud de escucha, así como del uso de la empatía, es decir, del esfuerzo para comprender bien al otro; más el disimulo al decir solamente lo que el otro desea escuchar o lo que sería útil decir para lograr sus fines. Es muy cauteloso en lo que dice, pues no refleja los verdaderos sentimientos. Estas personas son muy inteligentes pero se muestran con gran cinismo ante los demás, lo que provoca que no les tengan exceso de confianza
- ⇒ **Asertivo:** Es la combinación de una verdadera atención al escuchar y de una franqueza suficiente que origina apertura a la conversación con los demás pues no teme expresar opinión, sentimientos o requerimientos. Está actitud es la que más satisfacciones da, porque al practicarla se es uno en sí, se siente a gusto, expresas lo que sientes, lo cual permite entablar buenas relaciones con cualquier persona y tomar decisiones propias sin la necesidad de que otros las aprueben.

4.4.1 EQUILIBRIO ENTRE LOS 3 COMPORTAMIENTOS

Las personas se comportan de diferentes maneras dependiendo de la situación, el lugar y el estado de ánimo en el que se encuentren, pueden utilizar uno u otro estilo según crean que se requiera.

Observar el comportamiento es mucho más complejo de lo que parece, pues se podría dar por hecho que se estás comportando asertivamente, mientras que un tercero lo observa como agresivo o manipulador. Tal vez, se da el caso en que se utilice la asertividad para que depositen su confianza en uno y puedas obtener información o se auxilias del comportamiento de huida para presionar y después poder manipular al otro a su antojo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pues bien, el chiste de todo esto es que se sepan las causas y los efectos que provoca cada una de estas conductas, estar consientes de lo que se está haciendo o hará: para que el día de mañana no haya lamentaciones lo que se hizo, el aislamiento, el fracaso en futuras relaciones sociales o culpas y remordimientos por haber ofendido a alguien o por no ser simplemente usted. Se debe buscar un equilibrio entre estos estilos de conducta, utilizando el más adecuado, en la forma acertada, según se presenten las circunstancias. Por ejemplo:

1. Una persona equilibrada utilizará el comportamiento de huida o agresivo, si se le presenta una situación que no le es posible afrontar asertivamente procediendo de las siguientes maneras:
 - a) Cuando existe una debilidad es bueno asumir la actitud de huida por el tiempo necesario, en lo que se busca otra forma de atacar el problema de manera eficiente.
 - b) Existen ocasiones en las que se intentan varias acciones asertivas y no se logra que una situación X termine; lo único que queda es dejar salir la agresividad para que el otro no constantemente pretenda sacarle de quicio o para ponerle fin a dicha situación.
2. El comportamiento manipulador se recomienda utilizarlo rara vez y con personas a las cuales ya no tenga que ver en alguna situación posterior por ejemplo: un vendedor; ya que los interlocutores no son tontos, se dan cuenta que han sido manipulados. Por tal motivo hay que evitar practicarlo con familiares, vecinos, amigos, jefes o clientes potenciales ya que esta actitud trae mala reputación a los que la practican.

Cabe recordar que la asertesis da mayor satisfacción al actuar por convicción, respetando los sentimientos, pensamientos y opiniones; además los que se comportan asertivamente y en ocasiones dejan salir su agresividad se extrañan de ello, pero no lo lamentan, pues actúan plenamente convencidos. Además este también es un derecho que pueden ejercer.

4.4.2. LAS 3 ZONAS Y EL PROCESO DE PROGRESO.

De Eric Schuler¹³² se toma el esquema de las 3 zonas porque el modelo de la asertividad es complementado por dichas zonas, las cuales ayudan a evaluar el grado de soltura y control que se tiene para manejar una situación X con cualquier tipo de interlocutor, dicho esquema se presenta como sigue (figura 6):

ZONA DE BIENESTAR

Esta es la primera zona en la cual se comunica con bastante naturalidad, sin esfuerzo y sin pensarlo, es decir, es espontánea; abarca intercambios cotidianos

¹³²Schuler, Eric. Op Cit. pp 59-69

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

como los saludos, el pedir X cosa en la tienda, o la carta en el restaurante, un boligrato en la papelería o pedir la bajada al chofer en la siguiente esquina.

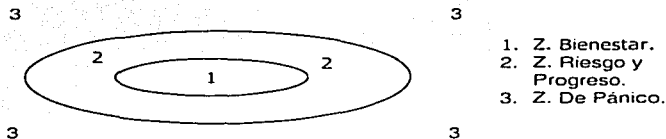


Figura 6. Las tres Zonas.

Dicha zona se caracteriza por su elasticidad, todas las personas que viven en sociedad la tienen por practicar esas situaciones, pero su tamaño es variable en la medida en que se comunique sin ningún problema con las personas, además su crecimiento depende también del éxito o fracaso en las experiencias pasadas; la asertividad ayuda a ampliar esta zona en la medida en que se practique, aunque algunas veces se limita a ciertos interlocutores.

Lo que retoma importancia en esta zona es que se debe conocer o ser conscientes de su tamaño para poderla mantener y acrecentar a través de la comunicación asertiva en diferentes situaciones

ZONA DE RIESGO Y PROGRESO

Esta zona es la puerta de entrada para asumir un verdadero comportamiento asertivo, se encuentra justamente a lado de la zona de bienestar, es más se podría decir que esta la resguarda, ya que el riesgo es determinado por el peligro y el progreso por la permanencia.

En sí la clave de esto se encuentra en el riesgo (peligro), de ahí el dicho "el que no arriesga no gana"; si verdaderamente se quiere ser asertivo, el primer paso es tener iniciativa, arriesgándose a practicarla, se deben aprovechar las oportunidades que se presentan, pero antes hay que estar consiente del riesgo y tener la disposición a asumirlo, tomar en cuenta que primero hay que aprender a caminar para después correr, por eso es recomendable comenzar con riesgos pequeños que verdaderamente satisfagan, su frecuencia será la que de el progreso (permanencia), que le permitirá acrecentar la zona de bienestar.

Es importante tomar en cuenta que siempre existirá una reacción no muy agradable o esperada por parte de algunos de los interlocutores, por eso se debe medir el riesgo antes, a la vez no descartar la opción de recibir un "no" el otro. Esto no debe preocupar porque al hacer la evaluación previa, uno está consiente del acto que se hizo y que se deseaba correr, además de que se habrá practicado con la iniciativa y con la confianza en uno. -Hay que recordar, deben ser intentos pequeños y frecuentes para un buen comienzo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ZONA DE PÁNICO

La zona de pánico es la que esta después de la zona de riesgo y progreso (ver figura 6) extendiéndose hasta el infinito, englobando todas las situaciones que parecen fuera de alcance, algunas veces le tientan a desarrollarlas, pero por falta de habilidad o una debilidad se teme para afrontarlas, pues lo único que se lograría sería un fracaso seguro, que repercutiría a restringir fuertemente a la zona de bienestar.

Por tal motivo hay que poner a trabajar a la zona de riesgo y progreso, para que sé esté consiente de que no se tiene la capacidad que se requiere para llevar a cabo ese gran riesgo, por ello se debe valorar uno más pequeño o intermedio, para lograrlo con seguridad, después poco a poco, lograr el grande, sin olvidar que son intentos pequeños y frecuentes, primero para subir al siguiente nivel. Resultando así una absorción de la zona de pánico (muy peligrosa) a la de riesgo y progreso.

PROCESO DE PROGRESO

Lo que se busca con este proceso de progreso es hacer crecer la superficie de la zona de bienestar con practicas asertivas; una forma de lograrlo es a través de:

1. La fijación de un objetivo bien específico con un plazo determinado para lograrlo. Lo cual sirve para poner a trabajar a la zona de riesgo y progreso.
2. Definir etapas intermedias para alcanzar el objetivo específico. Es importante que se fraccione el esfuerzo que se realizara, para observar, medir y evaluar los logros que se van obteniendo, para darse cuenta de que en verdad eso era lo que se buscaba. Con esto se tendrán herramientas para decidir si se continua, o si hasta ahí se queda o se replantea el objetivo.

Lo anterior ayudará a realizar prácticas asertivas que se reflejarán en la iniciativa, al comunicar sentimientos, rechazar una invitación sin sentite culpable y a tomar decisiones propias sin la necesidad de la aprobación de terceros. En sí a sentirse bien, manejando adecuadamente cualquier situación que se presente.

4.5. ¿SE PUEDEN CAMBIAR LAS CONDUCTAS?

La personalidad básica de cada individuo está claramente determinada por el carácter y el temperamento (Herencia),¹³³ por lo cual éstas características psicológicas no cambian mucho; pero lo que sí se puede cambiar son las creencias, costumbres, actitudes, expectativas, opiniones, paradigmas, la escala de valores, las palabras que generalmente se usan, las posturas corporales, entre otras cosas; lo cual favorecerá al entablar o mantener nuevas relaciones sociales, siempre y cuando se haga poco a poco, así como con cierta frecuencia para desarrollar una conducta asertiva, que brindará la oportunidad de entablar relaciones de ganar-ganar.

¹³³ Silva, Allaro Rosa. *Apuntes de Ciencias del Comportamiento Humano*. Lic. en Administración. FES-C UNAM, Estado de México. 1997.

Además la razón principal por la que una persona desea cambiar su conducta es precisamente que así lo desea, algunas otras razones complementarias son: que le cause problemas el actual comportamiento con terceros muy allegados, por superación personal, por algunos comentarios desfavorables hacia su persona o el pretender entablar nuevas relaciones sociales más fructíferas, evitando el aislamiento.

El primer paso para cambiar la conducta es comenzar con un autoanálisis responsable de las acciones y de lo que provocan, para descubrir y comprender el actuar, así como las inhibiciones e inseguridad que no permiten actuar natural y espontáneamente. El hacer y responder algunas preguntas, ayudarán a determinar si se necesita cambiar el estilo de conducta; algunas de ellas podrían ser:

1. ¿Cómo me siento actuando así?
2. ¿Con frecuencia me siento culpable después de haber dicho lo que pienso o siento?
3. ¿Cómo me sentiré en una semana (mes, año) al continuar con esta conducta?
4. ¿Tengo conflictos acalorados con frecuencia?
5. ¿Me enoja fácilmente por casi cualquier cosa?
6. ¿Qué es lo que causa que yo no diga o haga lo que realmente siento?
7. ¿Porque debo hacer cosas que realmente no quiero?
8. ¿Me siento fácilmente amenazado por cualquier cosa?
9. ¿Los demás me dicen que soy agresivo o me han demostrado hostilidad últimamente?

4.6. ¿CÓMO ASEGURAR EL CAMBIO EXITOSO?

Todo cambio es un reto, no importa que sea grande o pequeño. Muchas veces suele originarse como consecuencia de una no muy agradable experiencia, pero no es necesario esperar a que suceda algo así para tomar la decisión de cambiar. Lo importante es tener la disposición, estar preparado para hacerlo y buscarlo con éxito.

Pues bien, si se quiere cambiar de la pasividad o la agresión a la asertesis, lo que se debe hacer es pensar asertivamente (en lo que realmente se quiere), sentirse con confianza y comprometerse positivamente hacia ello. La visualización creativa puede ayudar (ya que es una forma de influir en el subconsciente), sólo es cuestión de usar la imaginación para visualizarse diciendo y haciendo cosas exitosas, debe verse siendo asertivo (uno mismo), sintiendo confianza, poder oír su propia voz fuerte y firme, y experimentar la satisfacción que brinda el ser asertivo al momento de practicarlo. Se debe practicar con cierta frecuencia y con pequeños pasos para evitar frustraciones, ya que con pequeños triunfos, se ganará confianza en uno mismo.

Dicha visualización además ayudará a definir un plan que permitirá llegar al objetivo con seguridad; para mejores resultados se recomienda plasmarlo en papel para programarse para el cambio exitoso, el cual debe contener permisos, compromisos y Afirmaciones en forma simple, activa y positiva. Procurar que contengan palabras como: "Esta bien, puedo, haré/ diré, y yo soy", acompañadas de palabras directas, honestas, respetuosas y adecuadas: hacerlas propias, registra

avances, observa resultados y compara los cambios obtenidos, esto servirá para alcanzar el objetivo de cambio de una forma exitosa.¹³⁴

4.6.1. CINCO LINEAMIENTOS PARA ALCANZAR EL CAMBIO EXITOSO.

Para logra que un cambio sea exitoso cuando uno se lo propone, es necesario: primero que verdaderamente se desee y segundo prepararse para arriesgarse a lograrlo: por ello es recomendable tomar en cuenta los siguientes lineamientos:¹³⁵

1. **Miedo Vs. Protección:** Esto se refiere a la resistencia al cambio que todas las personas alguna vez experimenta a lo nuevo, por que les asusta; a esto se le llama "Miedo" y se encarga de obstaculizar planes de cambio. Motivo por lo cual se debe desarrollar el sentir una protección, que se encargará de recordar el compromiso de cambio que se asumió. Por lo cual es recomendable:
 - Comenzar el cambio en áreas donde uno se sienta más seguros.
 - Cambia una cosa a la vez, poquito a poquito.
 - No dejarse invadir por la angustia o la inseguridad a través de la contestación de preguntas como:
 - "¿Qué es lo peor que puede suceder si...?"
 - "¿Qué probabilidades hay de realizar exitosamente el cambio que se propone?"
 - "¿Qué debes hacer para no tener un efecto negativo?"
 - "¿Por cuánto tiempo se puede continuar sin el cambio?"
 - No pensar negativamente, no sentir temor, ya que este es sólo una ilusión;¹³⁶ es mejor pensar que existe una buena oportunidad para hacer el mejor esfuerzo y obtener resultados satisfactorios.
2. **Compromiso y Energía:** El cambio es todo un proceso que requiere compromiso activo, esfuerzo físico y emocional. Cuando verdaderamente se desea algo se activan todos los sentidos y acciones hacia ello, pues bien se puede aprovechar todo ese potencial para lograr el cambio de la siguiente manera:
 - Definir el objetivo en términos sencillos, activos y positivos. Si se definen acciones intermedias es mucho mejor.
 - Plasmar los objetivos de cambio en papel, hay que ponerlos en lugares visibles para que se visualicen a diario.
 - Auxiliarse de la visualización creativa para practicar el cambio.
 - Pensar positivamente con respecto al plan de cambio y trabajar con pensamientos como: "yo puedo.... haré.... yo soy..."
 - Definir lo que se desea hacer y como, para lograr los objetivo de cambio.
3. **Permiso/ Apoyo:** Cuando se quiere cambiar una situación se busca el permiso de terceros a los cuales se puede afectar de x forma o simplemente comunicarles lo

¹³⁴ Lloyd, R. Sam. Op. Cit. p 20

¹³⁵ Idem, pp 13-14

¹³⁶ Jordán, Michael *Mi Filosofía del Triunfo* Editorial Selector, México, D. F., 1999, pp.16-20

que se pretende hacer. Pero antes y más importante es otorgarse a sí mismo ese permiso, es decir, tomar la decisión de hacerlo, de comprometerse, de estar plenamente consiente del cambio, después de ello entonces si comunicarlo con las personas que estarán involucradas o que son importantes para sí, ya que sin su permiso o apoyo tal vez sea más difícil lograr el objetivo, por ello es recomendable comunicar sin inhibiciones lo que se pretende hacer y porque.

La mayoría de las personas a las que se les comunique lo que se pretende hacer darán su aprobación y apoyo por tomarlas en cuenta; pero si se llegará a tener una negativa por parte de alguien, lo que se debe hacer es determinar el porqué de su respuesta, preguntar porque, exponer los motivos y lo que se pretende lograr, esto ayudará a redefinir el objetivo de cambio si fuese necesario.

4. **Práctica:** Por ahí se dice que la práctica hace al maestro, en la gente asertiva también se cumple esta máxima, porque la asertividad es una habilidad para lograr destreza en ella, se requiere de práctica constante para que pase de la zona de riesgo y progreso a la zona de bienestar, donde se pretende que sea natural y muy propia. Para lograrlo se necesita:
 - Que se decida que se va a practicar, cómo, dónde y con qué frecuencia.
 - Establecer etapas que permitan llevar registros para comparar avances.
 - El permitirse cometer errores. Nadie es perfecto, además por eso se está practicando.

5. **Prueba:** cuando se práctica con cierta frecuencia los cambios se perciben, eso es constancia de que se ha logrado y de que sí se puede; esto sirve de estímulo para continuar repitiendo el éxito, ya que la nueva conducta reafirma el logro obtenido; con esto se llega a un cambio permanente. Para mejores resultados es recomendable:
 - ⇒ Preguntar a los demás ¿Cuáles son las cosas positivas que observan en uno a consecuencia del cambio?
 - ⇒ Establecer un programa de práctica, asignando una recompensa por el compromiso y constancia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. DIAGNÓSTICO DE ASERTIVIDAD EN ALUMNOS DE LA
FES-C.

CONOCERSE ASÍ MISMO ES MEDIR EXACTAMENTE LAS PROPIAS
FUERZAS SIN QUE EL ENGREIMIENTO LAS EXAGERE NI LA TIMIDEZ
LAS MENOSCABE.
O.S. MARDEN.

5. DIAGNÓSTICO DE ASERTIVIDAD EN ALUMNOS DE LA FES-C.

Para determinar el grado de asertividad de los alumnos de la Licenciatura en Administración de la FES-C. Se diseñó un cuestionario de 37 preguntas que engloban tres criterios de comportamiento: el agresivo, pasivo y el asertivo. El cual se analizará con método estadístico de la siguiente forma.

5.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

El análisis se realiza con la finalidad de validar o rechazar la hipótesis del presente trabajo, pero antes de llegar a tal se retomarán los conceptos que se utilizan a lo largo del capítulo, el cómo se determinan las variables, hasta llegar al resultado que arroja la presente investigación.

5.1.1. CONCEPTOS BÁSICOS.¹¹⁷

Población: "Es la totalidad de observaciones, mediciones, objetos o lecturas que se toman con el propósito de obtener conclusiones. Ésta representa el conjunto universo y se simboliza como: N ".

Muestra: "Es una parte o segmento de la población, que se retoma para analizar y poder describir a una población; ésta se simboliza con una n ".

Muestra representativa: "Es la parte que contiene las características relevantes de la población en una misma proporción".

Variable: "Son aquellas que producen valores que tienden a mostrar cierto grado de variabilidad; estas pueden ser discretas o continuas".

Variables continuas: "Pueden asumir cualquier cantidad en un determinado intervalo de valores los cuales contemplan unidades como: peso, talla, longitud, velocidad, temperatura, etc. (datos continuos)".

Variables discretas: "Es la que puede asumir sólo ciertos valores por lo regular enteros, que surgen al contar el número de conceptos que poseen ciertas características. Estas variables pueden ser Numerales y Nominales. Dentro de las numerales se encuentran por ejemplo: número de tarjetahabientes, No. de derechohabientes, No. de accidentes de trabajo, No. de alumnos, No. de Cuentas por cobrar, No. de clientes por sucursal, etc. Mientras que las nominales contemplan: religión, sexo, color, ocupación, Domicilio, nacionalidad, comportamiento, preferencias, etc.".

¹¹⁷ Altamira, Ibarra Jorge *Apuntes de Estadística Descriptiva* Licenciado en Administración. FESC. UNAM, Estado de México Agosto de 1997.

Variable dependiente: "Es la variable que se intentan conocer o predecir".

Variable Independiente: "Es la variable conocida".

Nivel de significancia. "Valor que indica el porcentaje de los valores muestrales que se hallan fuera de ciertos límites, suponiendo que la hipótesis nula sea correcta, así como la probabilidad de rechazar cuando es verdadera. Se simboliza como α ".

Hipótesis nula: "Es un enunciado que expresa que el parámetro de la población es como se especificó; es decir, lo que se desea probar. Dicha proposición es verdadera (afirmativa) y se simboliza como H_0 ".

Hipótesis alternativa: "Conclusión que se acepta cuando los datos no apoyan la hipótesis nula, como su nombre lo dice es un enunciado que ofrece una alternativa a la proposición; se simboliza como H_1 ".

Frecuencia esperada: "Las que se esperan ver en una tabla de contingencia o distribución de frecuencia, si la hipótesis nula es verdadera. Se simboliza como fe ".

Frecuencia observada: "Es la cantidad de veces que sucede u ocurren ciertos eventos en un experimento. Es simbolizada por la fo ".

Intervalo de confianza: "Gama de valores que tienen alguna probabilidad específica de incluir el verdadero valor del parámetro de la población".

Grados de Libertad: "Número de valores de una muestra que se pueden especificar libremente una vez que se sabe algo de ella".¹³⁹ Su símbolo es gl .

Proporción: Es la medida que se utiliza con datos nominales; es la fracción o porcentaje de elementos de un grupo o clase particular. Se calcula mediante la formula b/n . Se simboliza como P .¹³⁹

Límites de confianza: "Los límites superior e inferior de un intervalo de confianza".

Nivel de confianza: "Probabilidad que los estadísticos asociados a una estimación por intervalo del parámetro de una población; indica la confianza de que la estimación por intervalo incluya el parámetro de la población; su símbolo es α y el nivel de confianza más utilizado por los investigadores es 95%. Valor que se utilizará para el presente trabajo.

¹³⁹ Levin, Richard I. *Estadística para Administradores*. Editorial Prentice Hall, México D. F. 1998. pp. 328, 377

¹⁴⁰ Stevenson, J. William. *Estadística para Administración y Economía*. Editorial Harla, Mexico. 1981. p. 36

Error estándar: "Desviación estándar de la distribución muestral (proporción) de un estadístico". Se simboliza como σ_p .

Estadístico: "Medidas que describen las características de una muestra".

Inferencia Estadística. "Proceso consistente en hacer inferencias (Proyecciones) acerca de las poblaciones a partir de la información contenida en la muestra"

5.1.2. METODOLOGÍA:

1. Planteamiento del Problema:

El problema de la asertividad en el mexicano, según la maestra Aduna Mondragón, parte de la cultura de educación que tiene el individuo desde su niñez, ya que "en casa el niño aprende y se desarrolla en un ambiente con límites de error; es decir, al pequeño que se porta bien, obtiene buenas calificaciones y no se pelea con sus hermanos, no se le dice nada, pero si por el contrario su conducta es negativa se le pone atención, lo cual es reconocido como un momento de tensión que lo conduce a la ansiedad por haber hecho algo reprochable", el sentimiento de ansiedad producido por la inseguridad en el individuo se puede borrar con prácticas de autoestima y apoyo social.¹⁴⁰ El análisis realizado por la Maestra Aduna nos sirve como punto de partida, deducimos que al tener problemas de asertividad los mexicanos, los estudiantes de la Licenciatura en Administración de la FES-C, también los deben tener, pues dichas conductas se transmiten de generación en generación por medio de las costumbres, la observación y la socialización, patrón que se puede romper y cambiar, para que se transmita esta nueva conducta a las siguientes generaciones por el mismo mecanismo. La asertividad reporta grandes ventajas a las personas, por lo cual consideramos que el Administrador de la FES-C debería ser más asertivo, lo que le dará mayor efectividad y competitividad en el ambiente laboral, personal y en el ámbito de los negocios tanto nacionales como internacionales, por ello es que proponemos que la asertividad sea una característica del Administrador que egresa de esta Facultad.

2. Objetivo:

Realizar un diagnóstico a los estudiantes del último año de la carrera de la Licenciatura en Administración de la FES-C, para analizar si existen problemas de asertividad, ya que se considera una característica importante que debe tener o desarrollar el futuro licenciado de ésta Facultad, para desenvolverse en su ámbito profesional. En base a los resultados obtenidos proponer un curso como alternativa de solución.

3. Hipótesis:

Sí los Lic. en Administración de la FES-C, adquieren en su perfil actitudes (personales y sociales), habilidades administrativas, interpersonales e intelectuales, aptitudes y conocimientos administrativos, así como las características del

¹⁴⁰ Aduna, Mondragón Alma Patricia. Op. Cit., v02-07

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

administrador, los componentes verbales y no verbales, entonces tendrán una conducta asertiva al término de su carrera independientemente de su sexo.

2.1. Hipótesis Nula: Si existe el problema de la Asertividad en el Licenciado en Administración de la FES-C., es independiente de su sexo.

2.2. Hipótesis Alternativa: Si existe el problema de la Asertividad en el Licenciado en Administración de la FES-C., depende de su sexo.

4. Justificación:

El propósito de la presente investigación es reconocer la importancia de la asertividad en el comportamiento humano, básicamente como una característica indispensable que el administrador debe desarrollar para tener efectividad en sus relaciones interpersonales tanto en el ámbito laboral, profesional ya sea nacional e internacional, personal y cotidiano, que le permita comunicar adecuadamente sus sentimientos, pensamientos y decisiones, sin experimentar ansiedad ni dejarse impresionar por status o jerarquías, ni crearse sentimientos de inseguridad, los cuales disminuyen las posibilidades de éxito en la interacción social. Característica importante que debe tener el perfil del estudiante que egresará de la Licenciatura en Administración de la FES-C. que le ayude a ser mucho más competitivo en la esfera de la globalización.

Además si se toma en cuenta la idea Peter Hans Kolven Bach¹⁴¹ (Padre General de los Jesuitas) quien decía que el fin general de la Universidad es formar los mejores hombres y las mujeres al servicio de los demás. Para servir a los demás es necesario aprender a conocerlos, comunicarse con ellos y relacionarse para cumplir con este objetivo.

Con base a lo anterior se pretende hacer una investigación de campo en alumnos del último año de la carrera de Administración de la FES-C., generación 1999-2003 para saber que tan asertivos son o si necesitan reforzarla. Dependiendo de los resultados obtenidos proponer un curso que les ayude fomentar o a reafirmar esa característica de asertividad.

5. Delimitación.

El problema radica en una deficiencia de asertividad que tiene el ser humano que lo tensiona y lo conduce a sentir ansiedad por haber hecho algo no aceptado o reprobable. Pero, por ser muy extenso este universo, el estudio se enfoca en el estudiante de la Licenciatura en administración de la UNAM y en específico de la FES-C, generación 1999-2003. Donde se tomo como muestra representativa a los alumnos del último año de la carrera tanto del turno matutino como vespertino, por considerarles ya candidatos a licenciados, puesto que están a punto de egresar, con un perfil determinado y específico. Dicha muestra es del 35% del total de la población.

¹⁴¹ Navarro, Rodríguez Miguel. *Asertividad y Teoría de Decisiones: El Rol del Orientador Escolar*. www.natejandria.com/00:colab.asertividad.htm

5.1.3. CUESTIONARIO A APLICAR:

El cuestionario de evaluación de la Asertividad para los alumnos de la Licenciatura en Administración de la FES-C en su último año escolar, se retoma del inventario de asertividad propuesto por Robert E. Alberti y Michael L. Emmons¹² y del Manual de Habilidades Sociales,¹³ adaptado para la presente investigación.

El cuestionario que se propone está estructurado con 37 preguntas cerradas, las cuales tienen cinco opciones de respuesta según la siguiente escala:

<u>Escala</u>	<u>Valores</u>
0: No, Nunca.	5
1: Rara Voz	1
2: Algunas Veces	2
3: Frecuentemente	3
4: Siempre	4

Los valores asignados son para fines de análisis estadístico. Mientras que la escala es la que utilizó el alumno para evaluar su comportamiento. Además de algunos datos generales complementarios como: nombre, carrera, semestre, sexo, grupo y área terminal, los cuales serán de mucha utilidad para conformar adecuadamente la muestra aleatoria y representativa. Dicho cuestionario está dirigido a los alumnos del último año de la carrera del Licenciado en Administración (Ver Anexo 3 -Cuestionario aplicado-).

Este instrumento de medición está elaborado con una escala likert, puesto que las variables que se desean medir son comportamientos.

5.1.4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO:

Análisis de los resultados:

El cuestionario que se propuso para medir la asertividad, está orientado bajo los tres criterios descritos en el capítulo 4 y las preguntas están estructuradas de tal forma que el alumno encuestado, según sus respuestas se va ir ubicando en cada uno de los comportamientos que se toman para evaluar. En él se plantean situaciones de reacción ante ciertos eventos cotidianos.

El cuestionario consta de 37 preguntas con cinco opciones para responder, dependiendo de la respuesta cada pregunta dará dos orientaciones una asertiva y la otra pasiva o agresiva según sea el caso:

- ✓ **Orientación Asertiva:** Todas las preguntas tienen una orientación asertiva según sean contestadas, ya que esté es nuestro principal criterio a evaluar y en caso de no responder asertivamente, la orientación cambiará a pasiva o agresiva según las preguntas marcadas en cada una.

¹² Alberti y, Robert E. Y Emmons, Michael L. Op. Cit., pp.58-59

¹³ Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, UNAM *Manual de Habilidades Sociales* ENPEI UNAM, Iztacala Estado de Mexico. 1977, Material Inedito. Pp.33-35.

- ✓ **Orientación Agresiva:** Según las respuestas de las preguntas 3, 8, 13, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33 y 34.
- ✓ **Orientación Pasiva:** Considere las respuestas de las preguntas 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 24, 25, 27, 28, 30, 35, 36 y 37.

Para verificar dichas preguntas y agruparlas en las orientaciones e identificarlas mejor, se sugiere consultar el cuestionario que se encuentra en el anexo 3.

Valores de los Criterios:

- **Asertivo:** Para evaluar este criterio se toman en cuenta las 37 preguntas, debido a que tienen todas la orientación asertiva y la escala de respuestas utilizadas por los alumnos, así como los valores asignados a cada respuesta, de tal forma se obtiene un rango con el cual se determina que personas contestaron asertivamente su cuestionario, según la tabla 1:

PREGUNTA	RESPUESTA AS	PREGUNTA	RESPUESTA AS.
1	4, 3	20	0, 1
2	0, 1	21	0, 1
3	4, 3	22	4, 3
4	4, 3	23	0, 1
5	0, 1	24	4, 3
6	4, 3	25	4, 3
7	4, 3	26	0, 1
8	0, 1	27	4, 3
9	0, 1	28	4, 3
10	4, 3	29	0, 1
11	0, 1	30	4, 3
12	4, 3	31	0, 1
13	0, 1	32	0, 1
14	4, 3	33	0, 1
15	0, 1	34	4, 3
16	4, 3	35	4, 3
17	0, 1	36	0, 1
18	4, 3	37	4, 3
19	4, 3		

Tabla 1 Preguntas con orientación asertiva y escala correspondiente.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Teniendo así que el rango de la asertividad queda construido por: 20 Respuestas de (4, 3) y 17 (0, 1) Y sustituyendo los valores se tiene que:

- 1) Limite superior: $20 \cdot 4 = 80$; $17 \cdot 5 = 85$ (Recordar que $0=5$) $LS = 165$.
- 2) Limite Inferior: $20 \cdot 3 = 60$; $17 \cdot 1 = 17$ $LI=77$

Por lo tanto el rango para calificar como asertivo es de (77-165).

- ← **Pasivo:** Para evaluar este criterio se toman en cuenta sólo las preguntas con orientación pasiva, así como los valores asignados a cada respuesta de la misma; de tal forma se obtiene el rango para determinar que personas contestaron pasivamente el cuestionario, según los siguientes parámetros descritos en la tabla 2.

PREGUNTA	RESPUESTA PS	PREGUNTA	RESPUESTA PS
1	0, 1, 2,	17	2, 3, 4
2	2, 3, 4	18	0, 1, 2
4	0, 1, 2	19	0, 1, 2
5	2, 3, 4	21	2, 3, 4
6	0, 1, 2	22	0, 1, 2
7	0, 1, 2	24	0, 1, 2
9	2, 3, 4	25	0, 1, 2
10	0, 1, 2	27	0, 1, 2
11	2, 3, 4	28	0, 1, 2
12	0, 1, 2	30	0, 1, 2
14	0, 1, 2	35	0, 1, 2
15	2, 3, 4	36	2, 3, 4
16	0, 1, 2	37	0, 1, 2

Tabla 2. Preguntas con orientación pasiva y su escala correspondiente.

Teniendo así que el rango de la Pasividad queda construido por: 18 respuestas de (0, 1, 2) y 8 (2, 3, 4). Y sustituyendo los valores se tiene que:

- 1) Limite superior: $8 \cdot 4 = 32$; $18 \cdot 5 = 90$ (Recordar que $0=5$) $LS = 122$.
- 2) Limite Inferior: $8 \cdot 2 = 16$; $18 \cdot 1 = 18$ $LI=34$

Por lo tanto el rango para calificar como pasivo es de (34-122).

- ← **Agresivo:** Para evaluar este criterio se toma en cuenta solo las preguntas con orientación agresiva, así como los valores asignados a cada respuesta de la misma; de tal forma se obtiene el rango para determinar que personas contestaron agresivamente el cuestionario, esto lo reflejan los parámetros de la tabla 3.

PREGUNTA	RESPUESTA AG	PREGUNTA	RESPUESTA AG
3	0, 1, 2,	29	2, 3, 4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8	2, 3, 4		31	2, 3, 4
13	2, 3, 4		32	2, 3, 4
20	2, 3, 4		33	2, 3, 4
23	2, 3, 4		34	0, 1, 2
26	2, 3, 4			

Tabla 3 Preguntas agresivas con su escala correspondiente.

Teniendo así que el rango de la agresividad queda construido por: 2 respuestas de (0, 1, 2) y 9 (2, 3, 4). Y sustituyendo los valores se tiene que:

3) Límite superior: $9 \cdot 4 = 36$; $2 \cdot 5 = 10$ (Recordar que $0=5$) $LS = 46$.

4) Límite Inferior: $9 \cdot 2 = 18$; $2 \cdot 1 = 2$ $LI=20$.

Por lo tanto el rango para calificar como agresivo es de (20-46).

5.1.5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA:

¿CÓMO SE OBTIENE LA MUESTRA (REPRESENTATIVA)?

A través de un diseño muestral.

Un diseño muestral "Son procedimientos para extraer muestras de poblaciones, con el objeto de conocer sus características promedio a través del análisis de sólo una parte representativa de la población".¹⁴⁴

TIPOS DE DISEÑOS MUESTRALES:

Existen dos básicamente:

⇒ Probabilísticos.

⇒ No Probabilísticos.

1. Diseños Muestrales Probabilísticos:

Dentro del diseño muestral probabilístico se encuentran:

✓ Aleatorio Simple.

✓ Conglomerado.

✓ Estratificado.

✓ Sistemático.

Aleatorio simple: Es aquella donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de estar en la muestra.

Estratificado: Se divide a la población en estratos lo más homogéneos posibles y las diferencias entre los elementos dentro de cada estrato deben ser lo más pequeñas y las diferencias entre estratos deben ser tan grandes como se pueda.

¹⁴⁴ Altamira, Ibarra Jorge. Apuntes de Inferencia Estadística. Licenciado en Administración. FES-C. UNAM, Estado de México. Enero de 1998.

Conglomerados: Es aquella en la cual las diferencias entre los elementos que conforman el conglomerado deben ser tan altas como sea posible y las diferencias entre los conglomerados lo más pequeñas.

Sistemático: Se establece un sistema y un tiempo para tomar la muestra.

2. Diseño Muestral No Probabilístico.

Dentro de este se encuentran al de Juicio que consiste en el que el investigador con base a su experiencia y conocimiento utiliza para aplicar a su población en estudio.

Muestra Compuesta: Es aquella que se integra al utilizar los diferentes tipo de diseños muestrales, con lo cual se obtiene una muestra representativa de la población.

Para efectos de la presente investigación se obtuvo una muestra compuesta utilizando el método aleatorio simple y el de conglomerados, con lo cual se tiene un tamaño del 35%, por engloba a todas las áreas de la licenciatura en administración de la FES-C tanto del turno matutino como vespertino que es la población en estudio. (Ver Tabla 4, gráfica 1).

Muestra aleatoria y representativa

N = 221 Alumnos Inscritos

N = 77 encuestas

35%

(Tamaño de la muestra)

N = Población.

n = Muestra.

Áreas	Población:	Muestra	Proporción.	
R. H.	50	17	22	17.4
Mercado	60	21	27	20.9
Finanzas	80	28	36	27.9
Sist. Comput.	8	3	4	2.8
Planeación	15	5	6	5.2
Producción	8	3	4	2.8
Totales	221	77	100 %	77.0

Fuente: Coordinación de Administración L. A. Ivone Cerezo Perez 2002.

Tabla 4 Determinación de la muestra objeto de estudio

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Proporciones por Areas que integran la muestra



Gráfica 1 Determinación de la muestra.

Muestra integrada por sexo:

Además se hace un análisis de la integración por sexo de la muestra, resultando como se muestra en la tabla 5 y gráfica 2:

N = 221 Alumnos Inscritos
n = 77 encuestas

sexo	Muestra	Proporción.
Masculino	37	48
Femenino	40	52
Total	77	100

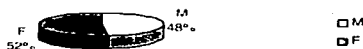
N=Poblacion
n=Muestra

48 05
51 95
100 %

Fuente: Cuestionarios aplicados a la muestra. 2002. (Ver anexo 5).

Tabla 5. Muestra integrada por sexo.

Proporción por sexo que integra la muestra



Gráfica 2. Integración de la muestra por sexo.

5.1.6. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.¹⁴⁵

Medir: significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo con reglas.

Un instrumento de Medición es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente o quiere evaluar.

¹⁴⁵ Hernandez, Sampieri Roberto, Fernandez, Collado Carlos y Bautista Lucio Pilar Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill, Mexico, D. F. 1998. pp.234-302

Las actitudes tienen diferentes propiedades que sirven para la medición como son la orientación que puede ser positiva o negativa o la intensidad que puede ser alta o baja.

Existen diferentes tipos de Instrumentos de medición, pero para efectos de la presente investigación, se usará una escala de actitudes como la Likert.

ESCALA LIKERT:

Consiste en un conjunto de preguntas ante las cuales se pide al sujeto que se le aplica, que expone su reacción eligiendo cualquiera de las cinco posibles respuestas sugeridas por la escala: cada respuesta tiene asignado un valor numérico que califica una actitud específica.

Para la presente investigación la escala Likert evalúa tres criterios; pues las preguntas dan dichas orientaciones; estas son: la asertiva, pasiva y agresiva.

FORMAS DE APLICACIÓN:

Una escala likert puede aplicarse de dos formas que son:

- ⇨ De Manera Autoadministrada: Esta consiste en entregar la escala al sujeto que la va a responder, quien analiza cada situación y marca la respuesta que mejor describe su reacción.
- ⇨ Por entrevista: El entrevistador lee las preguntas; así como las alternativas de solución al sujeto entrevistado y anota la respuesta que se le valla señalando. Cuando se utiliza esta forma de aplicación es recomendable entregar por escrito la escala de respuestas alternativas al entrevistado para evitar confusiones. En el caso de ésta investigación la escala se aplicó de manera autoadministrada.

Es importante señalar que todo instrumento de medición debe contener dos requisitos esenciales que son: la Confiabilidad y la validez.

5.1.7. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. Se determina a través del coeficiente de confiabilidad que oscilan entre 0 y 1, donde el cero significa nula confiabilidad y el 1 máximo de confiabilidad. Para ello existen diversos métodos para calcularla; entre ellos se encuentran:¹⁴⁶

1. Medidas de estabilidad: Este procedimiento consiste en aplicar el mismo instrumento de medición dos o más veces a un mismo grupo de personas después de cierto tiempo, que no sea ni tan corto ni tan largo, y si la correlación entre los resultados de las diferentes aplicaciones es altamente positiva, el instrumento se considera confiable.

¹⁴⁶ Idem, pp 346, 353-354

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Método de formas alternativas o paralelas: Aquí se aplican dos o más versiones equivalentes al instrumento de medición en contenido, instrucciones, duración y otras características; dichas versiones son administradas al mismo grupo en un periodo relativamente corto. Si la correlación entre los resultados de ambas aplicaciones resulta ser significativamente positiva dicha prueba tiene la confiabilidad.
3. Método de mitades partidas: Esta prueba requiere solo una aplicación de la medición y el total de ítems, es dividido en dos mitades y los resultados de ambas son comparados; dicho instrumento es confiable si las puntuaciones de ambas mitades están fuertemente correlacionadas. Cuanto más ítems tenga el instrumento mayor será la confiabilidad.
4. Coeficiente de alfa de Cronbach: Este coeficiente lo desarrolló J. L. Cronbach el cual requiere una sola administración del instrumento y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Este procedimiento consiste en aplicar el coeficiente.
5. Coeficiente KR-20: Kuder y Richardson desarrollaron un coeficiente para estimar la confiabilidad de una medición, su interpretación es la misma que la del coeficiente alfa.

En el caso de instrumentos como el que se utiliza en la presente investigación, que evalúan variables discretas nominales, donde no se pueden aplicar métodos como los antes mencionados, se utilizan pruebas como intervalos de confianza para inferir conclusiones a la población que se está analizando. En este caso en particular la confiabilidad se obtiene con la aplicación de la prueba estadística Ji Cuadrada, que muestra si hay dependencia entre conducta asertiva y sexo; así como los intervalos de confianza que muestran exactamente esos intervalos donde se puede validar o rechazar la hipótesis con respecto a la población.

5.1.8. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.

Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir. En el caso de la presente investigación el cuestionario que se está utilizando es tomado del inventario de asertividad que evalúa tres comportamientos que son: el asertivo, pasivo y agresivo; pero todas las preguntas están orientadas hacia la asertividad; por tal motivo, consideramos que tal investigación si tiene la validez según las evidencias siguientes:¹²⁷

1. Evidencia relacionada con el contenido: La validez del contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide; es el grado en que la medición representa al concepto medido y debe contener representados a todos los ítems del dominio de contenido de las variables a medir. En el caso de la presente podemos afirmar que la validez del

¹²⁷ Idem, pp 346-356.

contenido si la tiene porque el cuestionario está midiendo a la asertividad y eso es lo que se desea medir.

2. **Evidencia relacionada con el criterio:** La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento. Entre más se relacionen los resultados del instrumento de medición con el criterio, la validez del criterio es mayor. Esta validez también la posee la presente investigación porque está previamente determinada la forma de calificar al instrumento de medición, con base a las escalas y valores que ya se plasmaron.
3. **Evidencia relacionado con el constructo (concepto):** La validez del constructo es la más importante sobre todo desde una perspectiva científica y se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos que están siendo medidos, un constructo es una variable medida y tiene lugar dentro de una teoría o esquema teórico. Se considera que la validez del constructo se tiene, ya que el concepto asertividad tiene un esquema teórico bien definido a lo largo de la presente, además de que se analiza con métodos estadísticos que validan la hipótesis de esta investigación, ellos son: la prueba de Ji Cuadrada y los intervalos de confianza.

La validez total es igual a la suma de la validez del contenido + la validez del criterio + la validez del constructo, por lo tanto la presente tiene la validez total, pues cumple con las tres evidencias.

5.1.9. PRUEBA JI CUADRADA, ANÁLISIS Y RESULTADOS.

Para la presente investigación se utilizará una prueba de Ji Cuadrada para proporciones, por trabajar con variables discretas nominales, ya que se están utilizando comportamientos, dicha prueba tiene la finalidad de demostrar si el comportamiento asertivo depende del sexo o no. Los datos obtenidos se presentan en la tabla 7, además se recomienda consultar el anexo 4 y 5.

Sexo	COMPORTAMIENTO				Total	
	AG	PS	AS			
Masc.	37	1	7	13	16	37
Fem.	40	0	4	21	15	40
Total	77	1	11	34	31	77

Tabla 7. Datos recabados por la escala Likert - Inventario de Asertividad -

AS Asertivo PS Pasivo
AG Agresivo Otro

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es importante señalar que los datos de la tabla 7, se obtienen a partir de los datos del anexo 5 que contiene el vaciado de datos de los cuestionarios que se aplicaron a la muestra y que los datos de la gráfica del anexo 4, son los resultados que se obtienen al evaluar las conductas de los estudiantes con los cuestionarios.

Para efectos de la presente investigación se toman en cuenta las siguientes condiciones:

1. Si el entrevistado deja alguna pregunta sin contestar o encima respuestas se cuenta como indecisión, se califica como conducta pasiva y vale un punto por pregunta.
2. La columna de otros (*) se refiere a personas con problemas de asertividad, agrupa a aquellas que no entraron en los tres principales criterios
3. Si una persona cae en dos criterios se toma como indefinido y se agrupa en la columna de otros (*).

Definición de las Hipótesis para la Prueba de Ji Cuadrada.

Hipótesis Nula: Si existe el problema de la Asertividad en el Licenciado en Administración de la FES-C., es independiente de su sexo.

Hipótesis Alternativa: Si existe el problema de la Asertividad en el Licenciado en Administración de la FES-C., depende de su sexo.

DETERMINACIÓN DE LA FRECUENCIA ESPERADA PARA LA PRESENTE INVESTIGACIÓN.

Con base a los datos obtenidos por los cuestionarios aplicados se muestra que el 45% de los estudiantes son asertivos (Ver anexo 4) y el resto tiene problemas de asertividad (se agrupa el resto en gente pasiva, agresiva e indefinida); pero antes de hacer inferencias y sacar conclusiones se quiere demostrar que el problema de la asertividad no tiene nada que ver con el sexo, es decir que sea hombre o mujer; lo que indica también es que tanto hombres como mujeres pueden aumentar su asertividad, sin importar el sexo, con el entrenamiento asertivo que se propone en el presente.

COMPORTAMIENTOS										
Sexo	Agresivo		Pasivo		Asertivo		Otro		Total	
	fo	fe	fo	fe	fo	fe	fo	fe	fo	fe
Masc.	37	1	0.4805	7	5.2857	13	16.3377	16	14.8961	37
Fem.	40	0	0.5195	4	5.7143	21	17.6623	15	16.1039	40
Total	77	1	1	11	11	34	34	31	31	77

Tabla 8 Cálculo de la Frecuencia esperada que se utilizara en la prueba de Ji Cuadrada.

$$fe = \frac{\sum Col \cdot \sum Ren}{nT} \quad \text{Sustituyendo: Masc. Ag. } fe = \frac{1 \cdot 37}{77} = 0.4805.$$

De donde se tiene que:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

fe = Frecuencia esperada.
 nt = c /respecto a n.
 Col = Columna de fo.

fo = Frecuencia observada.
 n = tamaño de la muestra.
 Ren = Renglón de fo.

Para realizar tal demostración es necesario auxiliarse de la prueba de ji cuadrada, la cual parte de frecuencias observadas y las esperadas. Hasta el momento la variable conocida es la frecuencia observada, que es la que se obtuvo por medio de los cuestionarios, dichos datos se encuentran en la tabla 7, con ellos se conforma la 8.

CÁLCULO DE LA PRUEBA JI CUADRADA.

Una Vez que se tienen las dos frecuencias ya se puede concluir la prueba con la ayuda de la fórmula ji cuadrada calculada, que se describe paso a paso en la tabla 9.

Ren- glon	Columnas	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	$\frac{(fo-fe)^2}{fe}$
1	1	1	0.4805	0.5195	0.2699	0.5616
1	2	7	5.2857	1.7143	2.9388	0.55598
1	3	13	16.3377	-3.3377	11.1400	0.68186
1	4	16	14.8961	1.1039	1.2186	0.08181
2	1	0	0.5195	-0.5195	0.2699	0.51948
2	2	4	5.7143	-1.7143	2.9388	0.51429
2	3	21	17.6623	3.3377	11.1400	0.63072
2	4	15	16.1039	-1.1039	1.2186	0.07567
Σ						3.62141
$\chi^2 = \frac{(fo-fe)^2}{fe}$						

Tabla 9. Cálculo de Ji cuadrada a partir de los datos de la tabla 8.

Una vez que se ha determinado ji cuadrada calculada se gráfica (gráfica 4) para marcar las zonas de aceptación y rechazo, para ello se utiliza un nivel de significancia de 5% y se establecen los grados de libertad según la fórmula; una vez que se tienen estos datos se localizan en las tablas de la distribución de Ji cuadrada, para ello se sugiere ver el anexo 7, que contiene las tablas de la Distribución Ji Cuadrada.¹⁴⁸

CONCLUSIÓN DE LA PRUEBA JI CUADRADA.

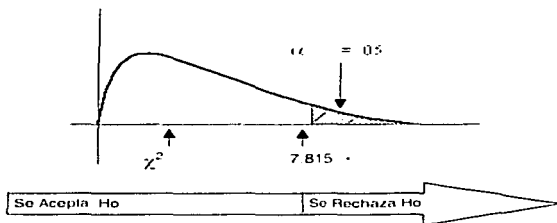
Como se pude observar en la gráfica 4, Ji cuadrada calculada cayó en la zona de aceptación con un valor de 3.621, simbolizada como χ^2 , mientras que la zona de aceptación tiene un valor de 7.815, la cual se encuentra de limitada por el área blanca en la gráfica, quedando contenida en dicha zona χ^2 , por lo tanto se acepta Ho, pues la zona de rechazo en la gráfica queda muy lejos de χ^2 , la cual está perfectamente

¹⁴⁸ Levin, Richard I. Op. Cit., pp. 471-483, 888

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

marcada por la zona sombreada; con lo que se concluye que el problema de asertividad no depende del sexo, es decir que tanto mujeres como hombres de la Licenciatura en Administración pueden presentar problemas al manifestar una conducta asertiva; a la vez con esta prueba se demuestra que tampoco existe una dependencia del sexo para que se tenga algún problema al aprender dicha conducta a través del entrenamiento asertivo que se propone en la presente investigación.

Gráfica 4. Localización de las zonas de aceptación y rechazo, así como de χ^2 Cuadrada, que se acepta según la prueba.



$$\begin{aligned} \alpha &= 0.05 \\ g &= (r-1)(c-1) \\ g &= (2-1)(4-1) \\ g &= (1)(3) \\ g &= 3 \\ \chi^2 &= 3.62141 \end{aligned}$$

Valor en tablas = 7.815

De donde tenemos que:

α = Nivel de significancia.
 g = Grados de libertad.
 r = Renglón c = Columna.
 χ^2 = Ji Cuadrada calculada.

5.1.10. INTERVALOS DE CONFIANZA, ANÁLISIS Y RESULTADOS.

Para realizar inferencia estadística sobre los resultados de manera más acertada, se establecen niveles de confianza para la proporción, ya que dicha probabilidad indica la confianza que se tiene de que la estimación por intervalo queda comprenda el parámetro de la población, nuevamente se trabajan con los 77 cuestionarios, utilizando los resultados totales, es decir, por criterio, datos que se toman de la tabla 7; pero antes de ello se determinarán las variables a utilizar:

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES.

Variables Independientes. De donde: Sustituyendo:

$N = 221$	$N =$ Población.	
$n = 77$	$n =$ Muestra.	
$AG = 1$	$AG =$ Agresivo.	
$AS = 34$	$AS =$ Asertivo.	
$PS = 11$	$PS =$ Pasivo.	
$\alpha = 95\%$	$\alpha =$ Nivel de Confianza	
$b = AG, PS \text{ o } AS$	$B =$ No. de Observaciones	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

$Vt = \alpha/2$ $Vt = Z$	$Vt = \text{Valor Tablas en Distribución Normal.}$ (Ver anexo 7).	$Vt = 0.95/2$ $Vt = 0.475$ $Z = 1.96^{13a}$
-----------------------------	--	---

Variables Dependientes:

De donde:

$P = \frac{b}{n}$	$P = \text{Proporción de la muestra a favor.}$
$\sigma p = \sqrt{\frac{pq}{n}}$	$\sigma p = \text{Error estándar de la proporción.}$ $q = \text{Proporción de la muestra no a favor. Se obtiene } 1 - p.$
$e = Z \cdot \sigma p$	$e = \text{Estimación del intervalo.}$ $Z = \text{Valor tablas en Distribución Normal.}$
$LS = P + e$	$LS = \text{Limite Superior.}$
$LI = P - e.$	$LI = \text{Limite Inferior.}$

CÁLCULO DE LOS INTERVALOS DE CONFIANZA.

El cálculo de los intervalos de confianza se mostrará paso a paso en la tabla 10, una vez que se han descrito en el punto anterior las variables y formulas que se utilizan; en ella se muestra el tipo de comportamiento, los cálculos de las formulas aplicadas, los limites del intervalo, así como el porcentaje promedio.

$$n=77 \quad a = 95\% \quad 1 - 0.95 = 0.05 / 2 = 0.025 \quad 100$$

$$Vt = 0.50 - 0.025 = 0.4750$$

$$Z = 1.96$$

Comportamiento	b	$p = \frac{b}{n}$	Sp	e	LI	LS	p %
Asertivo	34	0.4416	0.0566	0.1109	33.06	55.25	44.16
<i>Agresivo</i>	1	0.0130	0.0129	0.0253	-1.23	3.83	1.30
Pasivo	11	0.1429	0.0399	0.0782	6.47	22.10	14.29
Otro	31	0.4026	0.0559	0.1095	29.31	51.21	40.26
Totales	77	1					100.00

Tabla 10. Calculo de los intervalos de confianza de los tres criterios evaluados.

^{13a} Idem, p. 871.

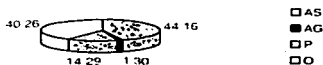
TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Una vez que se establecen los niveles de confianza se hace el análisis de los resultados finales, los que se plasman en la gráfica 5; mientras que en la gráfica 6 se hace un análisis de la conducta asertiva y de la conducta no asertiva que en este caso engloba a los otros criterios analizados en la prueba (agresivo, pasivo y otros).

CONCLUSIÓN DE LOS INTERVALOS DE CONFIANZA.

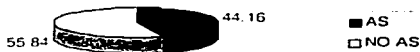
De la tabla 10 que muestra los intervalos de confianza obtenidos para los criterios analizados, se infiere que del total de la gente entrevistada el 44.16% son asertivos, ubicándose en el intervalo 33.06 y 55.25%; el agresivo con 1.30% su intervalo va del -1.23 al 3.83%, el pasivo con 14.29% con un intervalo que oscila entre el 6.47 y 22.10%; mientras que los indefinidos ubicados en el renglón de otros con un 40.26% siendo su intervalo del 29.31 al 51.21%. Por lo tanto se concluye que si el 44.16% de la población es asertiva, entonces el 55.84% tiene problemas de asertiva, según los promedios (ver gráficas 5 y 6); lo cual indica que más del 40% (44.75% si se toma en cuenta el límite superior del intervalo de confianza) de los Licenciados en administración tiene problemas de asertividad, lo que provoca que tengan problemas en sus interacciones sociales, toma de decisiones, efectividad en sus acciones, en un bajo control emocional, lo cual se refleja en su desempeño laboral, así como en el cotidiano.

Proporción de estudiantes de Administración por Comportamiento.



Gráfica 5. Proporciones promedio de los comportamientos.

Estudiantes de la Licenciatura en Administración Asertivos y no Asertivos de la FES-C.



Gráfica 6 Conclusión sobre la conducta asertiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DETERMINACIÓN DE INTERVALOS DE CONFIANZA POR PREGUNTA.

Como se puede observar en la tabla 11 se calculan los intervalos de confianza para cada pregunta, mostrando al final el porcentaje promedio para cada una, esto muestra que tan asertiva, pasiva o agresivamente respondieron los alumnos de la licenciatura en administración por cada situación expuesta.

$$n = 77 \quad \alpha = 95\% \quad 1 - 0.95 = 0.05 / 2 = 0.025$$

$$VI = 0.50 - 0.025 = 0.4750 \quad 100$$

$$Z = 1.96 \quad \%$$

No. Pregunta	Comportamiento	b	$P = \frac{b}{n}$	z_p	e	LI	LS	p %
1	AS	45	0.5844	0.0562	0.1101	47.43	69.45	58.44
	P	32	0.4156	0.0562	0.1101	30.55	52.57	41.56
2	AS	54	0.7013	0.0522	0.1022	59.91	80.35	70.13
	P	23	0.2987	0.0522	0.1022	19.65	40.09	29.87
3	AS	61	0.7922	0.0462	0.0906	70.16	88.28	79.22
	AG	16	0.2078	0.0462	0.0906	11.72	29.84	20.78
4	AS	29	0.3766	0.0552	0.1082	26.84	48.49	37.66
	P	48	0.6234	0.0552	0.1082	51.51	73.16	62.34
5	AS	51	0.6623	0.0539	0.1056	55.67	76.80	66.23
	P	26	0.3377	0.0539	0.1056	23.20	44.33	33.77
6	AS	71	0.9221	0.0305	0.0599	86.22	98.20	92.21
	P	6	0.0779	0.0305	0.0599	1.80	13.78	7.79
7	AS	57	0.7403	0.0500	0.0979	64.23	83.82	74.03
	P	20	0.2597	0.0500	0.0979	16.18	35.77	25.97
8	AS	41	0.5325	0.0569	0.1114	42.10	64.39	53.25
	AG	36	0.4675	0.0569	0.1114	35.61	57.90	46.75
9	AS	65	0.8442	0.0413	0.0810	76.31	92.52	84.42
	P	12	0.1558	0.0413	0.0810	7.48	23.69	15.58
10	AS	40	0.5195	0.0569	0.1116	40.79	63.11	51.95
	P	37	0.4805	0.0569	0.1116	36.89	59.21	48.05
11	AS	49	0.6364	0.0548	0.1074	52.89	74.38	63.64
	P	28	0.3636	0.0548	0.1074	25.62	47.11	36.36
12	AS	39	0.5065	0.0570	0.1117	39.48	61.82	50.65
	P	38	0.4935	0.0570	0.1117	38.18	60.52	49.35
13	AS	32	0.4156	0.0562	0.1101	30.55	52.57	41.56
	AG	45	0.5844	0.0562	0.1101	47.43	69.45	58.44
14	AS	52	0.6753	0.0534	0.1046	57.07	77.99	67.53
	P	25	0.3247	0.0534	0.1046	22.01	42.93	32.47
15	AS	45	0.5844	0.0562	0.1101	47.43	69.45	58.44
	P	32	0.4156	0.0562	0.1101	30.55	52.57	41.56
16	AS	24	0.3117	0.0528	0.1035	20.82	41.51	31.17
	P	53	0.6883	0.0528	0.1035	58.49	79.18	68.83
17	AS	59	0.7662	0.0482	0.0945	67.17	86.08	76.62
	P	18	0.2338	0.0482	0.0945	13.92	32.83	23.38
18	AS	44	0.5714	0.0564	0.1105	46.09	68.20	57.14
	P	33	0.4286	0.0564	0.1105	31.80	53.91	42.86

19	AS	69	0.8961	0.0348	0.0682	82.80	96.43	89.61
	P	8	0.1039	0.0348	0.0682	3.57	17.20	10.39
20	AS	46	0.5974	0.0559	0.1095	48.79	70.69	59.74
	AG	31	0.4026	0.0559	0.1095	29.31	51.21	40.26
21	AS	47	0.6104	0.0556	0.1089	50.15	71.93	61.04
	P	30	0.3896	0.0556	0.1089	28.07	49.85	38.96
22	AS	46	0.5974	0.0559	0.1095	48.79	70.69	59.74
	P	31	0.4026	0.0559	0.1095	29.31	51.21	40.26
23	AS	59	0.7662	0.0482	0.0945	67.17	86.08	76.62
	AG	18	0.2338	0.0482	0.0945	13.92	32.83	23.38
24	AS	50	0.6494	0.0544	0.1066	54.28	75.59	64.94
	P	27	0.3506	0.0544	0.1066	24.41	45.72	35.06
25	AS	52	0.6753	0.0534	0.1046	57.07	77.99	67.53
	P	25	0.3247	0.0534	0.1046	22.01	42.93	32.47
26	AS	27	0.3506	0.0544	0.1066	24.41	45.72	35.06
	AG	50	0.6494	0.0544	0.1066	54.28	75.59	64.94
27	AS	52	0.6753	0.0534	0.1046	57.07	77.99	67.53
	P	25	0.3247	0.0534	0.1046	22.01	42.93	32.47
28	AS	33	0.4286	0.0564	0.1105	31.80	53.91	42.86
	P	44	0.5714	0.0564	0.1105	46.09	68.20	57.14
29	AS	55	0.7143	0.0515	0.1009	61.34	81.52	71.43
	AG	22	0.2857	0.0515	0.1009	18.48	38.66	28.57
30	AS	36	0.4675	0.0569	0.1114	35.61	57.90	46.75
	P	41	0.5325	0.0569	0.1114	42.10	64.39	53.25
31	AS	67	0.8701	0.0383	0.0751	79.50	94.52	87.01
	AG	10	0.1299	0.0383	0.0751	5.48	20.50	12.99
32	AS	46	0.5974	0.0559	0.1095	48.79	70.69	59.74
	AG	31	0.4026	0.0559	0.1095	29.31	51.21	40.26
33	AS	69	0.8961	0.0348	0.0682	82.80	96.43	89.61
	AG	8	0.1039	0.0348	0.0682	3.57	17.20	10.39
34	AS	18	0.2338	0.0482	0.0945	13.92	32.83	23.38
	AG	59	0.7662	0.0482	0.0945	67.17	86.08	76.62
35	AS	27	0.3506	0.0544	0.1066	24.41	45.72	35.06
	P	50	0.6494	0.0544	0.1066	54.28	75.59	64.94
36	AS	48	0.6234	0.0552	0.1082	51.51	73.16	62.34
	P	29	0.3766	0.0552	0.1082	26.84	48.49	37.66
37	AS	28	0.3636	0.0548	0.1074	25.62	47.11	36.36
	P	49	0.6364	0.0548	0.1074	52.89	74.38	63.64

Tabla 11. Cálculo de los intervalos de confianza por cada pregunta del cuestionario

PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS PARA LA TABLA:

Para conocer y analizar los resultados que se obtienen al establecer los intervalos de confianza de la tabla 11, se explicarán cada una de las columnas, así como lo que muestran: La primera columna señala que tipo de pregunta se analiza (se recomienda consultar el cuestionario que se encuentra en el anexo 3), la segunda muestra las dos orientaciones que tiene cada pregunta, la tercera muestra el

número de observaciones de cada orientación, la cuarta la proporción, la quinta el cálculo del error estándar de la proporción, la sexta muestra la estimación del intervalo, es decir, lo que dará como resultado los límites de confianza, el séptimo muestra el Límite Inferior del intervalo, la octava da el Límite superior del intervalo, finalmente se tiene la columna novena que muestra el porcentaje promedio de cada situación. Como ejemplo se analizará la pregunta 1, donde la gente se mostró más asertiva en un 58.44% en relación con el contra criterio que fue la pasiva con un 41.56%, siendo el intervalo asertivo entre el 47.43 y 69.45%, mientras que el intervalo del criterio pasivo oscila entre el 30.55 y 52.57%; en cuanto a la pregunta 4 la gente se mostró más pasiva en un 62.34% y un 37.66% asertiva, el intervalo pasivo es de 51.51 a 73.16%, el asertivo va de 26.48 a 48.49%; así sucesivamente se puede realizar el análisis con cada una de las preguntas. Este análisis sirve para inferir pregunta por pregunta la conducta predominante en la población estudiantil administradora.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. PROPUESTA DE CURSO COMO ALTERNATIVA DE
SOLUCIÓN.

LA CONFIANZA EN SÍ MISMA ES EL PRIMER SECRETO DEL ÉXITO.
EMERSON.

EL HOMBRE NUNCA SABE DE LO QUE ES CAPAZ HASTA QUE LO INTENTA.
CHARLES DICKENS.

6. PROPUESTA DE CURSO COMO ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.

En este capítulo se determinará la estructura del curso que se propone para incrementar la asertividad en los estudiantes de la Licenciatura en administración de la FES-C, según las necesidades detectadas por la investigación realizada. Antes de exponerse, es recomendable analizar los conceptos que involucran a un entrenamiento asertivo: una vez que se sabe que es la asertividad y las ventajas de practicarla es hora de prepararse para aprender a ser asertivos a través del entrenamiento, hay que determinar que es, cuales son los objetivos, características y a quién o a quienes va dirigido.

El entrenamiento asertivo permite reducir el estrés, la ansiedad y la frustración al defender derechos, expresarse sin inhibiciones, así como mejorar las relaciones interpersonales. En cuanto al administrador es importante que conozca que es el entrenamiento asertivo, para que posteriormente lo practique y pueda capacitar a su personal para lograr un mejor ambiente laboral.

En la práctica el entrenamiento en asertividad supone el desarrollo de la capacidad para:

- Expresar sentimientos o deseos positivos y negativos de una forma eficaz sin negar o dejar de considerar los de los demás y sin sentir vergüenza.
- Distinguir entre la aserción, agresión y pasividad, así como sus consecuencias.
- Determinar las ocasiones en las que la expresión personal es importante y adecuada.
- Defenderse sin agresión o pasividad frente a la conducta poco cooperadora o razonable de los demás.

6.1. CONCEPTO DE ENTRENAMIENTO ASERTIVO.

"Es un enfoque general de la terapia dirigido a incrementar la competencia de la actuación en situaciones críticas de la vida" (Goldsmith t McFall). O "Es un instrumento directo y sistemático de enseñar estrategias y habilidades interpersonales a los individuos, con la intención de mejorar su competencia interpersonal e individuales en clases específicas de situaciones sociales"(Curran).¹⁵⁰

Es una conducta interpersonal que envuelve la honestidad y la expresión sincera de sentimientos, que pone énfasis en la adquisición de las habilidades sociales a través de la práctica para eliminar la ansiedad e inseguridad.¹⁵¹

El entrenamiento asertivo tiene aplicación en diversas actividades humanas y lugares, como por ejemplo: en la escuela, lugares de capacitación, terapias médicas, en la oficina, en instituciones deportivas, dependencias de gobierno y en la comunidad en general, no es ofensivo ni requiere supervisión médica y tampoco es costosa.

¹⁵⁰ Caballo, Vicente Op Cit., p. 409.

¹⁵¹ Larios, Navarrete Teresa *Entrenamiento Asertivo en Sujetos Alcohólicos*. Tesis de Psicología. ENEP Izacala, UNAM, Estado de México. 1982, pp. 48-52.

6.2. OBJETIVOS DE SU APLICACIÓN.¹⁵²

- Su Finalidad principal es incrementar la sensibilidad del individuo hacia sus propios sentimientos
- Desarrollar la habilidad para buscar, mantener o expresar adecuadamente sentimientos o deseos de manera positiva, enfatizando respeto y dignidad ante los otros.
- Proveer al participante un repertorio de acciones o palabras que le permitan reducir la ansiedad que le causa la interacción social.
- Promover y mantener una buena comunicación, amplia, precisa y exitosa en quien lo practica.

6.3. CARACTERÍSTICAS DEL ENTRENAMIENTO ASERTIVO.

Existen personas que pueden hablar con facilidad de lo que piensan, pero no de lo que sienten, dificultándoseles manifestar emociones y sentimientos, en algunas otras ni siquiera están seguras de lo que sienten, porque no articulan emoción alguna, se vuelven insensibles.

Cuando sucede alguno de los dos casos el individuo pierde el control sobre sí y se refleja en una mala relación interpersonal por experimentar sentimientos de ansiedad, inseguridad, angustia e insatisfacción. Por lo cual es incapaz de expresar realmente sus sentimientos, poniendo en aprietos a familiares, amigos y compañeros de trabajo al intentar interpretar lo que siente o quiere.

El entrenamiento en asertividad procura la experiencia real de los sentimientos y la expresión espontánea de los mismos, pues los sentimientos son parte fundamental en las personas; por ello el entrenamiento asertivo pretende unir el pensamiento, los sentimientos y las acciones a través de conductas específicas. Todo entrenamiento asertivo se caracteriza por:

1. La experiencia de los sentimientos no es suficiente por sí misma para el bienestar del individuo, y
2. La expresión de los sentimientos tampoco basta por sí sola.

Es decir el entrenamiento asertivo debe lograr que el individuo realmente sienta y exprese sus emociones a un tercero en el momento adecuado, en forma directa, respetuosa y honesta; con perfecto equilibrio entre lo que se dice y lo que se refleja con las acciones.¹⁵³

6.4. IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO ASERTIVO.

El entrenamiento asertivo ha sido una de las principales técnicas utilizadas para ayudar a las personas a incrementar su motivación, a reducir la depresión, a canalizar alguna situación que causan frustración o ansiedad en ellas.

[1] Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala UNAM, Op. Cit., pp. 1-5
[2] Rodríguez, Estrada Mauro y Serralde, Rodríguez Martha, Op. Cit., pp.36-37.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo cual la importancia de realizar un entrenamiento asertivo básicamente es por las consecuencias positivas que trae el realizarlo a las personas que lo practican, entre ellas:

- ❖ La seguridad, el respeto y la expresión de sí hacia los demás.
- ❖ Tomar mejores decisiones.
- ❖ Eliminar inhibiciones y conductas agresivas, pasivas o de manipulación.
- ❖ Evitar experimentar ansiedad, frustración o temor.
- ❖ Ser más sociales y mantener relaciones más sanas y duraderas.
- ❖ La oportunidad de cambiar y aprender de ese cambio de conducta.
- ❖ Defender sus derechos, hacerlos valer y sobre todo no imponer sus creencias, busca relaciones de ganar-ganar.
- ❖ Ser lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace sin temor y en forma natural.

6.5. COMO DETERMINAR LA UBICACIÓN DE UN PARTICIPANTE EN UN ENTRENAMIENTO INDIVIDUAL O GRUPAL.

El éxito de un entrenamiento de asertividad está basado primero en la disposición del participante y su deseo de cambio; pues de lo contrario ninguna técnica asertiva dará resultado positivo.¹⁵⁴

Una vez que se tenga a la persona dispuesta a realizar un cambio de conducta se debe determinar que tipo de entrenamiento es el que se requiere, a través de una evaluación, ya que si el individuo es generalmente no asertivo, requiere mayor atención, ambiente de confianza y de uno a uno, para que pueda practicar socialmente de manera abierta, sin temor a la crítica o rechazo. Dicho entrenamiento debe ser gradual y constante.

En el caso de tener como participe a una persona generalmente agresiva, se utiliza un tratamiento individual, para evitar que en un entrenamiento grupal trate de dominar o manipular al resto del grupo, principalmente a los no asertivos.

En ambos casos (participante pasivo o agresivo) después de un entrenamiento individual gradual y constante que les dote de ciertos patrones asertivos básicos, se integran a un grupo, ya que la asertividad es una práctica social, la misma se debe desarrollar en ese propio ámbito. Es importante señalar que los participantes de un entrenamiento asertivo grupal no deben mostrar formas de interacción no asertivas o agresivas muy generalizadas, esto quiere decir que sólo son toleradas las situacionales o específicas.

6.6. ENTRENAMIENTO INDIVIDUAL Y SUS VENTAJAS.

El entrenamiento individual¹⁵⁵ básicamente sirve para moldear y preparar al participante para un entrenamiento grupal, pues da a la persona generalmente

¹⁵⁴ Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala UNAM Op Cit., pp 1-5

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

pasiva o agresiva ciertos patrones básicos de asertividad para que se pueda manejar ante un grupo cualquiera sin presentar ansiedad, frustración o manipulación de terceros, es decir, el entrenamiento individual es la antesala del grupal.

Este entrenamiento es muy personalizado y sólo sirve para preparar al participante para que pueda desarrollar sus habilidades sociales, las cuales pondrá en práctica en sus diferentes círculos o roles a desempeñar, ya que el hombre es un ser 100% social.

Las ventajas que reporta este entrenamiento es que sirve de inducción a la asertividad, a conocerla y a empezarla a sentirla, para después practicarla con diversos grupos sociales; además de que sirve para controlar y canalizar agresión, ansiedad o frustración.

Otra ventaja que brinda es porque se aprende a dar confianza, a creer en sí, en sentir seguridad, a respetar derechos y hacer que los demás los respeten.

Se recomienda hacer un programa de trabajo en el cual se comience desde que es la asertividad, distinguir entre conductas agresivas, pasivas y asertivas, así como lo que implica utilizarlas, establecer objetivos y áreas de oportunidad a cambiar y practicar habilidades verbales y no verbales acorde a los objetivos del participante.

6.7. ENTRENAMIENTO GRUPAL. VENTAJAS, TAMAÑO Y COMPOSICIÓN

El entrenamiento grupal de asertividad busca fundamentalmente la interacción de los participantes en ciertas conductas sociales básicas y cotidianas para comenzar a dar confianza a los participantes, para que practiquen respetuosamente a equilibrar lo que dicen con el lenguaje corporal que transmiten, a controlar nerviosismo, temor, ansiedad, ser naturales y espontáneos.

El entrenamiento asertivo grupal reporta ciertas ventajas al ser practicado, entre las cuales se encuentran:¹⁵⁶

- ✓ Interactuar con otros que también desean ser más asertivos.
- ✓ Ensayar con diferentes personas y practicar diferentes roles, lo que permite un mayor aprendizaje.
- ✓ Se identifican y distinguen diferentes escenarios de respuestas Agresivas y/o Pasivas, para abordarse después de manera asertivas.
- ✓ Se da refuerzo positivo y retroalimentación entre los diferentes integrantes del grupo, logrando enriquecer las respuestas asertivas.
- ✓ En grupo se crea un ambiente de confianza, respeto, apoyo, empatía, cooperación y se comienzan a dar relaciones más sinceras, directas y de ganar-ganar.

El tamaño de un grupo de entrenamiento asertivo es recomendable que esté integrado entre 6 y 15 personas para una buena interacción, atención y práctica. Se sugiere balancear la participación entre el número de hombres y mujeres, puede ser compuesto por personas de diferentes edad, ocupación, estado civil o status socioeconómico. Entre mas variado esté el grupo es más enriquecedor, pues es más representativo a la sociedad con la que se convive diariamente.

Idem, p. 4
Idem, pp. 4-5

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.7.1. NÚMERO DE SESIONES Y DURACIÓN.

Es importante contemplar si el grupo estará sujeto a un tiempo determinado o será sin límite alguno para determinar el número de sesiones. Con lo cual se determinan dos tipos de entrenamiento: uno de tiempo limitado y otro de tiempo abierto.

Cuando se trabaja con el entrenamiento de tiempo abierto, no hay límite de tiempo de duración, pueden integrarse nuevos miembros a lo largo del curso o irse saliendo de él, según sus objetivos deseados de cada persona.

En el caso de entrenamiento de tiempo limitado, se procede más sistemáticamente y se plantea desde el inicio el número de sesiones, el contenido de cada una de ellas, se estructuran ejercicios específicos para reforzar el contenido de la sesión y se dejan algunas sesiones para revisión de problemas en forma individual.

Los expertos¹⁵⁷ señalan que un entrenamiento de asertividad puede ser realizado en un programa de 10 a 12 sesiones aproximadamente de 1 a 1 1/2 horas de duración, dos veces por semana.

Ahora bien una vez que se ha aceptado ser asertivo y evaluado que tipo de entrenamiento es el indicado según sea el caso, se debe estructurar un programa de trabajo secuencial para que el participante o los participantes adquieran el repertorio asertivo adecuado a sus necesidades.

6.8. DESCRIPCIÓN DE TÉCNICAS A UTILIZAR EN UN ENTRENAMIENTO ASERTIVO.

La adquisición de las habilidades asertivas se facilita mucho más si se cuenta con un programa de entrenamiento asertivo secuencial de tareas bien respaldado con algunas técnicas que faciliten su asimilación, entre las más utilizadas en los entrenamientos se encuentran:¹⁵⁸

ENSAYO CONDUCTUAL.

Consiste en ensayar situaciones que le resultan problemáticas para un individuo en la forma de conducta adecuada. Al principio actúa normalmente, recibe información de los aspectos positivos de su actuación, a la vez de que se le dan sugerencias para reforzar y mejorar conductas verbales y no verbales apropiadas. Se le da seguimiento a esta técnica hasta que el individuo haya logrado el cambio deseado en la ejecución de dicha acción.

JUEGO DE ROLES.

Esta técnica retoma gran importancia la empatía, pues el individuo participante desempeña el papel típico de su interlocutor, mientras que el interlocutor realiza el papel del participante (se intercambian los papeles). El objetivo del juego de roles es que se practique conductas que tal vez uno no se había dado cuenta que existían o

¹⁵⁷ Idem, p. 5

¹⁵⁸ Idem, pp. 10-12

que no se les ha dado el valor que tienen, a la vez que se evalúa la propia conducta.

MODELAMIENTO.

Esta es una técnica en la cual se toma como patrón o modelo a un tercero, del cual se aprende su forma de actuar ante una situación que al participante le resulta difícil enfrentar, este aprendizaje es mediante la observación de la conducta del modelo. En un entrenamiento de asertividad se propone el siguiente modelamiento:

- La modelación debe presentarse tantas veces como sean necesarias, de preferencia por varios modelos, los cuales deben ir aumentando el grado de dificultad en su actuación.
- El participante / observador deberá tener la guía y las oportunidades necesarias para ejecutar la conducta representada por el modelo; paso a paso, en una secuencia gradual de actividad y con las condiciones necesarias según sea el caso.
- Se preparan las acciones alternativas necesarias para reforzar la conducta observada.

Es importante señalar que el modelo puede presentarse en vivo, en grabación de película o audio.

INSTRUCCIONES.

Es una técnica muy utilizada en la vida cotidiana de una persona; pues consiste en que el participante reciba una serie de recomendaciones sobre su conducta antes de que se enfrente a una situación difícil o no antes practicada, para lograrla con éxito.

REFORZAMIENTO.

Esta técnica es muy importante en un entrenamiento asertivo, pues se deben reforzar positivamente las conductas adecuadas de los participantes con el fin de que se mantengan y fortalezcan. Existen diferentes formas de reforzar las conductas, entre ellas se tienen:

- ⇒ El Autoreforzamiento,
- ⇒ El Administrado por el instructor,
- ⇒ El que dan personas significativas,
- ⇒ El que se tiene al momento de la ejecución.

INFORMACIÓN.

Esta se refiere al intercambio de información entre el instructor y el participante acerca de diversos aspectos de la conducta y las situaciones que representan problema.

ASESORIA.

El instructor explica a los participantes diversos aspectos de su conducta, así como sus consecuencias positivas o negativas que se generarían si respondiera de esa forma en determinada situación, todo con la finalidad de beneficiar su ejecución en el futuro.

RETROALIMENTACIÓN (FEEDBACK).

La retroalimentación es la técnica a través de la cual el instructor o algún otro compañero, dentro de un ensayo conductual le informa al participante sobre el avance de la ejecución de sus conductas verbales y no verbales.

Es importante señalar que la retroalimentación debe puntualizar primeramente los aspectos positivos de la ejecución y después hacer sugerencias sobre algunas áreas de oportunidad que se puedan desarrollar en la conducta a través de los ensayos. Ahora bien es necesario enfatizar que de ninguna manera se harán comentarios de desaprobación o que lleven mensajes desalentadores para el o los individuos en entrenamiento.

6.9. DESCRIPCIÓN DE TÉCNICAS VERBALES ASERTIVAS.

Las técnicas verbales asertivas son muy importantes porque ayudan a expresar lo que se desea, dándole a la persona una posición firme, persistente, manteniendo sus propios valores, dignidad personal e imponiendo sus derechos en cualquier intercambio social. Cuando una persona es asertiva aumenta su propio respeto, su confianza y eleva su nivel de autoestima. Además dé que son de gran utilidad para enfrentar las prácticas manipuladoras a las que muchas veces somos sujetos; destruyen los problemas de comunicación deficiente que causan tantos conflictos con terceros.

El objetivo primordial de estas técnicas es reducir las típicas respuestas emocionales negativas ante las críticas reales o imaginarias propias o de otros. Entre ellas destacan:¹⁵⁹

1. **Estabilizador.** Esta técnica consiste en tomar en cuenta el derecho propio y el de un tercero y posteriormente elegir una conducta a seguir. Esta técnica contempla tres fases:
 - Tú derecho es... "Hija tú debes ir a la escuela muy temprano mañana".
 - Mi derecho es... "Yo necesito el auto en la tarde para ir al hospital".
 - Así que... (Estabilidad) "Así que, te lo presto pero llegas a las 3:00 p.m."
2. **Guión DEEC.** Esta técnica consiste en preparar un argumento verbal que exprese sus sentimientos respecto a algo o alguien. Su nombre dice como funciona la técnica:

Describe la conducta no deseada.

Expresa la emoción que nos provoca.

Enuncia la conducta deseada. "Quiero que...", "Te pido que...", "Deseo que...".

Comenta las consecuencias positivas y negativas de cambiar o no la conducta X.

Por ejemplo:

- "Sr. Juan, frecuentemente No deposita a tiempo las ventas semanales de su sucursal (Conducta no deseada).

¹⁵⁹ Rodríguez, Estrada Mauro y Serralde, Rodríguez Martha. Op. Cit., pp 79-85

- Lo cual me molesta y me irrita mucho por que me causa atraso y problemas con el Contador en el cierre mensual (Emoción que provoca).
- La pido de favor que realice sus depósitos completos de las ventas de la semana, los días lunes posteriores, y envíe la documentación al igual que los demás encargados de las sucursales, para evitar tener saldos pendientes a fin de mes (conducta deseada).
- "Si trabajamos de esta manera, yo no le molestaré más, ya no tendré presión ni enojo y el contador no nos llamará la atención, ni a usted ni a mí, pues no tendremos saldos atrasados" (Consecuencia positiva).
- "De lo contrario, me seguiré sintiendo presionada y enojada, le estaré molestando con esos depósitos, tendremos saldos pendientes y el contador nos llamará la atención por esos atrasos y tal vez nos pidan que firmemos nuestra renuncia" (Consecuencias negativas)".

3. **Disco Rayado.** Consiste en repetir y ser persistente una, otra y las veces que sean necesarias las palabras que muestras nuestros deseos, esto debe ser de manera serena, tranquila, sin gritar y sin enojarse. Ayuda a aferrarnos a los ideales, evitando las trampas manipuladoras del interlocutor al cual se desea imponerse asertivamente, ya que se evaden todas sus preguntas mal intencionadas.¹⁰⁴

Por ejemplo:

- Quiero cambiar esta computadora que compre ayer, pues no funciona (Disco rayado).
- *¿Leyó el instructivo?*
- Yo deseo cambiar esta computadora que no funciona. (Disco rayado).
- *Tal vez, no siguió las recomendaciones señaladas.*
- Deseo cambiar esta computadora que no funciona. (Disco rayado).
- *Trae su comprobante de compra y su garantía.*
- Sí, (mostrando) quiero cambiarla por otra que funcione (Disco rayado).
- *Por que no la revisó y probó ayer antes de salir de la tienda.*
- Quiero cambiar esta computadora por otra que sí funcione. (Disco rayado).

Al no contestar las preguntas acorraladoras del oponente, el no tendrá forma de decir "No", bajará la guardia y la manipulación se desvanece.

Esta técnica ayuda a ser asertivos, pues uno de los aspectos más importantes de la asertividad es la persistencia, por eso el nombre de esta técnica, disco rayado, pues debe repetir y repetir, hasta convencer de lo que desea.

4. **Banco de Niebla.** Está técnica también requiere de mucha persistencia, así como de aprender a escuchar lo que dice el interlocutor exactamente; con ella aprende a aceptar las críticas, a no contraatacar, a no ofrecer resistencia, a no justificarse y a no prometer cambios a los críticos manipuladores, pues reconoce que haya algo de cierto en lo que dicen, pero no por ello cambiará de opinión, por eso se debe escuchar sin sentirse violento, dando oportunidad de actuar por su

¹⁰⁴ Urióstegui Palacios Patricia. Op. Cit., p.29.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

propio juicio, validando o desechando la crítica según su convicción. Ejemplo de ello es:

- ⇒ "Veó que no mejora tú manera de vestir.
- Es verdad, sigo vistiendo como de costumbre (Banco de niebla).
- ⇒ ¡Valla pantalones! Jamás han visto una plancha.
- Tienes razón, están arrugados (Banco de niebla).
- ⇒ Arrugados, es piropo, están horribles, para la basura.
- Probablemente tienes razón, están para tirarlos (Banco de niebla).
- ⇒ Además tus zapatos están sucios y no te combinan, parecen caja fuerte.
- Es verdad, están sucios (Banco de niebla).
- ⇒ Por otra parte dudo que funciones así, en tu trabajo.
- Estoy seguro de que podría mejorar (Banco de niebla).
- ⇒ Pareces uno de eso tipos que no tienen personalidad.
- Lo parezco, ¿verdad?
- ⇒ No, no lo pareces, lo eres.
- Puede que tengas razón (banco de niebla).
- ⇒ ¿No eres capaz de decir que no estas de acuerdo, si eso es lo que piensas?
- Tal vez (Banco de niebla)".

5. **Aserción Negativa.** Esta técnica consiste en aceptar abiertamente que se cometió un error, ayuda a modificar los sentimientos de culpa que casi siempre se experimentan cuando se sabe que se ha fallado, además ayuda a no ser presa fácil de los manipuladores que intentan aprovecharse de ese error, sin tener que adoptar actitudes defensivas, ansiosas o de contracrítica, que busquen ocultar el error. Ejemplo de ella es:

- No obtuvo usted buenos resultados en la Junta de trabajo.
- * Tiene razón, mi actuación no fue muy destacada (aserción negativa).
- "Acepto que no sé planear mi tiempo, pero le vengo a avisar que no participaré en el proyecto" (Aserción negativa).

6. **Aserción positiva.** Esta técnica tiene como finalidad la aceptación asertiva de las alabanzas, elogios o felicitaciones que uno recibe, sin desviarse del tema principal, evitando el chantaje implícito. Ejemplo de ello:

- "Este es un tema que domino muy bien, pero no voy a dar la conferencia que me piden para mañana" (aserción positiva).
- "Es cierto que utilizó una técnica de reclutamiento rápida y efectiva, pero no voy a trabajar este domingo para la nueva sucursal de la hija del dueño" (aserción negativa).

7. **Interrogación confrontante.** Consiste en solicitar nuevas críticas sinceras o una información mas amplia, de manera serena para sacar provecho (crítica constructiva y útil) o agotarlas (si se busca manipular), con ello se logra que el interlocutor sea más asertivo; está técnica es de gran utilidad en el ámbito

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

familiar, laboral o sentimental cuando se buscan relaciones honestas y con comunicación saludable, por ejemplo:

- ¿Qué otras cosas le molestan? (Interrogación confrontante).
 - No estas de acuerdo con mi propuesta. ¿Qué es lo que sugieres? (Interrogación confrontante).
8. **Compromiso Viable.** Esta busca la negociación práctica al ofrecer algún compromiso viable, cuando los interlocutores son asertivos, pero el conflicto se genera por cosas fuera de su alcance. Siempre cabe llagar a un acuerdo con los demás en cuestiones materiales, cuidando que no entre en juego el respeto y valor propio. Ejemplo:
- ✓ Esta bien, creo que no me causará mayor problema que me entregue el trabajo un día después del pactado (compromiso viable).
9. **Autorrevelación** Dicha técnica ayuda a aceptar aspectos positivos y negativos de la personalidad, estilo de vida, pensamientos, opiniones o sentimientos con el propósito de ampliar la comunicación y reducir la manipulación, sin experimentar sentimientos de inferioridad, culpabilidad o ansiedad al expresarlos. Por ejemplo:
- ⇒ "El curso de capacitación sobre seguridad e higiene es muy importante y benéfico para nosotros, los instructores conocen muy bien el tema pero pienso que se debería enfocar a cada area de trabajo de manera en particular, pues las medidas que sugieren son enfocadas a las instalaciones operativas y aquí en las oficinas no se maneja gas".
10. **Libre información ó Información Gratuita.** Esta técnica se da cuando se escucha activamente lo que el interlocutor dice de manera espontánea acerca de sí, sin que se le haya solicitado, una vez que dio una referencia se retoma para solicitarle más información y continuar con la conversación, de esta manera se mostrará empático, a la vez, que el emisor se siente tomado en cuenta. Dicha técnica cumple con dos funciones en un ambiente social: primero facilita algo de que hablar y ayuda a evitar los silencios molestos. Segundo cuando se presta atención a la libre información que se da, se incita asertivamente al tercero a hablar de sí, con ello se facilita dicha tarea al mostrar interés por las cosas que son importantes para ellos. Ejemplo:
- "Así que le gustan los impuestos. Entonces, ¿Me puede explicar lo del impuesto sustitutivo al crédito al salario?"
11. **Transmisión Bilateral.** Su propósito es verificar si la otra persona comprendió el mensaje que se le dijo, al comprobar si la comunicación fue clara y precisa para el receptor o si no se le trasmitió de manera adecuada. Además sirve para evaluar su efectividad como comunicador. Ejemplo:
- "Me quieres repetir lo que te pedi te dijeras a mi jefe sobre el proveedor de Francia".

12. **Recepción activa.** Consiste en comprobar si realmente lo que escuche fue lo que me dijeron. Esto sirve para reducir la subjetividad al interpretar y comunicar los mensajes. Ejemplo:

- "Ahora yo, te digo lo que te entendí..."
- "Déjame hacer una recapitulación; lo que quisiste decir es..."

13. **Pregunta confrontante.** Esta técnica es de utilidad cuando se desea definir un compromiso ante una persona que no lo quiere aceptar. Por ejemplo:

- "Me doy cuenta de que por el momento no le interesa el cambio de plaza".
- "Lo que entendiendo es que no te quieres comprometer a..."

6.10. PROPUESTA DEL CURSO DE ASERTIVIDAD PARA LOS ALUMNOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

La siguiente estructura del curso que se propone se determina en base a los resultados obtenidos por el análisis estadístico realizado en esta investigación, apoyado por el marco teórico de la asertividad, las teorías, las técnicas, así como los ejercicios que se describen a lo largo del presente; además nos auxiliamos tanto de la Guía para presentación de proyectos de diplomados de Educación Continua,¹⁶¹ así como del curso Relaciones Interpersonales.¹⁶²

Nombre del Curso: "Taller los Administradores y la Asertividad".

Coordinadora: **Alma Delia Aguilar Solano.**

Justificación:

Que los administradores de la Facultad reconozcan la importancia de la asertividad en el comportamiento humano, que logren desarrollarla como una característica indispensable, lo que le dará efectividad en sus relaciones interpersonales tanto en el ámbito laboral, profesional ya sea nacional e internacional, lo que le permita comunicar adecuadamente sus sentimientos, pensamientos, decisiones, ideas y propuestas, sin experimentar ansiedad ni dejarse

¹⁶¹ Sánchez, Saldana Mariana. *Guía para la Presentación de Proyectos de Diplomados de Educación Continua.* Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia. Dirección de Educación Continua. UNAM, México, D.F. 1999, pp.1-16

¹⁶² Pérez, Espinosa Cecilia. *Curso Relaciones Interpersonales.* Departamento de Seguimiento escolar, FESC. UNAM, Estado de México. 1991

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

impresionar por status o jerarquías, ni crearse sentimientos de inseguridad, ya que eso sólo disminuye las posibilidades de éxito en sus interacción social, con ello logrará ser mucho más competitivo. Por ello es que se propone se integre en el plan de estudios del Administrador, para que los egresados de la FES-C, tengan ventaja sobre los de otras instituciones. Además para corregir la deficiencia detectada por la presente investigación que muestra que el 55.84% tiene problemas de asertiva.

Objetivo General:

Desarrollar en los administradores de la FES-C la característica de la asertividad, que comprendan e identifiquen la naturaleza de la misma, para que determine cuando y como debe aplicarla en sus relaciones humanas, así como en las laborales para que produzcan exitosas y fructíferas relaciones de ganar – ganar, con sus diferentes interlocutores, ya sea en el ámbito académico, social, laboral y/o personal.

Objetivos Específicos

Al finalizar el curso los participantes deberán:

1. Tener un amplio repertorio de conductas asertivas que puede utilizar en varias situaciones según circunstancias del contexto y que pueden aplicar en el ámbito laboral, académico, social y personal.
2. Identificar los efectos que producen en su persona y en los interlocutores con que trata los sentimientos negativos que impulsan a comportarse de manera agresiva o pasiva.
3. Conocer el beneficio que le genera la práctica asertiva, que se verá reflejada en su calidad de vida.
4. Eliminar sentimientos de ansiedad, frustración, inseguridad, agresividad y hasta temor al expresar deseos, opiniones, decisiones, sentimientos, ideas o propuestas.
5. Conocer y defender sus derechos asertivos.
6. Adquirir, desarrollar y afianzar las características de una persona asertiva.
7. Identificar y practicar las técnicas que le ayudarán a desarrollar su asertividad.
8. A comenzar, mantener y concluir conversaciones con diferentes interlocutores, en escenarios como el personal, con compañeros de escuela, trabajo, jefe, clientes o subordinados.
9. A manejar la comunicación verbal o no verbal de manera equilibrada.
10. A aplicar la asertividad en la empresa, desde que busca trabajo, en sus relaciones laborales y hasta enfrentar una pérdida de empleo.

Diseño:

El curso es dirigido a los alumnos de la Licenciatura en Administración de la FES-C, porque está estructurado para corregir la deficiencia en la conducta asertiva que se detectó a partir de la investigación realizada en el presente, la cual le ayudará

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a adquirir a la asertividad como característica al egresar de la Licenciatura; se sugiere que los alumnos se instruyan en curso a partir del 4 semestre, debido a que en ese nivel ya cuentan con los conocimientos básicos que le facilitarían la comprensión de los conceptos, así como la asimilación y aplicación en el ámbito administrativo como laboral. Además su diseño es apropiado para formar parte del plan de estudios del administrador de la FES-C.

Duración y sesiones:

22 Horas ½ repartidas en 5 módulos, cada módulo de 3 sesiones de 1 hora ½ 3 veces por semana.

Recursos Humanos:

La coordinadora del curso y de 6 a 14 participantes por grupo.

Recursos Materiales:

- | | |
|---|-----------------------|
| ✓ 7 mesas. | ✓ 14 sillas. |
| ✓ Pizarrón. | ✓ Gises o marcadores. |
| ✓ Borrador. | ✓ Rotafolio. |
| ✓ Material impreso. | ✓ PC. |
| ✓ Pantalla. | ✓ Cañón. |
| ✓ Constancias de participación otorgadas por la Facultad. | |

Espacio Físico:

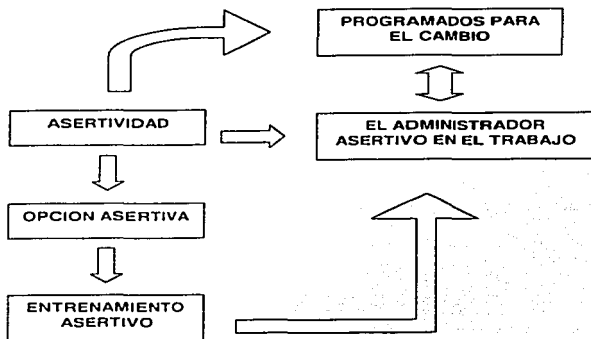
Aula amplia, ventilada, sin ruidos y con instalación eléctrica.

Estructura del Programa:

- Capítulo 1. ¿Qué es la Asertividad?
- Capítulo 2. Opción Asertiva.
- Capítulo 3. Entrenamiento Asertivo.
- Capítulo 4. El Administrador Asertivo en el Trabajo.
- Capítulo 5. Programados para el Cambio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Mapa Conceptual:



Descripción general del Programa:

Capitulo 1.

¿Qué es la Asertividad?

Sesión 1

- ⊛ Presentación del contenido del curso y conferencia introductoria.
- ⊛ Presentación de los participantes.
- ⊛ Concepto de Asertividad.
- ⊛ Ejercicio.

Sesión 2

- ⊛ Antecedentes de la Asertividad.
- ⊛ Conducta Asertiva. Pasiva y Agresiva.
- ⊛ Derechos Asertivos.
- ⊛ Estilos y enemigos de la Asertividad.
- ⊛ Ejercicios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sesión 3

- ⇒ Comunicación
- ⇒ Conductas verbales y no verbales.
- ⇒ Características de la persona asertiva - Administrador Asertivo.
- ⇒ Ejercicios y evaluación.

Capítulo 2.

Opción Asertiva

Sesión 1.

- ✓ Cambios de conducta.
- ✓ Respetuoso, honesto, directo, apropiado y optimista.
- ✓ No, supe que decir. "Aprendamos a decir y a escuchar".
- ✓ Hacer y negar peticiones, decir que sí o que no, recibir cumplidos, formular reproches, iniciar y terminar conversaciones.
- ✓ Ejercicios.

Sesión 2.

- ✓ Lenguaje no verbal.
- ✓ Postura, expresión facial y movimiento corporal.
- ✓ Contacto visual, gestos y tono de voz.
- ✓ Ejercicios.

Sesión 3.

- ✓ Proactividad vs. reactividad.
- ✓ Empatía.
- ✓ Relaciones ganar – ganar.
- ✓ Ejercicios y evaluación.

Capítulo 3.

Entrenamiento Asertivo.

Sesión 1.

- ¿Qué es el Entrenamiento Asertivo?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Técnicas de: Ensayo conductual, juego de roles, modelamiento, instrucciones, reforzamiento, información, asesoría y retroalimentación.
- Ejercicios.

Sesión 2.

- Descripción de técnicas verbales.
- Técnicas: estabilizador, guión DEEC, Disco Rayado, Banco de Niebla, Aserción negativa y positiva.
- Técnicas de interrogación confrontante, compromiso viable, autorrevelación, libre información, transmisión bilateral, reacción activa y pregunta confrontante.
- Ejercicios.

Sesión 3.

- Proceso para aumentar la asertividad.
- Relación con técnicas.
- Bitácora de crecimiento.
- Ejercicios y evaluación.

Capítulo 4.

El Administrador Asertivo en el Trabajo.

Sesión 1.

- Perfil del Administrador Asertivo.
- La entrevista, qué hacer antes, durante y después de ella.
- Inducción, relaciones con los compañeros y el jefe.
- Supervisar Asertivamente.
- Ejercicios.

Sesión 2.

- Tratar con personas difíciles.
- Lograr Aserción en el trabajo.
- Enfrentar la pérdida de empleo.
- Ejercicios.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Sesión 3.

- o El Administrador cumpliendo asertivamente sus funciones.
- o El proceso de comunicación en las empresas.
- o Fomentar la Asertividad con nuestro equipo de trabajo.
- o Ejercicios y evaluación.

Capítulo 5.

Programados para el cambio.

Sesión 1

- Definiendo Objetivos Asertivos.
- Proyección y programación para el cambio.
- Diario de Tareas.
- Practicas Asertivas en diferentes situaciones.
- Ejercicios.

Sesión 2

- Midiendo cambios de conducta.
- Asertivo ante otros interlocutores.
- Retroalimentación.
- Ejercicios y evaluación.

Sesión 3

- Hacer una autoimagen idealizada de sí.
- Conclusiones del curso.
- Clausura del Evento.
- Entrega de Constancias.

Requisitos de Ingreso.

- ✓ Ser estudiante de La Licenciatura en Administración de la FES-C, del cuarto semestre en adelante.
- ✓ Desear tomar el curso.
- ✓ Inscribirse
- ✓ Adquirir el material de trabajo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Requisitos de Permanencia:

- o La Asistencia constante al taller.
- o La participación activa.
- o El uso y aprovechamiento del material de trabajo.

Requisitos para Obtener Constancia:

- La culminación del curso.
- El 90% de asistencia en el curso.
- La participación activa.
- Aprobar las evaluaciones de manera satisfactoria.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES.

El concepto de asertividad retoma gran auge en nuestros tiempos a pesar de no ser reciente, debido a la importancia que se le ha dado en el ámbito laboral, social y de crecimiento personal. La historia muestra que su origen se remonta a los estudios de reflejo condicionado del fisiólogo ruso Ivan Pavlov quien explicó que existen fuerza contrarias que pueden modificar comportamientos adquiridos como la excitación y la inhibición que favorecen o limitan el aprendizaje de nuevas formas de reacción, sus estudios sirven de base para otras teorías de conducta, entre ellas la asertividad. Otra aportación histórica fue la de Andrew Salter quien determina que un exceso de inhibición impide al individuo un comportamiento conforme a sus deseos y que sólo las personas que reaccionan ante cualquier excitación pueden llevar una vida equilibrada acorde a sus emociones y deseos; sentando así las primeras bases de adiestramiento asertivo, ya que cuando se dominan las fuerzas excitativas las personas son emocionalmente libres, toman sus propias decisiones, dirigen su vida según sus requerimientos y reducen su nivel de angustia, mientras que por el contrario las fuerzas inhibitorias producen desconcierto en las personas, que experimenten sentimientos de cobardía, angustia por reprimir sus emociones, así como por hacer lo que no desean. Por su parte Joseph Wolpe establece que la ansiedad y los temores impiden que las personas actúen de acuerdo a sus sentimientos y derechos. A la vez señala que el expresar emociones ayuda a liberar la ansiedad. Mientras que el Dr. Arnold Lazarus habla del reconocimiento y expresión de las emociones como del estado de ánimo, quien hace énfasis en la defensa de los derechos de las personas.

Básicamente son estos los autores que sientan las bases de la conducta asertiva y no asertiva, por el lado de la Psicología. El concepto de asertividad originalmente surge en Estados Unidos, en el contexto clínico a fines de la década de 1940 y principios de 1950, por su lado el enfoque humanista, al buscar la realización de las personas, con base en sus sentimientos, necesidades y emociones; dicha corriente es la que inserta a la asertividad en la esfera administrativa, al hacer que las relaciones laborales sean más cordiales, productivas, de cooperación, confianza, trabajo en equipo, fomentando la creatividad y motivación ante el personal, produciendo relaciones humanas honestas, duraderas como respetuosas, bajo el principio de ganar-ganar, es decir que ambas partes obtengan beneficio en las negociaciones. Por tales motivos es que la asertividad es importante en la administración.

Una vez determinado el antecedente de la asertividad, se conceptualiza como la habilidad que permite expresar y escuchar adecuadamente sentimientos, deseos, pensamientos, requerimientos, decisiones y opiniones propios o de terceros de una manera honesta, directa y respetuosa, defendiendo sus derechos sin tratar de imponer formas de pensar o actuar; evitando la presencia de la ansiedad, inseguridad, agresividad negativa o la pasividad, logrando entablar relaciones de ganar-ganar.

La asertividad en las personas depende de su personalidad para determinar en que estilo se ubica, a la vez expresan ciertas características como sentirse libre para manifestar sus sentimientos, pensamientos y opiniones; se comunican con personas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de todos los niveles, hablan de sí utilizando el término "yo", defienden sus derechos, dicen sí o no cuando realmente lo quieren, saben tomar decisiones, usan acorde el contacto visual, la expresión facial y corporal. La defensa de los derechos ayuda a la persona a comportarse de manera asertiva a la vez del control de las emociones usando la razón.

En la asertividad la comunicación es básica, es el ingrediente principal, porque se integra por dos componentes que son la verbal que contempla comunicación oral y escrita; el segundo es el No verbal que contempla a la kinestésica, la proxemia, la icónica y la paralingüística; que a la vez se divide en tres elementos como el visual, vocal y el verbal.

La asertividad es tan flexible que se presenta como una opción, a la cual se tiene derecho primero a conocer, después a decidir si se práctica obteniendo los beneficios que ofrece; tal conducta se compone de dos elementos uno la conducta verbal que se auxilia de la palabra y el segundo por la conducta no verbal que hace referencia a la trasmisión de significados como por ejemplo el contacto visual, físico, el volumen, el tono de voz, la fluidez, la postura y la gesticulación.

La conducta asertiva del administrador se debe desenvolver bajo el esquema: respeto a ti mismo, al concebirse como humano, con capacidades limitadas que busca superación personal, teniendo seguridad y conciencia, con ello logra que lo respeten, a la vez respeto a los demás al mantener relaciones interpersonales, honestas, duraderas en un clima de confianza. El administrador debe ser directo, decir las cosas claramente, evitando todo lo que le impida la trasmisión efectiva de ordenes, instrucciones, objetivos, planes y todos los comunicados administrativos. Otro punto de importancia es su honestidad, que refleja su liderazgo, credibilidad, actuación y ética profesional.

El ser un administrador apropiado es tomar en cuenta el lugar, el momento, la firmeza del mensaje, la relación existente con el interlocutor, así como la insistencia en el mensaje que se quiere transmitir, todo ello usando la razón para tener un buen control emocional, evitando ser visceral, agresivo ante las personas y situaciones difíciles. Como el administrador esta expuesto a esas situaciones complicadas es importante que desarrolle su asertividad, la cual le ayuda a enfrentarlas de manera efectiva en el momento de decir las cosas, hacer o negar una petición, expresar un reproche, decir o responder cumplidos, iniciar o terminar conversaciones, ya sea con personas difíciles o al desempeñar sus diferentes roles; el saber escuchar de manera asertiva le dará al administrador efectividad en sus acciones y decisiones, por eso debe aprender a escuchar a la gente con la que trabaja para atacar cualquier contingencia que se presente o para mejorar una situación. Además al ser positivo genera relaciones mas duraderas, sinceras, estrechas y honestas a través de la expresión positiva de los mensajes, siempre y cuando su lenguaje corporal lo respalde, por que es precisamente el quien lo apoya o lo contradice.

La proactividad y la empatía son dos herramientas del administrador asertivo que le ayudan a sobre ponerse a la situación teniendo un curso alternativo de solución para cada objetivo que busca, al tomar en cuenta al tercero, pues con la empatía se pone en los zapatos del otro, produciendo alternativas de negociación con beneficio para ambas partes

Siendo así el proposito de esta investigación poner a disposición del estudiante en administración la opción de asertividad para que forme parte de su perfil, el cual se

ha ido estructurando y consolidando desde el surgimiento de la Hoy Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y la Licenciatura en administración, con ello se logrará darle a los estudiantes la característica de asertividad tan importante que debe desarrollar y aplicar en su vida laboral y cotidiana al momento de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar a las organizaciones, sean públicas, privadas, de producción, servicios o comercializadoras, desempeñando funciones como empresarios, empleados, auditores o para su desarrollo académico.

El administrador es el que alcanza y mantiene la misión de la organización al coordinar, hacer funcionar y controlar las partes que la integran, logrando sus objetivos, haciendo participe de ellos a la sociedad, satisfaciendo sus necesidades al brindarle tanto productos como servicios de calidad, generando empleos conocimientos y desarrollo, a través de su permanencia y estabilidad.

Si el administrador se comporta asertivamente en la organización, ésta le dará ciertas ventajas en su persona, pero también retribuirá beneficios a la organización al mejorar la comunicación en todos los niveles, generarán cultura laboral, calidad en el producto, valor agregado, calidad de vida, dará pie al desarrollo de la creatividad, a la empatía, a la actitud de escucha ante el personal y a la cooperación; logrando que la organización sea proactiva, se eliminarán sentimientos de estrés, agresividad, ansiedad, frustración, en sí todo sentimiento negativo; administrando efectivamente a la organización.

La asertividad le ayuda al administrador en el momento en que se quiere insertar en la vida laboral, al buscar empleo el administrador asertivo realiza una evaluación de los pros y los contra del empleo que desea obtener, a los horarios que se ajustará, la distancia que está dispuesto a recorrer, que desarrollo puede conseguir en la empresa que quiere colocarse, ello para darle formato a su carta de presentación que le ayudará a venderse para lograr el empleo que desea al contactar una entrevista, un currículo bien elaborado, atuendo adecuado, técnicas de relajación, utilizando contacto visual adecuado, cortesía, respeto y honestidad ayudan a un buen desenvolvimiento en esta etapa.

Una vez que se consigue el empleo deseado el administrador con su asertividad agilizará su proceso de inducción para conocer a sus compañeros, jefes o subordinados, a la par desarrollando sus funciones logrando aserción en su trabajo; durante su actuación seguramente se encontrara con personas difíciles o conflictivas que interfieran con sus funciones, en esos casos la asertividad ayuda para aprender a tratar con ellas e identificarlas sin dejarse intimidar o menospreciar; él tiene que lograr el equilibrio y la armonía al desempeñar efectivamente sus roles.

Se ha hablado de asertividad, por lo tanto es necesario ubicarla, estas es una conducta, la cual tiene tres estilos básicos que son el asertivo, pasivo y el agresivo, los dos últimos son consecuencia de una deficiencia al no manifestar adecuadamente sentimientos, deseos, ideas, opiniones, así como los derechos personales, deficiencias en la comunicación, en el saber escuchar, falta de respeto a la propia persona como a terceros; reaccionando de manera negativa, con falso amor, odio, resentimiento, superioridad, venganza, rabia, sana, sadismo, e inseguridad que es la forma como se manifiestan las personas agresivas; mientras que las personas pasivas expresan impotencia, falsa tristeza, falso miedo, baja autoestima, preocupación, angustia, culpa, ansiedad, frustración, confusión, temor o depresión. Por el contrario la persona asertiva se manifiesta a través de alegría, amor, tristeza.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

miedo, ira, buena autoestima, seguridad, confianza, satisfacción, respeto, optimismo, honestidad y proactividad. Dichas conductas son tan importantes que se consolidan en el Modelo Fundamental de la Asertividad que describe a los tres comportamientos, aunque el modelo es si marca 4: el asertivo, agresivo, manipulación e huida, en la presente investigación se considera que una actitud de manipulación es consecuencia de la conducta agresiva como de la pasiva, en cuanto a la de huida corresponde a la pasividad. Dicho modelo se complementa con las 3 zonas y el proceso de progreso, debido a que estas son las que realmente ayudan a asimilar la conducta asertiva como propia, haciendo la función principal la zona de riesgo y progreso que es la que va conociendo, practicando y absorbiendo los comportamientos a la zona de bienestar que se va acrecentando con la asertividad.

La definición de los tres estilos de conducta sirven para establecer los criterios, las orientaciones y valores de evaluación para realizar el diagnóstico de asertividad en estudiantes de la Licenciatura en Administración de la FES-C, en su último año de la carrera, tanto del turno matutino como vespertino generación 1999- 2003; de la cual se tomó una muestra compuesta aleatoria y representativa de 77 estudiantes de las 6 áreas terminales, la cual contiene el 48% hombres y 52% mujeres, representando el 35% de la población en estudio con 221 estudiantes. A la muestra obtenido se le aplicó un cuestionario de 37 preguntas cerradas que evalúan el comportamiento en ciertas situaciones cotidianas. Dicho instrumento se elabora como escala Likert, cada pregunta del cuestionario posee dos orientaciones una asertiva y la otra pasiva o agresiva según sea el caso. Los datos que arrojó el cuestionario se utilizan para probar la hipótesis de la presente investigación.

La evaluación del cuestionario se hace por criterio, además se adicionan algunas condiciones para determinar los criterios, resultando tres escalas, el criterio que predomine en la evaluación, es el que domina en el estudiante, definiendo así la escala de evaluación y los porcentajes de composición por comportamiento de la siguiente forma:

Asertivo:	(77-165)	34/77	44.16%	
Pasivo:	(34-122)	11/77	14.29%	
Agresivo:	(20 - 46)	1/77	1.30%	
Otros:	condiciones	31/77	40.26%	Total 100%

Resultando que el total de la gente asertiva es del 44.16%, mientras que el porcentaje de los estudiantes que presentan problemas de asertividad es del 55.84%, para validar y darle confiabilidad a la investigación se aplicaron dos pruebas que son la de Ji cuadrada y el establecimientos de intervalos de confianza.

La aplicación de la prueba Ji cuadrada demostro que el problema de asertividad es independiente del sexo, es decir que tanto hombres como mujeres los presentan, a la vez demuestra que ambos pueden incrementar su asertividad a través del entrenamiento asertivo.

De los intervalos de confianza concluimos que del total de la población estudiantil de Administración de la FES-C es asertiva el 44.16%, mientras que el 55.84% tiene problemas de asertividad. Ahora bien al tomar en cuenta el límite superior del intervalo asertivo concluimos que el 55.25% de la población es asertiva mientras que el 44.75% tiene problemas de asertividad. Los resultados anteriores

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

demuestran que los egresados en administración de la FES-C al incorporarse a la esfera laboral tienen deficiencias al entablar relaciones interpersonales por experimentar comportamientos pasivos o agresivos.

Para solucionar tal problema se propone que se adopte un entrenamiento asertivo, que ayudará a los estudiantes a corregir las conductas negativas que le impiden un buen desempeño laboral.

Por la problemática analizada, los resultados y consecuencias que tienen los estudiantes y que se analizaron en la presente investigación nos dan pie a realizar la propuesta del curso "Taller los Administradores y la Asertividad" el cual logrará que se cumpla la hipótesis de la presente investigación que determina que si los Lic. en Administración de la FES-C adquieren en su perfil actitudes (personales y sociales), habilidades administrativas, interpersonales e intelectuales, aptitudes y conocimientos administrativos, así como las características del administrador, los componentes verbales y no verbales, entonces tendrán una conducta asertiva al término de su carrera independientemente de su sexo.

El curso que se propone dará efectividad al administrador en sus relaciones interpersonales en el ámbito laboral, personal y profesional, eliminando ansiedad, frustración e inseguridad. Por tal motivo se sugiere que el curso sea integrado al plan de estudios de la carrera de Administración a partir del cuarto semestre, ya que los conocimientos adquiridos en los 3 primeros le ayudarán a comprender mejor los conceptos y asimilarlos al ámbito laboral.

Dicho curso esta conformado por cinco capítulos con 3 sesiones de una hora y media tres veces por semana con una evaluación por capítulo, logrando desarrollar en los estudiantes de la Licenciatura en administración de la FES-C la característica de la asertividad.

Se queda abierto el tema de la asertividad como una línea de investigación no sólo para los administradores, sino para todas las demás carreras de la Facultad, con ello producirá mejores profesionales que brinde al servicio de la sociedad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Alma Delia Aguilar Solano

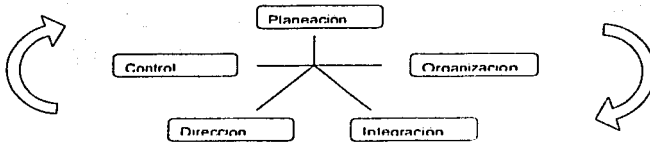
ANEXOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FESC. UNAM.

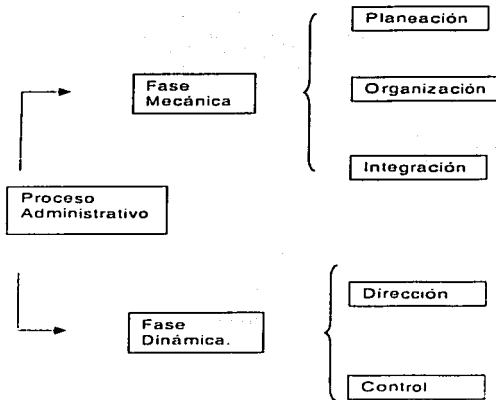
Anexo 1.

ESQUEMA DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.



Anexo 2.

ESQUEMA DE LAS FASES Y ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 3.

Cuestionario de Evaluación de la Asertividad para alumnos de la Licenciatura en Administración de la FES-C, en su último año escolar.

Nombre: _____, Semestre: _____,
Licenciatura en: _____, No. de Cuenta: _____, Sexo: _____,
Grupo: _____, Área terminal: _____, Fecha: _____.

Las siguientes preguntas le ayudaran a evaluar su asertividad. Le pedimos responda con sinceridad eligiendo la opción que mejor lo describa en cada situación; para ello toma en cuenta la siguiente escala:

- 0: No, Nunca.
- 1: Rara vez.
- 2: Algunas veces.
- 3: Frecuentemente.
- 4: Siempre.

1. ¿Cuándo considera que alguien es injusto con usted, se lo señala? ()
2. ¿Le resulta complicado tomar decisiones? ()
3. ¿Cuándo no está de acuerdo con las ideas, opiniones o comportamientos de otros lo externa? ()
4. ¿Protesta usted si alguien llega y se mete a la fila? ()
5. ¿Evita a una persona o situación por miedo a quedar en ridículo? ()
6. ¿Confía en sus propios juicios? ()
7. ¿Insiste en que su compañero de cuarto comparta equitativamente las labores del hogar? ()
8. ¿Tiende a "salirse de sus cabales" con facilidad? ()
9. ¿Cuándo un vendedor insiste en que le compre algo que usted no requiere, le resulta complicado decirle "no"? ()
10. ¿Cuándo atienden primero a otra persona que llegó después de usted, lo menciona? ()
11. ¿Prefiere no opinar en una discusión o en un debate? ()
12. ¿Si prestó dinero, ropa o algo de valor y no se lo han regresado ()
13. ¿Cuándo su interlocutor se muestra enfadado, usted insiste en continuar la discusión? ()
14. ¿Generalmente expresa usted sus sentimientos? ()
15. ¿Le molesta que lo observen mientras trabaja? ()
16. ¿Si alguien golpea su asiento en el cine o en una conferencia, le llama la atención? ()
17. ¿Le cuesta trabajo mantener contacto visual con su interlocutor? ()

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

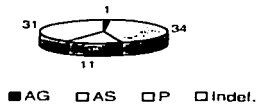
18. ¿En un buen restaurante, pide que le cambien el platillo si esta mal ()
preparado o servido? ()
19. ¿Cuándo se da cuenta que la mercancía que compró está defectuosa, la ()
regresa para que se la cambien? ()
20. ¿Cuándo se enoja, manifiesta su ira con groserías u obscenidades? ()
21. ¿Prefiere pasar desapercibido en eventos sociales? ()
22. ¿Le insiste a su casero que haga las reparaciones al inmueble que son de ()
su responsabilidad? ()
23. ¿Se inmiscuye en asuntos ajenos y trata de decidir por otros? ()
24. ¿Es capaz de expresar amor y afecto abiertamente? ()
25. ¿Es capaz de pedir ayuda o pequeños favores a sus amigos? ()
26. ¿Piensa usted que siempre tiene la razón? ()
27. ¿Cuándo tiene una forma de pensar diferente a la de otra persona que ()
respeto, la defiende? ()
28. ¿Cuándo un amigo le pide un favor que usted no desea hacer, le dice que ()
No? ()
29. ¿Le resulta complicado emitir un cumplido a otra persona? ()
30. ¿Si le molesta que alguien fume, se lo hace saber? ()
31. ¿Grita o amenaza a los demás para implantar su voluntad? ()
32. ¿Tiende a finalizar las frases que otros están diciendo? ()
33. ¿Hace uso de la agresión física contra extraños? ()
34. ¿Controla la conversación en reuniones familiares? ()
35. ¿Cuándo conoce a un extraño, es usted quien comienza la conversación? ()
36. ¿Cuándo recibe un cumplido tiende a considerarlo una exageración? ()
37. ¿Es capaz de hablar de sus cualidades ante otras personas? ()

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Anexo 4.

GRÁFICA 2. PROPORCIÓN POR COMPORTAMIENTOS DE LOS ALUMNOS, ENCONTRADOS SEGÚN RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.

Comportamientos de los Administradores, 9º Semestre



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 5.

COMPORTAMIENTOS							
Sexo			Agresivo	Pasivo	Asertivo		total
No	Masc	Fem.	Fo	Fo	Fo		
1	X		8	12	88		108 AS
2	X		8	41	58		107 P
3		X	2	32	83		117 AS
4		X	4	6	129		139 AS
5		X	6	28	80	1 S/res.	114 AS
6		X	8	13	71		92 *
7		X	9	12	90		111 AS
8		X	3	29	68		100 *
9	X		9	6	104		119 AS
10		X	13	21	86		120 AS
11		X	7	17	94		118 AS
12		X	14	27	50		91 *
13		X	9	22	63		94 *
14	X		24	2	110		136 AS-AG
15	X		10	20	74		104 *
16	X		5	24	81		110 AS
17		X	4	9	138		151 AS
18	X		14	25	66		105 *
19		X	6	15	104		125 AS
20	X		10	36	49	1 s/res	95 P
21		X	9	12	95		116 AS
22	X		5	24	57		86 *
23	X		18	29	87		134 AS
24		X	7	12	75		103 *
25	X		7	23	82		112 AS
26		X	12	30	61		103 *
27		X	6	16	70	1 s/res	92 *
28		X	16	26	72		114
29	X		11	38	40		89 P
30	X		11	24	48		83 *
31	X		11	25	89		105 *
32	X		14	33	57		114 *
33		X	11	18	120		149 AS
34	X		7	11	87		105 AS
35	X		13	30	61		104 *
36		X	23	23	56		102 AG
37		X	14	6	74		94 *
38	X		7	26	74		107 *
39	X		15	14	80		109 AS
40	X		5	15	94		114 AS
41		X	19	13	89		121 AS
42	X		17	44	61		122 P
43		X	16	22	87		125 AS
44		X	12	33	63		108 *
45	X		18	31	60		109 *
46	X		20	36	58		114 AG-P
47		X	3	7	118		128 AS
48	X		14	34	99		147 AS-P
49	X	X	5	23	70	1s/res	98 *
50	X		12	58	31		101 P
51	X		19	14	80		113 AS
52	X		5	8	80	5 s/res	93 AS
53		X	9	15	98		122 AS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C O M P O R T A M I E N T O S									
No	Sexo		Agresivo		Pasivo		Asertivo		
	Masc	Fem	Fo		Fo		Fo		
54		X	11		23		61		95 *
55		X	20		34		49		103 AG-P
56		X	5		40	+1	66	1 s/ros	111 P
57		X	14		19		92		125 AS
58		X	5		19	+1	81	1 s/ros	105 AS
59		X	6		38		45		89 P
60		X	15		23		97		135 AS
61	X		9		25		70		104 *
62		X	16		7		93		118 AS
63		X	6		19	+4	69	4 s/ros	94 *
64	X		6		31		83		120 AS
65		X	9		24	+1	63	1 s/ros.	96
66	X		8		39		59		106 P
67			4		10		80		94 AS
68		X	6		47		68		121 P
69	X		15		24		102		141 AS
70		X	10		10	+1	97	1 s/ros.	117 AS
71	X		11		25		79		115 AS
72	X		9		34		57		100 P
73		X	13		59		53		125 P
74		X	4		14		89		107 AS
75	X		1		28		71		100 *
76	X		9		15	+2	64	2 s/ros	88 *
77	X		11		23	+1	66	1 S/ros.	100 *
Totales	37	40	796		1.800		5.903	20	8.499

Tabla 6. Vaciado de datos segun los cuestionarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo. 6. Tablas de la Distribución Ji Cuadrada.

Distribución Ji Cuadrada χ^2

Grados de libertad.	Área en el extremo derecho.				
	0.2	0.1	0.05	0.025	0.01
1	1.642	2.706	3.841	5.024	6.635
2	3.219	4.605	5.991	7.378	9.210
3	4.642	6.251	7.815	9.348	11.345
4	5.989	7.779	9.488	11.143	13.277
5	7.289	9.236	11.070	12.833	15.086
6	8.558	10.645	12.592	14.449	16.812
7	9.803	12.017	14.067	16.013	18.475
8	11.030	13.362	15.507	17.535	20.090
9	12.242	14.684	16.919	19.023	21.666
10	13.442	15.987	18.307	20.483	23.209
11	14.631	17.275	19.675	21.920	24.725
12	15.812	18.549	21.026	23.337	26.217
13	16.985	19.812	22.362	24.736	27.688
14	18.151	21.064	23.685	26.119	29.141
15	19.311	22.307	24.996	27.488	30.578
16	20.465	23.542	26.296	28.845	32.000
17	21.615	24.769	27.587	30.191	33.409
18	22.760	25.989	28.869	31.526	34.805
19	23.900	27.204	30.144	32.852	36.191
20	25.038	28.412	31.410	34.170	37.566
21	26.171	29.615	32.671	35.479	38.932
22	27.301	30.813	33.924	36.781	40.289
23	28.429	32.007	35.172	38.076	41.638
24	29.553	33.196	36.415	39.364	42.980
25	30.675	34.382	37.652	40.647	44.314
26	31.795	35.563	38.885	41.923	45.642
27	32.912	36.741	40.133	43.194	46.963
28	34.027	37.916	41.337	44.461	48.278
29	35.139	39.087	42.557	45.722	49.588
30	36.250	40.256	43.773	46.979	50.892

Fuente: Levin, Richard I. Estadística para Administradores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 7. Tablas de la Distribución Normal.

Área bajo la Distribución Normal de la Probabilidad entre la media y los valores positivos de Z.

z	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.0000	0.0040	0.0080	0.0120	0.0160	0.0199	0.0239	0.0279	0.0319	0.0359
0.1	0.0398	0.0438	0.0478	0.0517	0.0557	0.0596	0.0636	0.0675	0.0714	0.0753
0.2	0.0793	0.0832	0.0871	0.0910	0.0948	0.0987	0.1026	0.1064	0.1103	0.1141
0.3	0.1179	0.1217	0.1255	0.1293	0.1331	0.1368	0.1406	0.1443	0.1480	0.1517
0.4	0.1554	0.1591	0.1628	0.1664	0.1700	0.1736	0.1772	0.1808	0.1844	0.1879
0.5	0.1915	0.1950	0.1985	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.2190	0.2224
0.6	0.2257	0.2291	0.2324	0.2357	0.2389	0.2422	0.2454	0.2486	0.2517	0.2549
0.7	0.2580	0.2611	0.2642	0.2673	0.2704	0.2734	0.2764	0.2794	0.2823	0.2852
0.8	0.2881	0.2910	0.2939	0.2967	0.2995	0.3023	0.3051	0.3078	0.3106	0.3133
0.9	0.3159	0.3186	0.3212	0.3238	0.3264	0.3289	0.3315	0.3340	0.3365	0.3389
1.0	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3531	0.3554	0.3577	0.3599	0.3621
1.1	0.3643	0.3665	0.3686	0.3708	0.3729	0.3749	0.3770	0.3790	0.3810	0.3830
1.2	0.3849	0.3869	0.3888	0.3907	0.3925	0.3944	0.3962	0.3980	0.3997	0.4015
1.3	0.4032	0.4049	0.4066	0.4082	0.4099	0.4115	0.4131	0.4147	0.4162	0.4177
1.4	0.4192	0.4207	0.4222	0.4236	0.4251	0.4265	0.4279	0.4292	0.4306	0.4319
1.5	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
1.6	0.4452	0.4463	0.4474	0.4484	0.4495	0.4505	0.4515	0.4525	0.4535	0.4545
1.7	0.4554	0.4564	0.4573	0.4582	0.4591	0.4599	0.4608	0.4616	0.4625	0.4633
1.8	0.4641	0.4649	0.4656	0.4664	0.4671	0.4678	0.4686	0.4693	0.4699	0.4706
1.9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4744	0.4750	0.4756	0.4761	0.4767
2.0	0.4772	0.4778	0.4783	0.4788	0.4793	0.4798	0.4803	0.4808	0.4812	0.4817
2.1	0.4821	0.4826	0.4830	0.4834	0.4838	0.4842	0.4846	0.4850	0.4854	0.4857
2.2	0.4861	0.4864	0.4868	0.4871	0.4875	0.4878	0.4881	0.4884	0.4887	0.4890
2.3	0.4893	0.4896	0.4898	0.4901	0.4904	0.4906	0.4909	0.4911	0.4913	0.4916
2.4	0.4918	0.4920	0.4922	0.4925	0.4927	0.4929	0.4931	0.4932	0.4934	0.4936
2.5	0.4938	0.4940	0.4941	0.4943	0.4945	0.4946	0.4948	0.4949	0.4951	0.4952
2.6	0.4953	0.4955	0.4956	0.4957	0.4959	0.4960	0.4961	0.4962	0.4963	0.4964
2.7	0.4965	0.4966	0.4967	0.4968	0.4969	0.4970	0.4971	0.4972	0.4973	0.4974
2.8	0.4974	0.4975	0.4976	0.4977	0.4977	0.4978	0.4979	0.4979	0.4980	0.4981
2.9	0.4981	0.4982	0.4982	0.4983	0.4984	0.4984	0.4985	0.4985	0.4986	0.4986
3.0	0.4987	0.4987	0.4987	0.4988	0.4988	0.4989	0.4989	0.4989	0.4990	0.4990

Fuente: Levin, Richard I Estadística para Administradores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS:

BIBLIOGRAFÍAS:

1. Abbagnano, Nicola. Diccionario de Filosofía. Editorial Fondo de Cultura Económica, México, D. F. 1991, pp. 1205
2. Aduna, Mondragón Alma Patricia y Bolaños, Díaz Judith. Curso para Reducir la Ansiedad Ante la Participación en Grupo. Editorial Trillas, México, D. F. 1996, pp.96.
3. Aguilar, Kubli Eduardo. Asertividad, Cómo Ser Tú Mismo sin Culpas. Editorial Pax, México. 1987, pp. 139.
4. Alberti, Robert E y Emmons, Michael L. Viviendo con Autoestima: Cómo Fortalecer con Asertividad lo Mejor de Tú Persona. Editorial Pax, México. 1999, pp. 250.
5. Álvarez, Anguiano Jorge. Apuntes de Auditoría Administrativa. Fondo Editorial FCA UNAM, México, D. F. 2001, pp. 84.
6. Bishop, Sue. Desarrolle su Asertividad. Editorial The Sunday times, Barcelona. 2000, pp. 149.
7. Bleger, José. Psicología de la Conducta. Editorial Piados, México. 1990, pp.293.
8. Braunstein, Nestor A. Psicología, Ideología y Ciencia. Editorial Siglo XXI, México. 1987, pp. 419.
9. Caballo, Vicente. Manual de Técnicas de Terapia y Modificaciones de Conducta. Editorial Siglo XXI, Valencia. 1991, pp. 1250.
10. Castaney, Olga. Asertividad, Expresión de Una Sana Autoestima. Editorial Deselee de Brower, Bilbao. 2000, pp. 154.
11. Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A. C. Código Ética. Editorial ECAFSA, México, D. F. 1999, pp. 46.
12. Coon, Dennis. Psicología, Exploración y Aplicaciones. International Thomson Editores, México D. F. 1999, pp. 732.
13. Covey, Sthepen R. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectivas. Editorial Piados, México. 1998, pp. 382.
14. Elizondo, Torres Magdalena. Asertividad y Escucha Activa en el Ámbito Académico. Editorial Trillas, México D. F. 2000, pp. 154.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

15. Ferrer, Pérez Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas, México, D. F. 1985, pp. 199.
16. Flores, De Gortari Sergio. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. Editorial Trillas, México. 1996, pp. 369.
17. Gil, Martínez Ramón. Manual para Tutorías y Departamentos de Orientación. Editorial Escuela Española, Valencia. 1998, p.11.
18. Hernández y Rodríguez Sergio. Fundamentos de Administración. Editorial Mc Graw Hill, México. D. F. 1988, pp. 421.
19. Hernández, Sampieri Roberto, Fernández, Collado Carlos y Bautista Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill, México, D. F. 1998, pp. 706.
20. Jiménez. Castro Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Editorial Limusa, México, D. F. 1995, pp. 390.
21. Jordan, Michael. La filosofía del Triunfo. Editorial Selector, México, D. F. 1999, pp. 44.
22. Laris, Casillas Francisco Javier. Administración Integral. Editorial CESA, México, D. F. 2002, pp. 329.
23. Levin, Richard I. Estadística para Administradores. Editorial Prentice Hall, México D. F. 1998, pp. 940.
24. Lloyd, R. Sam. Como Desarrollar la Asertividad Positiva. Editorial Iberoamericana, México, D. F. 1998, pp. 90.
25. Maldonado, Willman Héctor. Manual de comunicación Oral. Editorial Alhambra Mexicana, México, D. F. 1997, pp. 194.
26. Mann, León. Elementos de Psicología Social. Editorial Limusa, México, D. F. 1975, pp. 199.
27. Münch, Galindo Lourdes. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, México, D. F. 1999, pp. 239.
28. Organización Académica 1980-81. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. Secretaría de Rectoría, Dirección General de Orientación Vocacional, UNAM, Estado de México 1981, pp. 100.
29. Owens. Robert G La Escuela como Organización: Tipos de Conducta y Práctica Organizativa, Educacion. Alberta Santillana, España. 1976, pp. 250.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

30. Ramírez, Casanova Cesar. Selección y Reclutamiento de Personal en México. Editorial Pac, México. 1993, pp. 120.
31. Reza, Trosino Jesús Carlos. El Empresario Hábil 2. Editorial ECAFSA, México, D. F. 1997, pp. 103.
32. Reza, Trosino Jesús Carlos y Reza Borja Gabriela. Administración Total para las Organizaciones del Tercer Milenio. Editorial Pac, México D. F. 2001, pp.103.
33. Reyes, Ponce Agustín. Administración de Empresas. Editorial Limusa, México, D. F. 1989, pp. 245.
34. Ríos, Szalay Adalberto y Paniagua, Aduna Andrés. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Editorial Trillas, México. 1997, pp. 214.
35. Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall, México. 1994, pp. 780.
36. Rodríguez, Estrada Mauro y Serralde, Rodríguez Martha. Asertividad para Negociar. Editorial Mc Graw Hill, México. D. F. 1991, pp. 110.
37. Rodríguez, Estrada Mauro. Serie de Capacitación integral No. 4. Autoestima. Editorial Manual Moderno, México, D. F. 1994, pp. 83.
38. Rodríguez, Valencia Joaquín. Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. Editorial ECASA, México. 1992, pp. 161.
39. Schuler, Eric. Asertividad Editorial Gaia, España. 1998, pp. 93.
40. Scott, D. Cynthia y Jaffe T. Dennis. Empowerment, Cómo Otorgar Poder y Autoridad a sus Equipos de Trabajo. Editorial iberoamericana, México. 1994, pp. 91.
41. Stevenson, J. William. Estadística para Administración y Economía. Editorial Harla, México. 1981, pp. 585.
42. Universidad Tecnológica de México. Administración 1. Ediciones INITE Colección Eje de Administración, México, D. F. 2001, pp. 509.
43. Zepeda, Herrera Fernando. Introducción a la Psicología, una Visión Científico Humanista. Editorial Pearson, México. 1998, pp. 446.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS:

1. Arriaga, Cuevas Ma. De Lourdes. Programa de Entrenamiento Asertivo en el Área Educativa. Tesis de Psicología, ENEP Iztacala UNAM, Estado de México. 1983, pp. 189.
2. Camargo, Barrera José Luis. Asertividad, Reforzamiento y la Extinción Aplicados por Enfermeras en una Área Médica. Tesis de Psicología, ENEP Iztacala UNAM, Estado de México. 1985, pp. 145.
3. Larios, Navarrete Teresa. Entrenamiento Asertivo en Sujetos Alcohólicos. Tesis de Psicología, ENEP Iztacala UNAM, Estado de México. 1982, pp. 192.
4. Ordoñez, Ríos Lauro Armando. Perfil del Administrador Financiero. Tesis de Administración, FES-C. UNAM, Estado de México. 1991, pp. 153.

CURSOS:

1. Ehrlich, Nelva. Taller de Integración de Equipos de Trabajo. Unidad de Administración Escolar de las ENEP UNAM, México. 1995, pp. 29.
2. Pérez, Espinosa Cecilia. Curso Relaciones Interpersonales. Departamento de Seguimiento escolar, FESC. UNAM, Estado de México. 1991.
3. Urióstegui Palacios Patricia. Curso ¿Por qué Digo sí Cuando Quiero Decir no? México. Diciembre 2000, pp. 42.
4. Anónimo. Curso de Asertividad. México, 2001. pp. 24.

APUNTES DE LA LICENCIATURA:

1. Altamira, Ibarra Jorge. Apuntes de Estadística Descriptiva. Lic. en Administración. FES-C. UNAM, Estado de México. Agosto de 1997.
2. Altamira, Ibarra Jorge. Apuntes de Inferencia Estadística. Lic. en Administración. FES-C. UNAM, Estado de México. Enero de 1998.
3. Silva, Alfaro Rosa. Apuntes de Ciencias del Comportamiento Humano. Lic. en Administración, FES-C UNAM, Estado de México. Enero de 1997.
4. Torres, Reyes Eva Lilia. Apuntes de Teoría de las Organizaciones. Lic. en Administración, FES-C UNAM, Estado de México. 1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. Vargas, Reyes Everardo Pedro. Apuntes de Auditoría Administrativa. Lic. en Administración, FES-C UNAM, Estado de México. Diciembre del 2000.

REVISTAS:

1. Alamillo, Alba Artículo de Employer ¿Cómo Enfrentar una Pérdida de Empleo? México, Mayo 2002. pp. 78.
2. Men's Health en español, Buscando Empleo. año 4, Número 5, Editorial Americana, México. Mayo 1997. pp. 63.
3. Órgano Informativo de la FES-C. Comunidad UNAM. Sexta época Volumen 14 N° 2. FES-C. UNAM, Cuautitlán Izcalli, Edo. de México. Febrero de 1999, pp. 43.

SITIOS WEB:

1. Aduna, Mondragón Alma Patricia. Ansiedad e Inseguridad, Obstaculizan la Comunicación e Interacción Social. Vida Universitaria, v02-07 www.uam.mx/organo-uam/documentos/v-v/v02-07.html. marzo del 2001.
2. Navarro, Rodríguez Miguel. Asertividad y Teoría de Decisiones: El Rol del Orientador Escolar. www.nalejandria.com/00/colab/asertividad.htm.
3. Montaraz, Crespo Juan Antonio. Informe de Actividades 2001; Matrícula de Ingreso. www.cuatitlan2.unam.mx/informe.htm, FESC UNAM 2002.
4. Montaraz, Crespo Juan Antonio. Informe de Actividades 2002; Matrícula de Ingreso. www.cuatitlan2.unam.mx/informe.htm, FESC UNAM 2003

OTROS:

1. Bravo, Araiza Pedro. Motivación y Autodirección. Del Manual de Relaciones Humanas. Programa de Síntesis de libros universitarios para su difusión. FESC UNAM, Estado de México. invierno del 2001, páginas 35.
2. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala UNAM Manual de Habilidades Sociales. Iztacala Estado de México 1977 Material Inédito. pp. 36.
3. Sánchez, Saldaña Mariana. Guía para la Presentación de Proyectos de Diplomados de Educación Continua. Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia. Dirección de Educación Continua UNAM. México, D. F. 1999. pp 16

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN