

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE QUÍMICA

**“APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE ASERTIVIDAD EN LA
SOLUCIÓN DEL CONFLICTO EN EL EQUIPO DE TRABAJO”**

**TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE
EDUCACIÓN CONTINUA**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

Q U Í M I C A

PRESENTA:

MARCELA ALEJANDRA GALVÁN NIETO

MÉXICO, D. F.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Jurado asignado:

Presidente	Prof. Ernesto Pérez Santana
Vocal	Prof. León Carlos Coronado Mendoza
Secretario	Prof. Gloria Marruenda y Valle
1er. Suplente	Prof. Zoila Nieto Villalobos
2º. Suplente	Prof. Alejandro León Iñiguez Hernández

Sitio en donde se desarrolló el tema:

Educación Continua
Edificio D, Facultad de Química
U. N. A. M.

Gloria Marruenda y Valle
Asesora del tema

Marcela Alejandra Galván Nieto
Sustentante

AGRADECIMIENTOS

A mi asesora Gloria Marruenda y Valle por apoyarme y ayudarme a desarrollar el tema de esta tesis.

A mis sinodales el Ing. León Coronado y al Prof. Ernesto Pérez Santana por ayudarme a enriquecer mi trabajo y sus valiosas aportaciones.

A Educación continúa y a todos los profesores que imparten los cursos por darnos una opción más para seguir aprendiendo, además de la oportunidad de titulación.

A la UNAM por brindarme mi desarrollo profesional para poder hacer realidad este sueño, por ser mi segunda casa, por darme mi corazón azul y oro y complementar mi vida.

DEDICATORIAS

A mis padres por darme todo y más, por darme la oportunidad de superarme, por su apoyo y comprensión incondicional, por demostrarme muchos aspectos importantes de lo que es y significa una familia, por amarme y soportarme tanto y darme el mejor de los ejemplos. “Los amo”.

A mi hermano, por haber estado tantos años a mi lado, por que fuiste una de las mejores personas a las que se puede conocer, por que se que estas conmigo día y noche, y por que ni la distancia ni el tiempo serán suficiente para alejarnos. “Te Amo Antonio”.

A mis amigos, Irma, Juan, Pablo, Tere, Mario, Itzel, Mariana, gracias por todos esos momentos de alegría y risas, de decepciones y llantos, por que gracias a ustedes aprendí el valor real de la amistad, por que no los cambiaria por nada ni nadie, por que son los que llenan mi vida día a día. Gracias por todos los años de amistad incondicional, por que cada uno de ustedes a dejado una huella muy marcada en mi. Los quiero mucho y espero que con el paso del tiempo nuestra amistad se refuerce.

A mis amigos de La Salle, Katia, Rodolfo, Lilian, Ale, Blanca, por todo lo que hemos vivido y compartido, por todos los años de amistad que nos han hecho crecer.

A todas esas personas que han sido importantes en mi vida, por que de alguna manera nos cruzamos en el camino y todos me han dejado algo para crecer y aprender, por que de todas las situaciones buenas o malas siempre hay algo que nos sirve para ser mejores cada día.

A ti la persona más importante de mi vida por que no solo me diste todo esto, si no que me diste el regalo más grande que hay y es “la vida misma”, a ti te agradezco todo. Gracias Dios por ayudarme a seguir adelante.

INDICE

1. INTRODUCCION	1
2. OBJETIVO	2
3. CONFLICTO	2
3.1 DEFINICION.	2
3.2 NIVELES DE CONFLICTO.	3
3.3 TIPOS DE CONFLICTOS	3
3.4 FUNCIONES Y DISFUNCIONES DE CONFLICTO.	5
3.5 MANEJO INADECUADO DE CONFLICTOS.	8
3.6 MANEJO EFECTIVO DE CONFLICTOS.	9
4. ASERTIVIDAD	13
4.1 DEFINICION.	13
4.2 TIPOS DE CONDUCTA.	14
4.3 DERECHOS ASERTIVOS.	16
4.4 TECNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA ASERTIVIDAD.	17
4.5 EMPLEO DE LAS TECNICAS	20
5. DISCUSION	24
6. CONCLUSIONES	26
7. BIBLIOGRAFIA	27

“APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE ASERTIVIDAD EN LA SOLUCIÓN DEL CONFLICTO EN EL EQUIPO DE TRABAJO”

Tanto en la vida cotidiana como en el ámbito laboral, el ser humano está sujeto a situaciones de conflicto que se presentan como resultado de la interacción humana. Asimismo, existe la posibilidad que estos conflictos aparezcan individualmente, entre personas o entre grupos, en donde pueden presentarse diferencias de criterios o puntos de vista sobre un asunto, diferencias de intereses, o percepciones distintas que pueden llevar a malos entendidos, etc. Lo importante del conflicto no radica en su presencia, sino en la manera en la que actuamos frente a estas situaciones, en nuestra actitud hacia las experiencias que la vida nos presenta.

En la actualidad todas las empresas, en la búsqueda de mantener su posición competitiva y eficiente, necesitan desarrollar el potencial de los recursos humanos, es por esto, que la solución de conflictos dentro de un equipo de trabajo es de gran importancia.

Los conflictos dentro de un equipo de trabajo deben ser resueltos por las partes involucradas, ya que un conflicto que se resuelve constructivamente desarrolla un espíritu de trabajo en equipo, de unión y una identificación mutua que permitirá trabajar con mayor coordinación y efectividad, y por ende, armonía y productividad.

En el presente trabajo nos enfocamos en el manejo de conflictos en equipos de trabajo, abarcando la teoría de conflictos y su manejo, presentando un modelo de diagnóstico que ayuda en el planteamiento y análisis de dichos conflictos facilitando su resolución, así mismo proponemos una gran herramienta que es la asertividad, la cual nos ayuda a mejorar la capacidad de comunicación dentro del equipo de trabajo. Además se presentan técnicas asertivas para su aplicación en la resolución de dichos conflictos, con el fin de mejorar el ambiente laboral, el desempeño, la eficacia y desarrollo del trabajo en equipo.

1. INTRODUCCION

Todos los seres humanos, comprendemos en alguna etapa de nuestra vida, que los conflictos son característica o parte fundamental de ésta, ya que todos llegamos a ser concientes de la enorme diversidad de criterios y por lo tanto nos damos cuenta que el comportamiento y característica social del hombre tiene de manera intrínseca diferentes situaciones como consecuencia de la interdependencia humana, mejor conocidas como conflicto.

Lo importante en nuestra vida es la manera que elegimos manejarnos al momento de experimentar dichos conflictos. Al igual que con cualquier otra experiencia en la vida, es nuestra elección como queremos administrarnos ante una situación de conflicto. Y por supuesto de esa elección dependerá cuán útil nos resulte la experiencia para nuestro crecimiento, y cuánta armonía habremos contribuido a crear a nuestro alrededor.

Por otra parte debemos estar concientes de que nuestro ambiente laboral no esta exento de conflictos y nuestro equipo de trabajo es el punto de encuentro entre las capacidades individuales, donde muchas veces no se lleva a cabo una interacción adecuada entre las personas que lo componen, dando lugar a conflictos y relaciones que terminan debilitando el objetivo del equipo, en lugar de fomentar la unión o sinergia de dicho equipo.

Es por eso que *en el presente trabajo integraremos la habilidad de comunicación social o interpersonal conocida como asertividad, como una herramienta en el manejo de dichos conflictos*, ya que en la medida que desarrollamos esta habilidad podemos ser capaces de crear las condiciones que permitan mejor eficacia sin sentir incomodidad en situaciones en las que se manifiesta un conflicto, minimizando así las consecuencias negativas para nosotros mismos, los demás y las relaciones interpersonales y mejorando positivamente la interdependencia humana y laboral en nuestro equipo de trabajo.

Por otra parte, es necesario mencionar que la asertividad tiene muchos beneficios en la vida cotidiana ya que la persona que desarrolla esta habilidad desarrolla o mejora muchas características propias como mejor autoestima, mejor autoconocimiento, honestidad, seguridad y respeto ante uno mismo y ante los demás.

2. OBJETIVO

Integrar de las técnicas de asertividad como una herramienta alternativa para un mejor manejo de conflictos en el equipo de trabajo, para que de esta manera, los conflictos puedan ser vistos como una oportunidad de aprendizaje para todos los integrantes y estimular una interacción laboral honesta.

3. CONFLICTO

3.1 DEFINICION

La palabra conflicto, viene de la raíz latina *conflictus*, que es un compuesto del verbo flígere, flictum, de donde derivan affigere, affictum e infligere, inflictum, afligir, infligir que significa chocar.¹

El autor Mauro Rodríguez Estrada, en su libro “Manejo de conflictos”, define el conflicto, de acuerdo con su origen etimológico como un choque.

Por otra parte, el autor Roy J. Lewicki, en su libro “Negotiation”, define un conflicto como *“un gran desacuerdo u oposición, de intereses, ideas, etc. [...], la percepción de la divergencia de intereses, o la creencia de las partes, y dichas aspiraciones no pueden ser alcanzadas simultáneamente, [el conflicto resulta de] la interacción o interdependencia entre personas quienes perciben metas incompatibles e interferencia entre ambos para alcanzar dichas metas.”*²

El presente trabajo se enfocará en los conflictos entre humanos: es decir, los interpersonales (de individuos con individuos) y los sociales (entre grupos y/o clases), ya que ambos casos implican interacción y tensión.

¹ Rodríguez, Mauro. *Manejo de conflictos*. . Manual Moderno. 1988. p. 5.

²Pruitt and Rubin y Hocker and Wilmot *apud* en. *Negotiation*, McGraw-Hill, 2006, p.18

3.2 NIVELES DE CONFLICTO

En la vida cotidiana, las relaciones humanas, los negocios, educación, política y el desarrollo profesional tienen mucho de conflicto.

Es necesario considerar los campos potenciales del conflicto, lo que nos ayudará a crear conciencia de la importancia de estos fenómenos y ubicarlos para su manejo adecuado en el momento oportuno.

Una manera de entender los conflictos es distinguirlos por niveles.

Los niveles de conflicto comúnmente identificados son los siguientes:

1. *Conflicto psicológico intrapersonal*. Estos conflictos ocurren dentro de un individuo. Las fuentes del conflicto pueden ser ideas, pensamientos, emociones, valores, predisposiciones o conductas que entran en conflicto unas con otras.
2. *Conflicto interpersonal*. Este tipo de conflictos ocurre entre individuos. Abarcan conflictos de caracteres, gustos, necesidades y opiniones, son habituales
3. *Conflictos intragrupos*. Como su nombre lo dice son conflictos dentro de un grupo. Se ven considerados en este rubro conflictos sociales como conflictos familiares, laborales, ideológicos, conflictos de clases, sexos, generaciones, razas, jerarquías, países, etc.
4. *Conflictos intergrupos*. Este concepto se refiere a conflictos entre organizaciones como grupos étnicos, naciones, comunidades, etc.³

3.3 TIPOS DE CONFLICTOS

Es primordial, distinguir los conflictos para facilitar su manejo:

1. Conflictos entre eventos deseables “atracción-atracción”, por ejemplo decidir entre dos lugares para vacacionar. Conflictos entre eventos desagradables “evitación-evitación”, por ejemplo decidir entre vender el auto o pedir un préstamo a algún

³ Cfr. Rodríguez, Mauro. *op. cit.* y Lewicki *et al. Negotiation*. McGraw-Hill, Singapore, 2006.

conocido. Conflictos entre un evento deseable y otro desagradable “atracción-
evitación”, por ejemplo ir de compras o pagar las deudas.

2. Conflictos de intereses, opiniones, ideologías, valores, deseos y caracteres. La experiencia cotidiana nos dice que cada uno de estos rubros es susceptible de divergencias y choques.
3. Conflictos conscientes y conflictos inconscientes. Estos conflictos consisten en que el sujeto se dé o no cuenta de su existencia y funcionamiento, por ejemplo conflictos de autoestima, superioridad, etc.
4. Conflictos institucionalizados y no institucionalizados, por ejemplo conflictos entre religiones, empresas, partidos políticos, etc.
5. Conflictos psicológicos como remordimientos, sociales como conflictos entre clases, legales como conflictos de divorcio y armados como guerras.
6. Conflictos de ruptura básica y conflictos de medios. Los primeros son de fondo, en donde existen diferencias entre fines y objetivos; los segundos de forma, donde existen discrepancias por los caminos a seguir para lograr dichos fines.
7. Conflictos positivos y negativos. Los primeros llevan a experiencias de desarrollo y logro, por ejemplo los deportes; los segundos llevan a pérdidas materiales, situaciones de angustia, divisiones y enemistades.
8. Conflictos horizontales y oblicuos. Los primeros se dan entre personas del mismo nivel social, conflictos entre compañeros de trabajo. Los segundos, entre personas de diferentes niveles jerárquicos, por ejemplo maestros y alumnos.
9. Conflictos primarios y secundarios. Los primeros se resuelven cara a cara; los segundos, a través de otra persona.
10. Conflictos vividos directamente y conflictos inducidos, por ejemplo los soldados en una guerra.
11. Conflictos reales y simbólicos. Los primeros representa cosas reales, y son captados de forma directa; los segundos manejan símbolos.⁴

⁴ Rodríguez, Mauro. *op. cit.* p. 10.

3.4 FUNCIONES Y DISFUNCIONES DE CONFLICTO

Muchas personas inicialmente piensan que un conflicto es malo o disfuncional. Ese pensamiento tiene dos aspectos: primero, que el conflicto es indicativo de que algo está mal, roto o disfuncional, y segundo, que el conflicto crea consecuencias destructivas.

Algunos elementos que contribuyen con la imagen destructiva de los conflictos son:

1. Metas competitivas, ganar-perder. Las partes compiten entre ellas por el pensamiento o la creencia de que su interdependencia es tal que las metas son contrarias o de oposición y ninguna de las partes pueden alcanzar sus objetivos simultáneamente. Esto trae como resultado procesos competitivos para la obtención de dichas metas.
2. Mala percepción o distorsión. Mientras un conflicto se intensifica, las percepciones se vuelven distorsionadas. Es decir, que las personas comienzan a ver las cosas consistentemente con su propia percepción del conflicto. Por lo tanto, tienden a interpretar a las personas o eventos dependiendo si están a favor o en contra de ellos. Además las tendencias del pensamiento se vuelven estereotípicas y distorsionadas. Las partes aceptan a personas que apoyan su posición y rechazan a aquellos que se les oponen.
3. Emotividad. Los conflictos tienden a cargarse emocionalmente y las partes se vuelven ansiosas, irritadas, molestas, enojadas o frustradas. Las emociones no permiten un pensamiento claro y las partes pueden llegar a ser irracionales mientras el conflicto aumenta.
4. Disminución de la comunicación. La comunicación disminuye con el conflicto, las partes se comunican menos con aquellos que estén en desacuerdo y más con aquellos que estén de acuerdo. La poca comunicación que se llega a dar llega a ser retadora, degradante y a ridiculizar el punto de vista contrario o a fortalecer los propios argumentos.
5. Puntos indistintos. Los puntos centrales de una disputa se vuelven indistintos y menos definidos. Abundan las generalizaciones. El conflicto se vuelve un enredo que absorbe puntos sin relación y espectadores. Las partes llegan a ser menos claras

acerca de cómo comenzar la discusión, o cual el tema real o lo que se debe hacer para su solución.

6. Compromisos rígidos. Las partes se encierran en sus posiciones. En la medida que la otra parte cede, las partes se vuelven más comprometidas con sus puntos de vista y menos dispuestas a dar marcha atrás por temor de perder posición o ser vistos ridículamente. El proceso de pensamiento se vuelve rígido y las partes tienden a ver los puntos simplemente como “sí/no” en lugar de ver la complejidad o la multidimensionalidad.
7. Diferencias magnificadas y similitudes minimizadas. Mientras las partes se encierran en compromisos y puntos que se vuelven indistintos, tienden a verse entre ellas como diferentes polarmente. Factores que distinguen y separan las partes llegan volverse el suceso principal o a enfatizarse, mientras que las similitudes que se comparten llegan a simplificarse demasiado y minimizarse. La distorsión lleva a las partes a creerse más alejadas una de otra de lo que realmente están y por lo tanto se trabaja menos en encontrar el plan común.
8. Intensificación del conflicto. Mientras el conflicto progresa, cada lado se vuelve más cerrado en su propio punto de vista, menos tolerante en la aceptación del otro, más defensivos y menos comunicativos, además de más emocionales. El resultado neto es que las dos partes intentan ganar aumentando su compromiso con su posición, aumentando los medios con los que están dispuestos a ganar y aumentando la tenacidad de mantener su plan bajo presión. En medida que el conflicto se intensifica y las dos partes se disponen a ganar, la habilidad de resolver el conflicto disminuye o destruye completamente el trato entre las partes.⁵

En la siguiente figura se presentan algunos aspectos productivos de conflicto. Desde esta perspectiva, el conflicto no es simplemente destructivo o productivo; es ambos. El objetivo no es eliminar el conflicto si no aprenden a manejarlo para controlar los elementos destructivos mientras se toman en cuenta los aspectos productivos.

⁵ Cfr. Lewicki, *et al. op. cit.* p. 19-20.

- La discusión de conflictos hace que los miembros del equipo sean más concientes y capaces de enfrentar los problemas. El conocimiento de que otros estén frustrados y quieran cambiar, crea incentivos para tratar de resolver el problema fundamental.
- Los conflictos prometen un cambio y adaptación organizacional. Procedimientos, asignaciones, presupuesto, reparto y otras prácticas organizacionales son beneficiadas. El conflicto requiere atención en los puntos que puedan interferir frustrando a los integrantes del equipo.
- Los conflictos refuerzan las relaciones y elevan el estado de ánimo. Los miembros del equipo se dan cuenta que sus relaciones son lo suficientemente fuertes para resistir la prueba del conflicto, ellos necesitan no evadir frustraciones y problemas. Pueden liberar sus tensiones a través de la discusión o la resolución de problemas.
- Los conflictos promueven conocimiento de uno mismo y de otros. A través del conflicto, las personas reconocen que los hace sentir enojados, frustrados o temerosos y además lo que es importante para ellos. Conociendo que están dispuestos a luchar para conocerse mejor y conociendo las debilidades de los compañeros para comprenderlos mejor y mejorar las interdependencias laborales.
- Los conflictos aumentan el desarrollo personal. Los jefes comprenden como su forma de ser o de actuar afecta a sus subordinados a través de conflictos. Los miembros del equipo aprenden que habilidades técnicas e interpersonales necesitan para mejorar.
- Los conflictos fomentan el desarrollo psicológico, ayudan a la gente a llegar a ser más precisos y realistas en su autoestima. Durante el conflicto, las personas toman perspectivas de otros y se vuelven menos egocéntricos. Los conflictos ayudan a los integrantes del equipo a visualizar su capacidad de control de la situación. En el equipo de trabajo no debe haber hostilidad y frustración, pero pueden actuar para mejorar o cambiar la situación.
- Los conflictos pueden ser estimulantes y hasta cierto punto divertidos. Las personas se sienten estimulados, envueltos y vivos en los conflictos y pueden ser un paso para la tranquilidad. Los conflictos invitan a los integrantes del equipo a tomar otra visión a apreciar las dificultades de sus relaciones.

Tabla 1. Funciones y beneficios de conflictos (tomado de Lewicky, *et. al.*, 2006).

Un buen manejo del conflicto permite que las personas y al equipo de trabajo, oportunidades de salir fortalecidas de ésta situación. La solución acertada del conflicto al interior de un equipo de trabajo puede mejorar la calidad, los costos, elevar el liderazgo, estimular la generación de las ideas y el trabajo en equipo, etc.

3.5 MANEJO INADECUADO DE CONFLICTOS

Es importante saber cuales son las fallas frecuentes en el manejo de estos y que no pasen desapercibidas:

- Rebelarse, ignorarlos o pretender eliminarlos por completo, olvidando que el conflicto es ingrediente de la vida y estará siempre presente en el equipo de trabajo.
- Dar salidas extremistas: represión a nuestros propios sentimientos o a nuestros compañeros de equipo y/o explosión agrediendo u ofendiendo a los demás integrantes.
- El error vital de convertir los conflictos de cosas en conflictos de personas.
- Los mecanismos de defensa más comunes: negación, racionalización, desplazamiento y formación reactiva tampoco resuelven los conflictos, sino que los cubren o los disfrazan.
- Las actitudes infundidas por la predisposición, creencia o rigidez, que cierran las mentes y anulan toda posibilidad de diálogo.
- Poca capacidad de negociación, que trae como resultado actitudes extremas de “todo o nada”, es necesario buscar y encontrar puntos intermedios.
- La tendencia de “etiquetar” a uno o los demás integrantes del equipo, dejando a un lado la flexibilidad y la disposición al cambio.
- El monólogo disfrazado de diálogo, cuando algún miembro del equipo se escucha más a si mismo que a otros integrantes del equipo, esta tendencia se conoce como “diálogo de sordos”.
- El intento por resolver los conflictos sin previa identificación y con información incompleta o inexacta.

- La confusión de la discusión con la polémica: discutir es un riña con el afán de aclarar, polemizar es debatir para que le propio punto de vista gane sin abrirse a los puntos de vista de los otros miembros del equipo.
- La tendencia de exagerar las situaciones conflictivas.
- Dejar que la propia emotividad salga a flote, hace que se pierda la objetividad.
- Una actitud egoísta hace que se pierda el respeto a los demás integrantes del equipo y que se dejen a un lado los puntos de vista de los otros.⁶

Estos aspectos se dan a conocer aquí, por lo general se presentan combinados. Se requiere un análisis por parte de todos los integrantes del equipo para identificarlos y tomar conciencia de ellos de manera individual y grupal.

3.6 MANEJO EFECTIVO DE CONFLICTOS

Hay dos aspectos importantes para manejar conflictos tanto en nuestra vida cotidiana como en nuestro ámbito laboral y nuestro equipo de trabajo:

1. Las actitudes

Se señalarán primero los aspectos positivos:

- Aceptar la naturaleza humana que hace de la vida una cadena de conflictos; visualizarlos como una oportunidad de crecimiento de carácter, incitaciones de desarrollo, promotores de cambio y progreso dando pie a una reeducación en creencias, metas, conceptos y valores.
- Afrontar el conflicto más que evitarlo, ignorarlo o pasarlo por alto.
- Conservar el gusto de coexistir como equipo, trabajar, relacionarse, luchar y vencer las dificultades dentro de éste.
- No atribuir los conflictos a una mala voluntad de la gente o de nuestros compañeros: aceptar a las personas y los miembros de nuestro equipo con todo y sus diferencias de ideas y no convertir los conflictos reales en personales.

⁶ Cfr Rodríguez, Mauro. *op. cit.* p 42-43.

- Cultivar el dialogo dentro de nuestro equipo de trabajo, y para ello aprender a ser empáticos con nuestros compañeros: comprender a los miembros del equipo antes de defenderse de ellos. Diferenciar entre discusión y polémica. Aceptar que el diálogo puede persuadir al cambio de ideas y/o conductas.

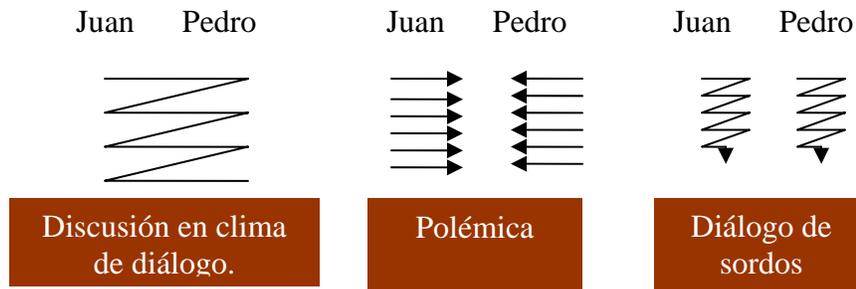


Figura 1. Formas de interacción (tomado de Rodríguez, 1988).

- Fomentar en sí mismo y en el equipo de trabajo la actitud mental y emotiva de “ganar-ganar” en vez de “ganar-perder”.
- Combinar la tolerancia con asertividad, porque ésta es firmeza, seguridad, fuerza constructiva, que dar solidez a cualquier negociación o mediación para la resolución de conflictos en el equipo de trabajo.
- Canalizar la agresividad evitando los extremos: represión y explosión. Buscar la expresión de los propios sentimientos y de los miembros del equipo como desahogo y encaminarlos a la solución del conflicto.⁷

⁷ Cfr. Rodríguez, Mauro. *op. cit.* p. 48.

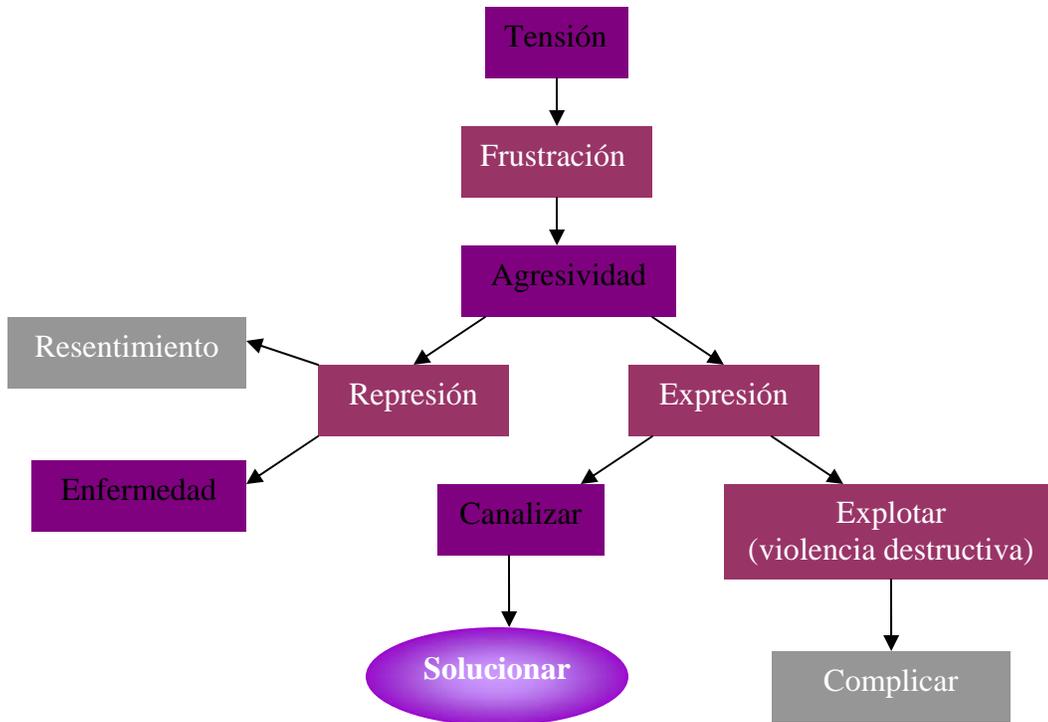


Figura 2. Manejo de emociones (tomado de Marruenda y Valle, Gloria, 2006)

2. Técnicas

1) Como medida técnica en el manejo de muchos conflictos, se aplica el análisis de problemas, esto es de manera sencilla, debe ser de forma grupal, pero sin dejar a un lado los conflictos individuales de cada miembro del equipo:

- Diagnosticar el problema tras formularse una serie de preguntas para definir cómo está cada miembro del equipo viviendo o experimentando la situación.
- Reconocer la forma en que las propias actitudes contribuyen a crear o continuar el problema y aclarar los propios valores al respecto.
- Encontrar y ubicar todas las alternativas de acción, de manera cooperativa del equipo, es decir, de reacción al conflicto, con verdadero deseo de mejorar las cosas.
- Decidir la alternativa más adecuada y una estrategia para implementarla.

2) Desarrollar en sí mismo y en los miembros del equipo las habilidades de negociación: iniciar sin atacar, escuchar con empatía para llegar a un diagnóstico que integre las aportaciones de todos, crear en los integrantes del equipo actitudes de cooperación, enfatizar los valores comunes y ceder en poco para encontrar un punto intermedio.

3) Llevar los asuntos a votación cuando sea evidente que no se puede llegar a un acuerdo unánime y, por otra parte, se imponga la necesidad de decidir y actuar.

4) En casos especiales, recurrir a la mediación y arbitraje de personas respetadas por las partes en conflicto.

5) En casos también especiales saber ejercer resistencia pasiva, como: huelgas, boicots y firmeza sin brusquedad destructiva.

6) Por último practicar técnicas de relajación para serenarse y mantener el control de las propias emociones.⁸

⁸. Rodríguez, Mauro. *op. cit.* p. 50.

4. ASERTIVIDAD

Ya que no existe un manejo adecuado de conflictos, como se mencionó anteriormente, en el presente trabajo se propone la asertividad como un método alternativo para el manejo de conflictos.

4.1 DEFINICION DE ASERTIVIDAD

Existen infinidad de definiciones de asertividad pero todas intentan considerarla como una habilidad de comunicación interpersonal o social, es decir, una comunicación lograda tomando en cuenta la expresión verbal y no verbal o corporal ya que todo esto forma parte del mensaje que se envía a otras personas.

Una persona asertiva es capaz de expresarse con seguridad, sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos y manipuladores. Esto supone un mayor autoconocimiento; conocerse y estar de acuerdo consigo mismo, tener el control del propio <<yo>> real. Requiere saber escuchar y responder a las necesidades de otros sin descuidar nuestros propios intereses o comprometer nuestros principios [...] la asertividad significa una comunicación lograda y esto no quiere decir solamente saber encontrar las palabras adecuadas en una situación determinada. El tono de la voz, el volumen, la expresión facial, los gestos y el lenguaje corporal forman parte del mensaje que está enviando a otras personas.¹

Actuar asertivamente significa tener la habilidad para transmitir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias o de los demás de una manera honesta, oportuna, respetuosa, teniendo como meta fundamental lograr una comunicación satisfactoria, que conduce a una situación en la que todos ganan y todos los interlocutores se sienten satisfechos.

En el ámbito laboral desarrollar esta habilidad es de gran ayuda independientemente del rol que tengamos en nuestro equipo de trabajo.

¹ Bishop, Sue. *Desarrolle su Asertividad*. Nuevos Emprendedores. Barcelona. 2000, p. 9.

4.2 TIPOS DE CONDUCTA

Existen tres estilos básicos de conducta:

- Pasiva: por lo general este tipo de conducta se traduce en un mensaje de inferioridad, se permite que los deseos, necesidades y derechos ajenos sean más importantes que los propios. Este tipo de conducta genera situaciones de ganar-perder.
- Agresiva: se traduce en un mensaje de superioridad y falta de respeto. Se ponen los deseos, necesidades y derechos propios por encima de los demás. Se trata de lograr lo que se quiere sin dar opción a los demás. Usualmente esta conducta es incorrecta ya que se violan los derechos ajenos, la gente que se comporta de esta manera puede “ganar” asegurándose de que los demás “pierdan”.
- Asertiva: este tipo de conducta comunica una impresión de respeto propio y hacia los demás. Al ser asertivos se ven los deseos, necesidades y derechos propios como iguales a los de los demás. Se crean situaciones y resultados de “ganar-ganar”. La persona asertiva gana influyendo, escuchando y negociando de modo que otros elijan cooperar voluntariamente. Esta conducta lleva al éxito y alienta las relaciones abiertas y honestas.

Es de suma importancia ser conscientes de estos tipos de conducta, ya que es muy probable, que en algún momento de la vida actuemos de esta manera o tengamos que lidiar con personas que adoptan estas conductas en el equipo de trabajo.

En relación con lo mencionado anteriormente, Virginia Satir, en su libro “Nuevas Relaciones Humanas en el Núcleo Familiar”, describe la existencia de varios patrones que conducen la forma como las personas se comunican, dicha autora define cuatro maneras en que las personas resuelven los efectos negativos del estrés o la tensión tomando muy en cuenta la expresión corporal de las personas, lo cual existe en cualquier tipo de conflicto.

Los cuatro patrones son:

1. Aplacar. Este patrón de conducta se utiliza para que la otra parte en el conflicto se irrite o altere. La persona que opta o utiliza este patrón utiliza un tono de voz benevolente, se disculpa y está de acuerdo sin importar la situación, adopta una actitud de víctima, humilde,

suave o dulce, tomando una posición suplicante, con la cabeza erguida y ojos tensos. Afirmará todo sin importar lo que sienta o piense.

2. Culpar. La parte que utiliza este patrón intenta demostrar poder o fortaleza frente a la otra parte. El acusador o inculpador es aquel que adopta una actitud de superioridad o tiranía, la voz es dura, tensa, aguda y ruidosa, el cuerpo se expresa tenso, el acusador pasará por encima de todos sin importarle descubrir algo.

3. Calcular. Este patrón se utiliza para enfrentar el conflicto como si fuera inofensivo o se pudiera pasar por alto. El calculador utiliza la elocuencia y se ayuda de conceptos intelectuales, se distingue por ser muy correcto, razonable y no muestra sentimiento alguno, la persona opta por una actitud tranquila, fría, contenida y distante, al igual que su postura inmóvil.

4. Distracer. La parte que utiliza esta conducta intenta ignorar el conflicto, actuando como si no existiera tal amenaza. El distractor dice o hace cosas irrelevantes pretendiendo no responder a la situación, su voz no concuerda con sus palabras y puede ser grave o aguda sin razón aparente, su cuerpo se mueve totalmente sin sentido y nunca va al grano con sus argumentos, ignora preguntas o responde con otro tema.

La autora describe que estas formas de conductas se adquieren desde la infancia, cuando los individuos comienzan a enfrentar el mundo, estos métodos se refuerzan por la manera como es asimilada la autoridad y por las actitudes dominantes en nuestra sociedad.

También describe un quinto patrón de respuesta a la cual denomina niveladora o fluida, en donde las palabras hacen juego con la expresión facial, la postura corporal y el tono de voz, esta quinta actitud favorece relaciones, ya que hay libertad y sinceridad, dejando a un lado las posturas anteriormente descritas. Esta quinta postura corresponde a la de una persona asertiva ya que permite resolver conflictos siendo honesto, sincero, ofreciendo explicaciones o disculpas, afrontando las consecuencias siendo objetivos, congruentes e íntegros.

4.3 DERECHOS ASERTIVOS

En la búsqueda de aumentar o desarrollar la asertividad en cada uno de nosotros y en los integrantes de nuestro equipo de trabajo, es indispensable conocer y reconocer tanto nuestros derechos básicos como los de las demás personas, ya que por cada uno de nuestros derechos la otra persona tiene derechos exactamente iguales. Si uno ignora sus propios derechos, actuará de modo pasivo y poco asertivo. Un sistema asertivo de “derechos” tiene que incorporar el respeto mutuo de las necesidades de cada uno, sus opiniones y sentimientos. Conocer nuestros derechos y los de los demás ayuda a fomentar las relaciones interpersonales, y en dado caso poder tomar una conducta asertiva en la resolución de conflictos.

Los derechos asertivos son:

1. Derecho a ser feliz y vivir en bienestar.
2. Derecho a ser tratado como igual, independientemente del género, raza, edad o incapacidad.
3. Derecho a ser tratado con respeto como un ser humano capaz y con dignidad.
4. Derecho a decidir como invertir su propio tiempo.
5. Derecho a sentir y expresar los sentimientos y emociones propias.
6. Derecho a pedir lo que quiera.
7. Derecho a pedir una reacción en cosas como mis realizaciones, mi comportamiento y mi imagen.
8. Derecho a ser mi propio juez.
9. Derecho a ser escuchado y tomado en serio.
10. Derecho a tener una opinión.
11. Derecho a cometer errores y a ser responsable por ellos.
12. Derecho a no dar razones o excusas para justificar nuestros comportamientos.
13. Derecho a definir mi propia responsabilidad en los problemas ajenos.
14. Derecho a cambiar de parecer.
15. Derecho a actuar sin aprobación de los demás.
16. Derecho a tomar decisiones ajenas a la lógica.
17. Derecho a decir “no entiendo”.

18. Derecho a decir “no” o “no me importa”.
19. Derecho a rehusar peticiones sin sentirme culpable o egoísta.
20. Derecho a declarar mis necesidades.
21. Derecho a definir mis propias prioridades.
22. Derecho a decir “sí” a mi mismo sin sentirme egoísta.
23. Derecho a pedir información.
24. Derecho a tener éxito.
25. Derecho a tomar el tiempo necesario para tomar decisiones.
26. Derecho a admitir “no lo sé”.
27. Derecho a cuidar de mis propias necesidades.
28. Derecho a tener el tiempo y el espacio para estar solo.
29. Derecho a ser un individuo.
30. Derecho a ser independiente.
31. Derecho a ser yo mismo. No la persona que otros quieren que sea.²

A partir de esto se toma conciencia, que en el desarrollo de la asertividad se debe ampliar la manera de pensar, esto quiere decir, que debemos cambiar o ampliar nuestras actitudes, expectativas, creencias y percepciones siendo necesario que todos los miembros del equipo estén enterados de estos derechos para mejorar la convivencia laboral y la resolución de problemas dentro del equipo, promoviendo un ambiente respetuoso de trabajo.

4.4 TECNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA ASERTIVIDAD.

El presente trabajo tiene como finalidad la integración de técnicas de asertividad para el manejo de conflictos en los equipos de trabajo, por lo que es necesario tenerlas presentes:

² Cfr. Bishop, Sue, *op. cit.* p. 39-40 y Aguilar, Eduardo. *Como ser tu mismo sin culpas*. Pax México, 2005, p. 25-34.

1. Estabilizador.

En esta técnica debe de estar bien al tanto del derecho propio y del derecho de la otra persona o interlocutor y posteriormente elegir una conducta a seguir. Se maneja en tres fases y con tres frases:

- Tu derecho es...
- Mi derecho es...
- Así pues...

2. Guión DEEC.

En esta técnica es necesario crear un argumento verbal, dicho argumento es necesario para expresar los sentimientos propios con respecto algo a alguna situación. Se necesitan seguir los siguientes pasos:

- Describir la conducta no deseada.
- Expresar la emoción que nos provoca.
- Mencionar la conducta deseada.
- Comentar las consecuencias negativas de no cambiar el modo de conducirse.

Esta técnica es de mucha ayuda cuando queremos exponer nuestras ideas o sentimientos a algún miembro de nuestro equipo o puede servir como herramienta para expresarle a todo el equipo nuestras emociones relacionadas con actitudes y conductas relacionadas con el desempeño laboral de todo el equipo.

3. Disco Rayado.

El aspecto importante de esta técnica es ser persistentes en mencionar lo que queremos cuantas veces sea necesario tomando en cuenta un buen manejo emocional como evitar el enojo, la irritación o levantar la voz y a su vez teniendo siempre presente el objetivo deseado.

4. Banco de Niebla

Esta técnica es eficaz frente a las críticas ya que ayuda a no tomarlas en cuenta y a reducir la frecuencia en la que las recibimos, pero cabe mencionar que se trata de una técnica de carácter pasivo.

Esta técnica enseña a aceptar las críticas de manera serena, sin importar si dichas críticas son ciertas, hay que mantener la serenidad, sin dejar a un lado los propios derechos, y teniendo presente el manejo de las emociones para no caer en conductas violentas, ansiosas o defensivas.

Esta técnica ayuda a controlar la respuesta emocional negativa y al mismo tiempo ayuda a racionalizar de manera tranquila los aspectos positivos o negativos de la personalidad, proporcionando una respuesta inteligente a la otra persona por ejemplo cuando un jefe critica el trabajo de uno de sus empleados, el empleado puede responder aceptando la crítica de manera política sin caer en confrontación.

5. Aserción Negativa

Esta técnica consiste en aprender a aceptar de manera realista los errores y faltas, teniendo en cuenta siempre Derecho a el derecho a no dar justificaciones por ellas, así como también enseña a comprender y analizar las críticas de las características negativas, reales o supuestas.

La aplicación de esta técnica permite aceptar tranquilamente los aspectos negativos referentes a nuestra personalidad o comportamiento, evitando así conductas o actitudes defensivas, ansiosas o negación, y como consecuencia lograr una comunicación pacífica con los críticos o con los integrantes de nuestro equipo de trabajo

6. Aserción Positiva

Esta técnica tiene como objetivo la aceptación asertiva de alabanzas, elogios o felicitaciones que recibimos, pero sin dejar a un lado el tema central, evitando caer en manipulaciones.

7. Interrogación Confrontativa

Consiste en utilizar las críticas sinceras, sacando provecho de ellas si son útiles o agotándolas si son manipuladoras, en esta técnica se tiene como objetivo mejorar y ampliar la comunicación con nuestro interlocutor o compañeros de equipo e inducir a la otra persona a expresar honradamente sus sentimientos para mejorar dicha comunicación. Por ejemplo preguntando ¿Qué otras cosas le molestan?

8. Compromiso viable

Esta técnica consiste en proporcionar a la otra persona un compromiso viable de nuestra parte para obtener buenos resultados siempre y cuando no este en juego el respeto hacia nosotros mismos.

9. Autorrevelación

Consiste en una confesión propia en cuanto a pensamientos y sentimientos de manera que la comunicación se abra y fluya en ambas direcciones.

10. Información gratuita

Consiste en mostrar interés y escuchar activamente la información libre que los demás nos ofrecen acerca de ellos mismos, de esta manera se entabla el diálogo y permite mostrar empatía.

11. Transmisión bilateral

Es una forma de comprobar si la persona entendió lo que quisimos expresar y de esta manera autoevaluar nuestras habilidades de comunicación. Esta técnica es de gran importancia en un equipo de trabajo ya que gracias a ella se pueden evitar malentendidos con nuestros compañeros de equipo.

12. Recepción Activa

Consiste en verificar lo entendido, nos permite ser objetivos al interpretar la información.

13. Pregunta confrontante

Esta técnica se usa cuando se busca la definición de un compromiso con una persona que no quiere tomar la responsabilidad de algo o no quiere comprometerse. Es importante desarrollar el compromiso de todos los integrantes del equipo.

14. Técnicas para disminuir la ira

1. Repetición e interrogación confrontativa y reflejante. De esta manera verificamos la información y permitimos ampliar la comunicación.
2. Aceptación. Gracias a ella se puede dialogar con la otra persona de manera más tranquila y acertada.³

4.5 EMPLEO DE LAS TECNICAS

Para poder analizar cualquier disputa, determinando que tan fácil o difícil puede ser resolver un conflicto, se propone el siguiente modelo como primer paso para el manejo de conflictos en el equipo de trabajo.

³ Marruenda y Valle, Gloria. *Manual de Asertividad y Negociación*. 2º Diplomado en formación de equipos de alto desempeño para la productividad y la eficiencia. 2006. UNAM. México.

MODELO PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS EN UN EQUIPO DE TRABAJO

	Punto de vista continuo	
Dimensión	Dificultad a resolver	Facilidad a resolver
Asunto en cuestión	Materia de principios- valores, ética o un precedente clave en el asunto	Asunto divisible- el asunto puede ser fácilmente dividido en pequeñas partes, piezas o unidades.
Nivel de interés – magnitud de cuanto se puede ganar o perder.	Alto- grandes consecuencias.	Bajo- consecuencias insignificantes.
Interdependencia de las partes – grado en que los resultados de una de las partes determinan los resultados de la otra.	Suma cero- lo que uno gana otro lo pierde.	Suma positiva- las dos partes creen que pueden mejorar simplemente distribuyendo los resultados.
Interacción continua- ¿Seguirán trabajando juntos en el futuro?	Transacción sencilla- No pasado o futuro.	Relación a largo plazo- expectativa de interacción en el futuro.
Estructura de las partes- que tan cohesiva es la organización como grupo.	Desorganizado- sin cohesión, liderazgo débil.	Organizado- cohesivo, liderazgo fuerte.
Participación de una tercera parte- ¿pueden otros participar para resolver una disputa?	No hay tercera parte neutral disponible.	Tercera parte disponible, de prestigio, confiable.
Percepción del progreso del conflicto- balance (ganancias iguales-igual daño) o desbalance (ganancias diferentes-daños diferentes)	Desbalance- una parte sentirá más daño, lo que crea venganza y retribuciones, mientras que la parte fuerte querrá mantener el control.	Balance- las dos partes sufren igual daño e iguales ganancias, pero las dos tienen disposición de aceptar un empate.

Tabla 2. Modelo diagnóstico de conflicto (tomado de Lewicki, *et. al.*, 2006).

Conflictos con mayores características en la columna “dificultad a resolver” serán más difíciles de asentar que aquellos que tienen mayores características en la columna “facilidad a resolver” que serán asentados más rápido.

Como segundo paso y de forma asertiva se propone la siguiente plantilla que puede ser llenada individualmente si nos enfrentamos a un conflicto entre integrantes del equipo o de manera cooperativa si el conflicto es ajeno al equipo, pero también puede servir ya que si el líder del grupo es el mediador todos los demás integrantes podrían aportar sus ideas para la resolución del conflicto:

PLANTEAMIENTO DEL CONFLICTO O PROBLEMA

I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué es el problema o que es lo que sucede? (descripción del asunto central)

¿Quiénes son los sujetos involucrados?

¿Cómo sucede?

¿Cuándo sucede y con que frecuencia?

¿Cuáles son o cuál es su visión de las causas?

¿Cuáles son o cuál es su visión de los efectos?

II. DESCRIPCIÓN DE SENTIMIENTOS Y PENSAMIENTOS

Describe objetivamente y sin temor los sentimientos, emociones y pensamientos que experimenta frente al conflicto: _____

¿Cómo supone usted o piensa que se sienten los individuos involucrados?

III. SOLUCION (propuesta individual o en equipo)

¿Qué desea obtener o pretende conseguir? (descripción de la situación ideal)

¿Qué piensa hacer al respecto?

¿Cómo piensa actuar?

¿Cuándo y Donde?

¿Qué técnica asertiva piensa usar?

¿Cuál es su estrategia adecuada para el empleo de la técnica escogida? (descripción completa del dialogo que propone usar)

¿Qué emociones y actitudes piensa que debe controlar frente a la otra(s) persona?

Una vez que se llevó a cabo el análisis diagnóstico del conflicto, y cada uno de los integrantes del equipo ha propuesto, los objetivos, la técnica a utilizar y las ideas más importantes a exponer, de esta manera analizamos de fondo el conflicto y podemos dar el siguiente paso que sería la aplicación de la técnica asertiva para su manejo. Cuando se trata de un conflicto que comprende a todo el equipo de trabajo podemos escoger la mejor propuesta para llegar a la solución del conflicto, de esta manera todos los integrantes se ven involucrados en la resolución y se propicia una mejor colaboración de equipo.

Es importante también tener en cuenta el lenguaje en el que pretendemos exponer nuestras ideas, de manera que sea directo y no recriminatorio para evitar las malas interpretaciones o los mensajes implícitos de nuestras palabras.

Es necesario también tener un buen manejo emocional ya que en situaciones de conflicto hay tensión y presión, lo que trae como resultado que experimentemos estrés, es por esto que debemos encontrar una técnica adecuada para manejar nuestro propio estrés y en el momento de enfrentamiento tengamos una mente clara y nos podamos manejar con tranquilidad.

5. DISCUSION

Cuando se tiene trato directo con las personas, lo primero que se debe hacer es intentar entablar una buena comunicación esto se puede lograr con algunas de las técnicas de asertividad, cuando se presenta un punto de discusión o conflicto primero se debe ser proactivo antes de reaccionar en contra del punto de vista de nuestros interlocutores, esto quiere decir que debemos tener la disposición de escuchar, entender y ser empáticos con los demás de esta manera entonces el conflicto puede resolverse de manera pacífica y madura evitando la tensión nerviosa para ambos lados, pero también hay que tener en cuenta que la conducta pasiva para evitar conflictos y obtener aprobación de los demás puede desembocar en el aumento del conflicto y como resultado perdamos el respeto de los demás hacia nosotros.

En nuestro equipo de trabajo debemos identificar a las personas y las conductas que manifiestan para poder actuar asertivamente frente a ellas y que nuestro desempeño laboral como equipo sea aun más satisfactorio y eficiente, ya que con el uso de estas técnicas podemos aumentar el compromiso al objetivo común y manejar los conflictos que se presenten de manera que se pueda mejorar la convivencia dentro de nuestro equipo de trabajo.

Es importante darnos cuenta que una decisión tomada a tiempo, comunicando lo que queremos, a pesar del temor al dolor, evita sufrimientos, resentimientos, lamentaciones y complicaciones mucho mayores después.

El desarrollo de la asertividad trae como resultado que los mensajes sean lo suficientemente claros, lo que evita una situación de confusión o malentendidos, ya que como mencionamos anteriormente las malas interpretaciones son una de las causas por las que se piensa que un conflicto es disfuncional y al mismo tiempo agrava el problema, entonces gracias a la asertividad logramos que nuestro interlocutor actué también de manera asertiva y de este modo se entabla una comunicación clara y objetiva evitando así los malentendidos propios y aclaramos el conflicto de tal manera que las emociones no llegan a influir en las malas percepciones de éste.

Entonces podemos decir que en la medida que desarrollamos la asertividad podemos tener una vida más tranquila en todos los ámbitos; en nuestra vida personal y en nuestro desarrollo laboral.

Sabemos que la asertividad es un enfoque y filosofía de ganar-ganar y requiere que aceptemos la responsabilidad de nuestros pensamientos, sentimientos y conductas, y que

respetemos los pensamientos, sentimientos y conductas ajenas, por lo que al aceptar estas responsabilidades y se deja de culpar a los demás por los aspectos anteriores se da un paso gigantesco hacia la filosofía de ganar-ganar.

6. CONCLUSIONES

Podemos concluir que las técnicas de asertividad pueden ser perfectamente integradas para el manejo de conflictos tanto en el ámbito laboral como en la vida cotidiana ya que hace que desarrollemos la habilidad de comunicarnos clara y objetivamente con las personas que nos rodean y nos ayudan a tener una visión más clara de lo queremos y de las ideas que queremos expresar que en situaciones de conflicto son de gran ayuda ya sea que nosotros seamos mediadores o protagonistas de los conflictos.

Cabe mencionar que la asertividad nos confiere indirectamente una mejora en nuestra autoestima, autocontrol, autoconocimiento que nos ayuda a desarrollar en gran medida nuestra honestidad así como el respeto hacia nosotros mismos y hacia los demás, pero debemos estar concientes que la asertividad no se logra desarrollar de un día para otro y que como todas las habilidades en nuestra vida debemos aprender a manejarla y trabajar en su desarrollo, por lo que en la medida que nosotros tengamos la disposición de utilizar las técnicas llegara a ser una forma de vida y una gran herramienta para el mejor manejo de las situaciones de conflicto.

Hablando desde el punto de vista laboral, podemos decir que estas técnicas nos ayudan para mejorar nuestra comunicación en nuestro equipo de trabajo, independientemente del rol que nosotros tengamos dentro de este y nos ayuda a desarrollar un mejor desempeño laboral tanto propio como el de nuestro equipo de trabajo que tiene como consecuencia una mejora en el nivel de convivencia entre los integrantes del equipo, además si todos los integrantes del equipo se ven involucrados para la resolución de los conflictos mejoramos el ambiente laboral creando confianza y colaboración así como comunicaciones abiertas dentro de nuestro equipo de trabajo.

7. BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, Eduardo. *Asertividad, Cómo ser tu mismo sin culpas*. México, Pax-México, 1987. 139 pp.
- Bishop, Sue. *Desarrolle su asertividad*. España, Nuevos Emprendedores, 2000. 142 pp.
- Lloyd, Sam. *Cómo desarrollar la asertividad positiva*. México, Iberoamérica, 1995, 90 pp.
- Lewicki, Roy, *et. al. Negotiation*. Singapore, McGraw-Hill, 2006. 597 pp.
- Marruenda y Valle, Gloria. *Manual de Asertividad y Negociación*. 2º Diplomado en formación de equipos de alto desempeño para la productividad y la eficiencia, México, UNAM, 2006.
- Rodríguez, Mauro. *Manejo de Conflictos*. México, Manual Moderno, 1998. 62 pp.
- Satir, Virginia. *Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar*. México, Pax-México, 2002. 403 pp.
- Valdés, Verónica. *Relación humana del nosotros al yo*. México, Prentice Hall, 2005, 183 pp.